

MASTER

Natuuractiviteitencentrum als marketinginstrument voor een natuurbeheerder

Plochg, O.C.

Award date:
1997

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARW
97
BDK

TBM



ANWB vvv/anwb
cursies
positie/video

Vaartjes

welkom bij
staatsbosbeheer

Natuuractiviteitencentrum
**Nationaal Park
De Weerribben**



Rondvaartbedrijf T. Vaartjes
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluft



Rondvaartbedrijf
T. Vaartjes
Natuurrecreatiebedrijf
De Gele Lis



- kano, motorboot en fietsverhuur

Natuuractiviteitencentrum
**Nationaal Park
De Weerribben**



3278

Rondvaartbedrijf T. Vaartjes
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluft

Natuuractiviteitencentrum

T. Vaartjes
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluft

Volg
Roni

VERSLAG AFSTUDEERPROJECT

**'NATUURACTIVITEITENCENTRUM ALS MARKETINGINSTRUMENT
VOOR EEN NATUURBEHEERDER'**

Afstudeerder: O.C. Plochg
307945

TUE-begeleiders: Eerste begeleider: Drs. E.B. van der Marck
Tweede begeleider: Dr. Ing. L.N.J. Verzellenberg
Beoordelaar: Prof. Dr. L.H.J. Verhoef
Drs. F.D. van Bel

Bedrijfsbegeleider: Drs. T.M.M. Widdershoven

Bedrijf: Het Staatsbosbeheer
Princenhof Park 1
3970 BH Driebergen

Universiteit: Technische Universiteit Eindhoven
Den Dolech 2
5612 AZ Eindhoven

Datum: 14-10-1997

VOORWOORD

Dit rapport is het eindverslag van een afstudeeronderzoek bij het Staatsbosbeheer te Driebergen. Het rapport bevat de uitvoering en resultaten van dit onderzoek en is een verantwoording richting het Staatsbosbeheer en de Technische Universiteit Eindhoven.

Het afstuderen is het laatste onderdeel van de studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Naast dat het afstudeeronderzoek enig profijt voor het bedrijf/organisatie moet opleveren, dient er een leereffect vanuit te gaan voor de student. Ik verwacht aan beide doelstellingen tegemoet gekomen te zijn.

De kern van het onderzoek wordt gevormd door het ontwerp van een conceptueel model voor een Natuur Activiteiten Centrum. Daartoe is het functioneren van een aantal bestaande bezoekerscentra en het functioneren van het enige officiële Natuur Activiteiten Centrum van SBB geanalyseerd. Tevens is bij deze analyse een link gelegd met een Natuur Activiteiten Centrum te Sri Lanka. Daarbij is gebruik gemaakt van het verslag 'Visitor Centre Muthurajawela: marketing study' (schrijver van dit rapport is daartoe 6 maanden in Sri Lanka verbleven) waarvan het grootste gedeelte is opgenomen in de bijlagen van dit rapport. Het profijt dat de organisatie van dit afstudeeronderzoek heeft, wordt duidelijk bij verdere bestudering van dit rapport.

Voor wat betreft het leereffect van het afstuderen is één van de voornaamste conclusies dat er een groot verschil bestaat tussen de praktijk en de universitaire wereld zoals een student die kent. Bij het werken in de organisatie wordt duidelijk dat een theorie een goed kader biedt, maar dat deze theorie niet zomaar uitvoerbaar is. Verder zijn gegevens incompleet, onbetrouwbaar, niet 'hard' genoeg of ontbreken gewoon weg. Een ander aspect is de moeilijkheid en 'ontastbaarheid' van het afstudeeronderwerp. Van een standaard probleem was geen sprake. Standaard oplossingen waren niet voorradig. Dit kenmerkt de situatie van innovatie.

Al met al kan ik concluderen dat mijn afstudeeropdracht bij het Staatsbosbeheer erg leerzaam is geweest.

Bij deze wil ik mijn bedrijfsbegeleider, Dhr. Widdershoven, alsmede mijn TUE-begeleiders, Dhr. van der Marck en Dhr. Verzellenberg, van harte danken voor de ondersteuning gedurende mijn afstudeerperiode.

Vervolgens wil ik iedereen in de organisatie bedanken voor zijn of haar medewerking. Deze medewerking heeft bestaan uit het opzoeken en verstrekken van benodigde gegevens, medewerking aan interviews, beschikbaar stellen van ruimten en middelen, doen van suggesties etc.

O.C. Plochg

ABSTRACT

The Visitor Centres of SBB do not function optimally. It has been suggested to convert the present Visitor Centres into Nature Activity Centres.

The heart of the survey is formed by the design of a conceptual model for Nature Activity Centres. The performance of a number of present Visitor Centres and the performance of the only official Nature Activity Centre of SBB, are analyzed. These analyses are linked with a Nature Activity Centre in Sri Lanka.

SUMMARY

Introduction

Exploring the possibilities for nature-friendly activities, Staatsbosbeheer (SBB) is working more and more together with other organizations, institutions and enterprises. Since 1994 SBB is working together with the ANWB, in particular with regard to the set-up of a new Visitor Centre in the National Park 'de Weerribben'. This so-called Nature Activity Centre (NAC) offers the visitors more touristic and recreative possibilities than most of the other Visitor Centres (VC) of SBB. Local enterprises and the VVV, in addition to SBB and the ANWB, are taking also part in the project.

SBB is under the impression that the present Visitor Centres of SBB are not functioning optimally. This conclusion has been drawn partly as a result of the general policy of SBB. The VC should attract a broader public and the numbers of visitors could be higher.

It has been suggested to develop the present and future Visitor Centres of SBB into Nature Activity Centres (like 'de Weerribben') because of:

- Expected surplus value with regard to the achievement of the goals which are laid down in the policy of SBB.
- Good opportunities for renewal, contemporary aura and commercialization of 'Visitor Centres'.
- SBB stays 'market leader'.
- The ambition of SBB to provide a positive contribution to rural modernization and local economical development.

The product NAC needs to be preserved and set down exclusively for SBB. Before something can be preserved, it has to be clear what it implies. From a marketing point of view, an answer to this was given with regard to a NAC.

Assignment

The definition of the research problem was formulated as follows: How does a NAC need to be organized in order to achieve the goals of SBB?

The general strategy of SBB has been taken as point of departure. In this context the following research questions were formulated:

- 1) What are the (marketing) goals of SBB?
- 2) What implies public support for the company SBB?
- 3) What is a NAC?
- 4) What is the purpose of a NAC?
- 5) What are the target groups of a NAC?
- 6) Which criteria does an ideal NAC have to meet?

The assignment was: Analysis of the performance of InformationCentres(IC)/VC/NAC on the basis of a number of cases in order to develop a conceptual model for NAC. This assignment consists of two parts:

- Analysis of the performance of a number of IC/VC/NAC.
- Formulate a conceptual model for a NAC.

By analysing the performance of several centres, insight was obtained in the ideal picture of a NAC.

Theoretical framework

The research was done within a theoretical framework. The given theory was adjusted to the situation of a NAC.

A NAC can be described as a services centre. Theory with regard to marketing of services has been given.

One of the spearheads of the strategy of SBB is expansion of the provision of services to the public. One way to achieve that is the development of new services and products, like the development of NAC.

The concept of a NAC is something new. A NAC can be seen as a form of innovation. A model was given that shows how introduction strategies of new products affect new product performance. This model was used as a guideline for the conceptual model of a NAC and was for that purpose adjusted to the innovation of services.

With the opening of nature reserves and the development of nature friendly activities for the public, a lot of attention should be paid to the influence of people on the environment and the influence of large crowds on the experience of a visitor.

Analysis of the performance of a number of IC/VC/NAC

The performance of the following IC/VC/NAC were analyzed:

- NAC 'de Weerribben', Ossenzijl: the first, official NAC of SBB.
- NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon', Sri Lanka.
- VC 'het Zandspoor', Schoorl.
- VC 'de Sallandse Heuvelrug', Nijverdal.
- VC 'Zandenbos', Nunspeet.
- The 'Boomkronenpad' and IC 'het Houtvester Kuhn Huis', Gieten/Borger.

The performance of these centres were analyzed on strategic and tactical level. On strategic level the goals/target groups, cooperation between IC/VC/NAC and development of NAC, were analyzed; on tactical level, aspects of marketing namely, product/service, price, accessibility/promotion.

Analysis on strategic level

The major findings were:

- Goals are too broad and not measurable.
- No unequivocal use of concepts.
- The opinion, that expansion of the public support for nature preservation and the organization SBB is mainly realized by a visit to IC/VC of SBB and not by a visit to the surrounding nature reserves, dominates in the organization SBB. However, it is doubtful whether this is true.
- It can be concluded that the present visitors of VC/NAC of SBB are not a cross section of the whole population of the Netherlands. The basic assumption, that SBB is an organization for every Dutchman, is not fulfilled.
- There is hardly no communication between IC/VC/NAC.
- The decision, to convert VC into NAC, has been taken too early and too fast.

Analysis on tactical level

The major findings were:

- SBB (at the level of IC/VC/NAC) is thinking too often in terms of offering products instead of offering services.
- The NAC 'de Weerribben' is not a unity.
- The services IC/VC, with regard to the exposition, are too pedantic and too often aimed at the 'old

target groups'.

- The accessibility of the IC/VC/NAC by public transport is unsatisfactory.
- The signboards in- and outside the nature reserves of SBB are leaving a lot to be desired.
- The brochures as promotional material are not attractive.
- Attention to and the involvement of the local population is not sufficient.

The conceptual model of a NAC

The theory was adjusted to the situation of a NAC.

The development of a NAC can be seen as a form of innovation. The success of a NAC depends on strategic and tactical decisions which have to be taken.

The strategic decisions concern answers on the following questions (the four W's):

- What is developed/introduced? This concerns the definition of a NAC.
- Why is it developed? This concerns the goals of a NAC.
- Where is it developed? This concerns the target groups of a NAC.
- When is it developed? This concerns the timing of the development of a NAC.

The tactical decisions concern answers on the following questions:

- Service: What does a NAC consist of? Which tangible and intangible elements does a NAC consist of?
- Price: How is a NAC financed?
- Accessibility/promotion: In what degree should a NAC be accessible for the public? How should a NAC be promoted?

Testing/implementation of the conceptual model

The whole process of the creation of innovating services (in this case a NAC) deals with concepts instead of physical objects. Testing of innovating services is difficult. It is difficult to predict which concepts of services will be attractive and understandable for the visitor.

The NAC 'de Weerribben' can be seen as a sort of experiment of a concept of a NAC. It is obvious that the NAC 'de Weerribben' is not functioning optimally. One of the reasons for this is insufficient cooperation between SBB and the private enterprises. The NAC is not a unity.

For the NAC 'de Weerribben' it was indicated how one can come from the present situation in a desired, new situation. This indication is not concerned with a specific filling-in of a NAC but it is concerned with the relations between the parties that come together or are working together in a NAC. These parties are the touristic business, the public and the nature conservator (in this case SBB).

One of the conditions for success of a NAC is that there should be well balanced relations between the parties. Well balanced means, in this context, that one should take into account each other's individual interests, that the (personal) relations are good, and that one understands each other's motives.

Conclusions

Answers on the research questions were given by means of designing a conceptual model for a NAC. The answers were:

- The goals of SBB are:
 - * The preservation, recovery and development of forest-, nature-, landscape- and cultural/historical values in the nature reserves of SBB.
 - * The stimulation of recreation in nature reserves of SBB, as much as possible.

- * A contribution to the production of nature friendly and renewed raw materials, like wood.
- Public support for the organization SBB can be defined as: The interest of the public in the (continued) existence of the organization SBB.
- A NAC can be defined as: The total of provisions in a nature reserve with in it several informative, attractive, recreative objects which all are aimed at the same purpose or theme and which are as much as possible concentrated at a central meeting point where people can get information, some refreshments and can buy souvenirs, and from which guided tours are organized.
- The specific goal of a NAC is: Provide a pleasant and informative stay in a NAC for a random visitor.
- Target group of a NAC is every Dutchman.
- Several criteria which should be observed when setting up a NAC were given. These criteria are:
 - Criteria with regard to human resources:
 - * Hospitable, friendly staff.
 - * The right person in the right place.
 - * Contemporary, consistent aura of the staff.
 - Criteria with regard to the tangible elements of a NAC:
 - * Not much entrances in nature reserve.
 - * Tempting, equal aura of buildings.
 - * Clear, consistent signboards.
 - * Good accessibility by public transport.
 - * A big, connected, bu SBB managed, nature reserve.
 - * Beautiful location of the physical part of a NAC (VC, catering, etc.).
 - * Sufficient parking facilities.
 - * A NAC should be open to the public all year.
- Criteria with regard to the promotion of a NAC:
 - * Joint promotion.
 - * Target group oriented promotion.

The decision of SBB to convert the present VC into a NAC is incorrect. A NAC, in accordance with the conceptual model, can only be developed in a limited number of nature reserves of SBB. This does not mean that in the nature reserves, where a NAC cannot be set up, nothing else can be developed. There are several alternatives for a NAC, such as a information centre, a visitor centre and a nature friendly attraction.

Recommendations

As a result of the research, a couple of recommendations were given:

- Providing a unequivocal use of concepts.
- Improve the horizontal/vertical communication in the organization SBB.
- More/structural consultation with local population.
- Reconsideration of charging for admission into IC/VC/NAC.
- Investigation of:
 - * the possibilities of exploitation of a NAC (VC) for the organization of conferences, meetings, parties.
 - * the 'new target group' who is visiting the NAC 'de Weerribben' and the 'Boomkronenpad'.
 - * the general policy of SBB.
 - * the name SBB.
 - * the human resources.
 - * the future tourist.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
ABSTRACT	3
SUMMARY	4
INHOUDSOPGAVE	8
LIJST MET AFKORTINGEN	10
HOOFDSTUK 1. HET STAATSBOSBEHEER	11
1.1 De historie	11
1.2 De huidige situatie	12
1.3 De toekomst	13
1.4 Organisatiestructuur SBB	13
1.5 Missie, hoofddoelstellingen, gewenst corporate image, strategie	15
HOOFDSTUK 2. PROBLEEMSTELLING	17
2.1 Inleiding	17
2.2 De probleemstelling	17
2.3 De onderzoeksvragen	18
2.4 De opdrachtformulering	18
2.5 De aanpak	18
HOOFDSTUK 3. ORGANISATIEANALYSE	22
3.1 Van bezoekerscentrum naar NAC bij SBB	22
3.2 Bezoekersprofiel van bestaande bezoekers van BC van SBB	23
3.3 Problemen, belemmeringen, onvolmaaktheden op het gebied van strategie, structuur en cultuur/werkwijze van SBB	25
HOOFDSTUK 4. PRODUKTSITUATIE	26
4.1 Inleiding	26
4.2 NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' te Sri Lanka	27
4.3 NAC 'de Weerribben'	30
4.4 Boswachterij Gieten/Borger	32
4.5 Samenvatting	35
HOOFDSTUK 5. THEORETISCH KADER VOOR ONTWERP VAN EEN NAC	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Marketing van diensten [38]	37
5.3 Introductiestrategieën voor nieuwe producten [23]	42
5.4 Carrying capacity	44
HOOFDSTUK 6. ANALYSE VAN HET FUNCTIONEREN VAN EEN AANTAL INFORMATIECENTRA/BEZOEKERSCENTRA/NAC	46
6.1 Inleiding	46
6.2 Strategisch niveau	46
6.3 Tactisch niveau	48
6.5 Sterke/zwakke kanten van twee NAC	51

HOOFDSTUK 7.	HET CONCEPTUELE MODEL	54
7.1	Inleiding	54
7.2	Het raamwerk	54
7.3	Strategische beslissingen	55
7.4	Tactische beslissingen	58
7.5	Toetsing/implementatie	62
HOOFDSTUK 8.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	67
8.1	Inleiding	67
8.2	Conclusies	67
8.3	Aanbevelingen	68
LITERATUURLIJST		70
BIJLAGEN (APART BIJGEVOEGD)		

LIJST MET AFKORTINGEN

ANWB	Koninklijke Nederlandse Toeristen Bond ANWB
BC	Bezoekerscentrum(/-centra)
CEA	Central Environmental Authority (Sri Lanka)
CMP	Conservation Management Plan
DH	Districtshoofd
HKH	Houtvester Kuhn Huis
IC	Informatiecentrum(/-centra)
LNV	Landbouw, Natuurbeheer, Visserij
NAC	NatuurActiviteitenCentrum(/-centra)
O&M	Operation and Maintenance
P's (4)	Product, prijs, promotie, plaats
PR	Public Relations
RHS	Regiohoofd Staatsbosbeheer
Rs	Sri Lankan Rupee(s)
SBB	Staatsbosbeheer
TR	Technical Report
VC	Visitor Centre
VVV	Vereniging voor Vreemdelingenverkeer
W's (4)	Wat, waarom, waar, wanneer
WCP	Wetland Conservation Project

HOOFDSTUK 1. HET STAATSBOSBEHEER

1.1 De historie

De geschiedenis van het Staatsbosbeheer vindt haar oorsprong in de maatschappelijke ontwikkelingen in de tweede helft van de vorige eeuw.

Een groeiende bevolking vond voor een belangrijk deel een karig bestaan in de landbouw. Als gevolg van de voortdurende bevolkingsgroei nam de behoefte aan landbouwgrond snel toe. Woeste gronden, die tegenwoordig natuurgebieden worden genoemd, waren in voldoende mate aanwezig.

In 1848 werd door het liberale kabinet Thorbecke de Domeinwet ingevoerd en konden de staatsgronden, die daarvoor in aanmerking kwamen, voor ontginning worden verkocht. Daaronder waren ook bossen omdat de toenmalige regering meende dat bosbouw het beste door particulieren kon worden bedreven.

Deze verkoop van bossen heeft onder meer geleid tot ontbossing en versnippering. Veel van de huidige landgoederen dateren uit die tijd, doordat particulieren staatsgronden aankochten als geldbelegging, buitenplaats of jachtterrein.

Ter bestrijding van de grote werkloosheid, als gevolg van de algemene economische crisis van 1877, werd in verenigingsverband of maatschappen een begin gemaakt met een ontginning op grote schaal van woeste gronden. Deze verenigingen of maatschappen bestonden voor een groot deel uit boeren die gezamenlijk bos bezaten voor eigen gebruik. Ook werd op 'uitbeoerde' en verlaten landbouwgronden een begin gemaakt met bebossing. Uit deze tijd dateren de oudste bossen, van voornamelijk grove den, van Staatsbosbeheer.

In 1892 bracht een commissie een advies uit over de taak die de overheid zou moeten vervullen bij het tot stand komen van ontginning en bebossing. Inmiddels was namelijk gebleken dat het particulier initiatief in de bosbouw niet tot bloei was gekomen. Het 'boompje groot, plantertje dood' maakte de bosbouw in economisch opzicht voor particulieren niet aantrekkelijk. Dit advies leidde ertoe dat de bemoeienis van de Staat steeds groter werd en er uiteindelijk behoefte ontstond aan een afzonderlijke rijksdienst.

Het Staatsbosbeheer werd bij de Begrotingswet van 21 juli 1899 ingesteld. Bij Koninklijk Besluit van 8 januari 1900 werd de instelling van het Staatsbosbeheer een feit. Staatsbosbeheer werd opgericht, niet vanwege de natuur in algemene zin, maar vanwege het bos. Vandaar de naam. Een naam die een begrip is geworden voor iedere Nederlander.

De bewustwording over de stelselmatige teloorgang van de Nederlandse natuur leidde eind vorige eeuw tot het ontstaan van de Nederlandse natuurbeschermingsbeweging. Aan het begin van deze eeuw werd de Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten opgericht. De aanleiding was illustratief voor de houding van de overheid in die tijd: de gemeente Amsterdam wilde van het Naardermeer een vuilstort maken. Toch was de houding van de rijksoverheid ten opzichte van natuur toen al aan het veranderen. In 1919 werd besloten het Kootwijkerzand als staatsnatuurmonument aan te wijzen. Afgezien werd van bebossing van de zandverstuiving. Staatsbosbeheer kreeg aldus ook taken toegemeten op het vlak van natuurbeheer.

In de geschiedenis van het Staatsbosbeheer kunnen een aantal perioden worden onderscheiden, te weten [47]:

- De periode van de bosaanleg (1899-1950): In deze periode vonden de grote aankopen plaats van bossen en woeste gronden die voor een belangrijk deel voor bebossing in aanmerking kwamen. Gelijkzeitig vond de ontwikkeling van de natuurbescherming plaats en werd de grondslag gelegd voor de boswetgeving. Het tijdvak tussen de beide wereldoorlogen werd ook gekenmerkt door de ontwikkeling van de bosbouwvoorlichting en de landschapsverzorging, terwijl ook in de periode na 1950 nog uitbreiding van het bosareaal heeft plaatsgevonden.

- De periode van de specialisatie (1950-1960): De naoorlogse periode werd gekenmerkt door een ongekende technische ontwikkeling met de daarbij behorende behoefte aan rationalisatie en mechanisatie van de arbeid. De gestegen arbeidslonen en de schaarste aan geschoolde arbeiders vormden de aanleiding hiertoe.

Geleidelijk kreeg het Staatsbosbeheer een steeds breder werkterrein. Het bosbeheer ging zich, naast het streven naar een goede houtopbrengst, steeds meer richten op andere doelstellingen zoals natuurbescherming en voorzieningen voor de openluchtrecreatie. In het kader van de uitvoering van wettelijke maatregelen op het gebied van bosbouw en natuurschoon, waren het vooral de vraagstukken op het gebied van de ruimtelijke ordening die de aandacht vroegen.

- De periode van de coördinatie (1960-1970): De snel veranderende samenleving, gekenmerkt door bevolkingsgroei, welvaart, vrije tijd, grotere mobiliteit en forensisme kreeg steeds meer haar weerslag in het takenpakket van het Staatsbosbeheer.

Het Staatsbosbeheer verbreedde in deze periode de activiteiten buiten de eigen bossen, terwijl t.a.v. het eigen bezit de enkelvoudige doelstelling van economisch gerichte bosexploitatie verschoof naar bosbeheer met een meervoudige doelstelling op basis van maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij stond het streven centraal om houtproductie, natuur- en landschapsbehoud en recreatieverzorging op harmonische wijze tegen elkaar af te wegen, zodat de staatsbossen een veelzijdige, dienende taak voor de samenleving zouden vervullen. De belangstelling was in het bijzonder gericht op het ontwikkelen van de openluchtrecreatie waarvoor een reeks van voorzieningen tot stand kwam.

De uitbreiding van het takenpakket, vooral buiten de feitelijke beheersgebieden en in het ambtelijke overleg, maakte een nauwere samenwerking met andere diensten noodzakelijk.

- De periode van de integratie (1970-1985): Een nog verdere uitbreiding van taken, en vooral de onderlinge verwevenheid daarvan, dreigde de werkzaamheden te ontregelen. Er ontstond de behoefte tot het wederom samenvoegen van taken en vereenvoudiging van de werkzaamheden.

In deze periode werd de ontwikkeling van de openluchtrecreatie bij het Staatsbosbeheer afgeremd. De voortrekkersfunctie in dit opzicht werd verlaten, en geleidelijk gewijzigd in een meer volgen van zich duidelijk aftekenende ontwikkelingen in de samenleving. Die ontwikkelingen betroffen een veranderende waardering van natuur en landschap door een belangrijk deel van de Nederlandse bevolking en de veldwinnende overtuiging, dat de recreatieve waarde van de natuur besloten lag in de natuur zelf. Daarbij zouden recreatieve voorzieningen geen doel mogen zijn maar slechts een middel ter begeleiding van de bezoekers. Op grond van deze herwaardering werd meer aandacht besteed aan informatieve recreatievoorzieningen en terreingebonden voorlichting aan het publiek.

1.2 De huidige situatie

Staatsbosbeheer heeft zich in zijn bijna 100-jarig bestaan ontwikkeld tot een uitvoerende overheidsdienst die sterk betrokken is bij het rijksbeleid op het gebied van natuur, bos, landschap en recreatie. Aan de ene kant maakt Staatsbosbeheer het ontwikkelde beleid zichtbaar in de beheerde bossen en terreinen. Anderzijds levert de organisatie vanuit de dagelijkse praktijk belangrijke bijdragen aan de beleidsontwikkeling.

Staatsbosbeheer is al enige tijd betrokken in een proces dat uiteindelijk moet leiden tot een externe verzelfstandiging, met als voornaamste doel een verdere vermaatschappelijking van Staatsbosbeheer.

Mede met het oog op verzelfstandiging is de relatie tussen het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en Staatsbosbeheer de laatste tijd zakelijker geworden.

De blik van Staatsbosbeheer richt zich steeds meer op de maatschappij en op de groeiende behoefte vanuit die maatschappij aan rust, ruimte en recreatie-mogelijkheden. Zo werd op basis van het departementale beleid

op het gebied van openluchtrecreatie in 1995 besloten de openstelling van de terreinen de komende tien jaar verder te vergroten tot ongeveer 90%. Verder werd nadrukkelijk ingespeeld op nieuwe recreatief-toeristische ontwikkelingen.

Vanuit het idee dat Staatsbosbeheer een organisatie is van en voor iedereen, en dat natuur en recreatie gelijkwaardige doelstellingen zijn, is Staatsbosbeheer actief bezig met het stimuleren van allerlei vormen van natuurvriendelijk toerisme. Natuurvriendelijk betekent in dit verband dat een vorm past in natuur en landschap, zonder consequenties voor het milieu.

Het betekent ook dat er wordt gekeken of er voldoende draagvlak is bij de lokale bevolking.

1.3 De toekomst

In de ministerraad heeft het kabinet besloten Staatsbosbeheer extern te verzelfstandigen (01-01-98). Het wordt daarmee een zelfstandig orgaan buiten het Ministerie van landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Staatsbosbeheer is belast met het beheer van bossen en natuurterreinen van de Staat. Van oudsher bestaan de bezigheden van Staatsbosbeheer uit activiteiten die uit de openbare middelen worden gefinancierd en uit activiteiten die uit de markt worden gefinancierd. Een voorbeeld hiervan is de verkoop van hout. Met de externe positionering van SBB wordt beoogd het beslag op de openbare middelen verder terug te dringen doordat meer externe geldbronnen kunnen worden aangeboord.

Daarnaast kan door de externe positionering de herkenbaarheid van SBB worden vergroot. Door een eigen identiteit zullen sponsors en donateurs zich eerder aangetrokken voelen. Het ligt echter niet in de lijn der verwachting dat overheidsfinanciering op termijn totaal achterwege kan blijven. Natuur is nu eenmaal niet winstgevend te exploiteren.

De relatie tussen het ministerie van LNV en SBB zal na verzelfstandiging een zakelijker karakter krijgen, m.n. tot uitdrukking komend in duidelijk vastgelegde afspraken over wat door Staatsbosbeheer gerealiseerd moet worden en tegen welke prijs dat dient te geschieden.

De verzelfstandiging van SBB levert ook een bijdrage aan de stroomlijning van het ministerie van LNV. Het ministerie kan zich immers meer op kerntaken richten.

Echter, het voornaamste doel van de externe verzelfstandiging is om de afstand tot de burger te verkleinen. Door de verzelfstandiging komt het SBB dichterbij de burger te staan.

Staatsbosbeheer is een publieksorganisatie. Opdrachtgever is weliswaar de politiek; de klant is evenwel de burger. SBB moet het hebben van de steun en de tevredenheid van de burger. Draagvlak bij de Nederlandse bevolking is onontbeerlijk.

Doordat SBB buiten het ministerie wordt geplaatst en als een aparte instelling met een eigen gezicht wordt neergezet, wordt de herkenbaarheid en aantrekkingskracht vergroot. Daardoor kunnen mensen zich beter vereenzelvigen met SBB. Het is deze vereenzelving die de basis vormt van betrokkenheid en maatschappelijk draagvlak. Maatschappelijke verankering kan zo gestalte krijgen.

1.4 Organisatiestructuur SBB

De hoofdstructuur van SBB bestaat uit twee niveaus waarop integrale besluitvorming plaatsvindt: de regionale organisatie (met 8 regio's, onderverdeeld in 42 districten) en de centrale organisatie (met 5 afdelingen). Daarnaast is er los van de centrale organisatie een afdeling, genaamd Staatsbosbeheer Dienstverlening, die taken met een puur commerciële grondslag (zoals houtverkoop) uitvoert. Deze taken lenen zich door hun aard en markt beter voor uitvoering op landelijke schaal dan door de regio's afzonderlijk.

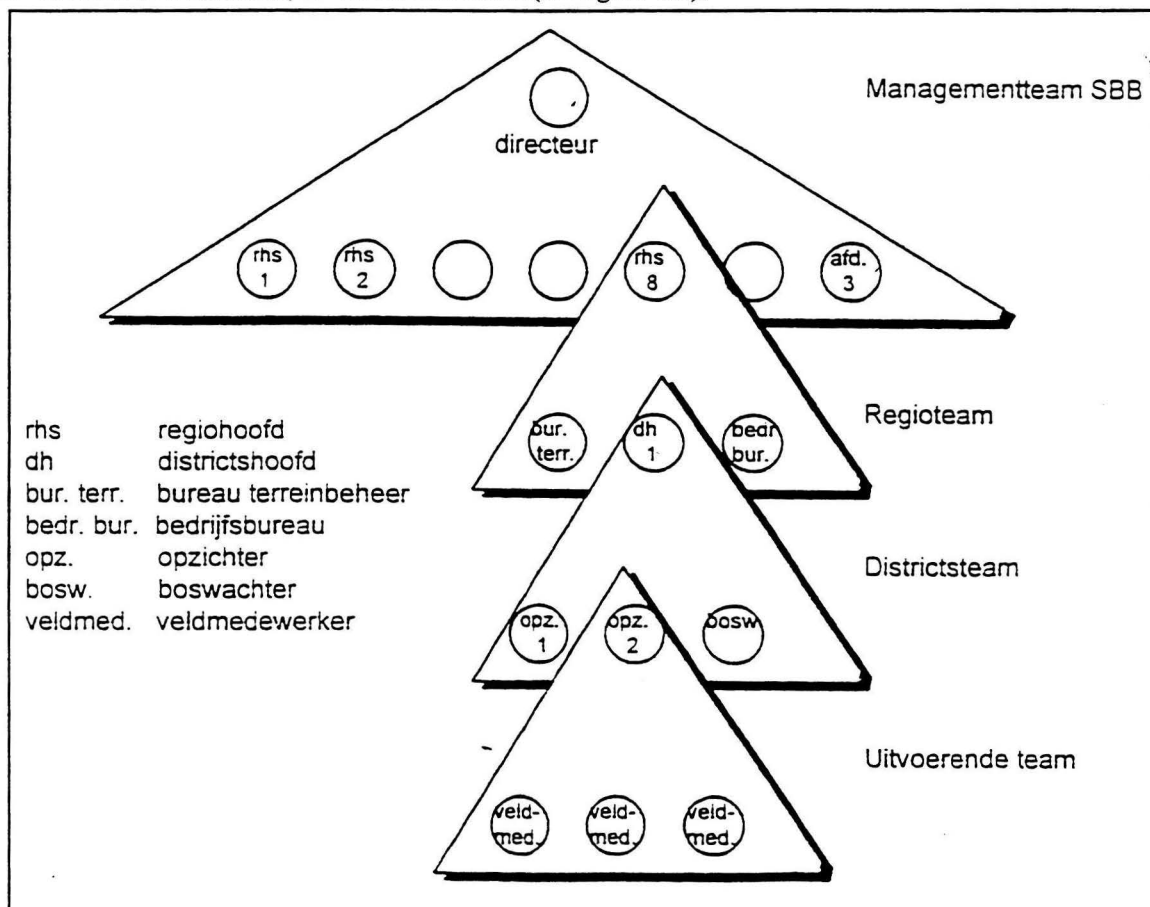
De algehele leiding berust bij de Directie, bestaande uit een Directeur en een plv. Directeur. De Centrale Organisatie behartigt zaken voor de Dienst als geheel. Hier worden de strategie en algemene beleidskaders, standaards en spelregels ontwikkeld en wordt de controllersfunctie voor de organisatie als geheel vervuld. Verder wordt vaktechnische ondersteuning aan de regio's geleverd. De Centrale Organisatie bestaat uit de volgende afdelingen:

- Terreinbeheer.
- Personeel en Bedrijf.
- Planning en Control.
- Communicatie en marketing.
- Facilitaire Dienst.

Nederland is door SBB verdeeld in 8 regio's met aan het hoofd van elke regio een Regiohoofd Staatsbosbeheer (RHS). Elke regio heeft een kantoor, verdeeld in een Bedrijfsbureau en een Bureau Terreinbeheer.

De regio's zijn op hun beurt geografisch verdeeld in een aantal districten waarbinnen een verdeling in beheerseenheden is aangebracht. Aan het hoofd van een district staat een Districthoofd (DH), en aan het hoofd van de beheerseenheid staat een opzichter. Per district kan ook nog sprake zijn van een of meer boswachters.

Het RHS geeft leiding aan de hoofden Bedrijfsbureau/Terreinbeheer en de districtshoofden, welke op hun beurt weer leiding geven aan de opzichters en boswachters. De opzichters hebben leiding over een aantal Bos- en Reservaat-arbeiders; de veldmedewerkers (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Teams verbonden via het "linking-pin principe"

1.5 Missie, hoofddoelstellingen, gewenst corporate image, strategie

Missie van SBB

De missie van SBB wordt in de strategienota als volgt geformuleerd [51]:

- Staatsbosbeheerders werken ten behoeve van iedereen aan een duurzame leefomgeving voor mens, plant en dier.
- Staatsbosbeheerders werken als een team dat op een inspirerende en enthousiasmerende wijze mensen uitnodigt tot meedenken en tot samenwerking.

Hoofddoelstellingen van SBB

De hoofddoelstellingen van SBB kunnen als volgt worden omschreven [51]:

- Het instandhouden, herstellen en ontwikkelen van bos-, natuur-, landschaps- en cultuurhistorische waarden in de terreinen van SBB.
- Het bevorderen van recreatie in zoveel mogelijk terreinen van SBB.
- Het leveren van een bijdrage aan de productie van milieuvriendelijke en vernieuwbare grondstoffen, zoals hout.

Gewenst corporate image

In beleidsstukken en gesprekken met medewerkers van SBB komt nogal eens de term gewenst corporate image naar voren. Wat de term inhoudt en wat de specifieke invulling daarvan is voor SBB is niet verder omschreven.

Volgens Meijer en van der Meiden [35] staan er drie begrippen centraal bij het begrip imago, te weten:

- **Identiteit:** Zoals wij (de onderneming zelf) vinden dat de onderneming is. Een identiteit is niet statisch, maar een slagveld waarop zeer verschillende en zelfs tegenstrijdige posities worden ingenomen. Het is een reeks gebeurtenissen die elkaar doorkruisen, overlappen, uitwissen of bekrachtigen. Identiteit is een momentopname tussen herkomst en toekomst.
- **Idealiteit:** Zoals wij vinden dat de onderneming moet zijn. Idealiteit is het gewenste zelfbeeld, voortkomend van binnen als strategisch beleid, kwalitatieve eisen, overlevingsweg, vaak als antwoord op waarderingen en vragen vanuit het buitengebeuren. De onderneming afficheert vaak meer de idealiteit dan de identiteit.
- **Imago:** Zoals men vindt dat de onderneming is. Imago is dat wat de buitenwereld houdt voor de werkelijkheid. Het is het beeld dat de onderneming buiten oproept.

Zoals gezegd, is de specifieke invulling aangaande het imago van SBB niet uitgewerkt. In beleidsstukken komen echter een aantal kenmerken naar voren. Gebruik makend van de indeling volgens Meijer/van der Meiden, kunnen de volgende kenmerken worden genoemd:

- **Identiteit:** 'SBB is eerlijk, open, integer, betrokken, op de hoogte, toont begrip, is degelijk, betrouwbaar, deskundig, serieus, bescheiden, institutioneel. Maar ook hobbyistisch, eigenzinnig, te individueel, teveel territoriumdrift. Men luistert vaak niet en werkt moeilijk samen. Vitale informatie wordt niet aan elkaar doorgegeven. Daarbij is SBB sterk productgericht.'
- **Idealiteit:** 'SBB is een eigentijdse, dynamische organisatie, waarin vakmensen zich verantwoordelijk voelen voor, en vanuit die positie gemotiveerd werken aan het beheer en de ontwikkeling van bos, natuur en landschap voor het welzijn van alle Nederlanders. SBB is vriendelijk, sympathiek, gastvrij, behulpzaam, actie volgend, alert, snel genoeg, relativerend, zelfbewust, persoonlijk, deskundig, menselijk en vooral dienstverlenend in de zin van dienstverlening door mensen, voor mensen.'
- **Imago:** In het onderzoek van Geerts/Jurgens [27], verricht in 1994, komt het volgende naar voren: "SBB is een organisatie die voor de hele samenleving van belang is en zeer nuttige activiteiten ontplooit met name in het beheer van bossen en natuurterreinen. Het is een vertrouwde organisatie

die het ons mogelijk maakt van de natuur te genieten." Echter op het gebied van de eigentijdsheid scoort SBB minder. Het in het algemeen positieve beeld dat men heeft is gebaseerd op een beperkte kennis van de activiteiten van SBB. Van het grote scala van activiteiten waar SBB verantwoordelijkheid voor draagt is de grote meerderheid van de bevolking niet op de hoogte.

Strategie van SBB

Onder strategie wordt verstaan [26]: "Broad categories or types of action to achieve objectives."

In 'de Organisatiestrategie Staatsbosbeheer tot 2000' [51] wordt gesproken over de speerpunten (vergelijkbaar met broad categories or types of action) voor de komende jaren. Deze speerpunten zijn:

- 1) Maatschappelijke verankering/draagvlakverbreding; dit kan als volgt worden gerealiseerd:
 - * Het publiek meer invloed geven op de concrete invulling van het terreinbeheer.
 - * Het meer inschakelen van vrijwilligers.
 - * Kleur bekennen. De steun van de burgers is ook afhankelijk van de mate waarin men het gevoel heeft dat de aan SBB toevertrouwde belangen/taken in goede handen zijn.
 - * Uitbreiding van de dienstverlening aan het publiek (zie speerpunt hierna).
- 2) Uitbreiding dienstverlening aan het publiek; hier kan op de volgende manier inhoud aan worden gegeven:
 - * Verbeteren van de informatievoorziening aan het publiek.
 - * Meer terreinen openstellen.
 - * Het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten.
- 3) Efficiëntere bedrijfsvoering, o.a. door middel van:
 - * Kostenbeheersing.
 - * Verbeteren sturingsmogelijkheden.
 - * Pluriforme financiering.

HOOFDSTUK 2. PROBLEEMSTELLING

2.1 Inleiding

Bij het exploreren van de mogelijkheden voor natuurvriendelijk toerisme werkt Staatsbosbeheer steeds meer samen met andere organisaties, instellingen en ondernemers. Één van de samenwerkingspartners is de ANWB, waarmee Staatsbosbeheer in 1994 een samenwerkingsovereenkomst sloot. In het Nationaal Park de Weerribben werken beide organisaties samen, ditmaal bij het opzetten van een nieuw bezoekerscentrum. Dit zogenaamd natuuractiviteitencentrum (NAC) biedt bezoekers meer toeristische en recreatieve mogelijkheden dan de meeste andere bezoekerscentra. Behalve Staatsbosbeheer en de ANWB, doen ook de VVV en lokale (horeca-)ondernemers mee aan het project.

SBB is de mening toegedaan dat de bestaande BC van SBB niet optimaal functioneren. Deze conclusie is getrokken mede naar aanleiding van het algemene beleid (zie paragraaf 1.5, blz 15). De BC zouden een breder publiek moeten aanboren (o.a. te realiseren met een breder dienstenaanbod) en de bezoekersaantallen zouden omhoog kunnen. Over het bereiken van de doelen van BC (zie paragraaf 3.1, blz 22), geformuleerd in het algemene beleid, valt echter weinig te zeggen. Hoe meet men bijv. of het maatschappelijk draagvlak voor natuurbehoud is vergroot? De effecten van BC op de bezoekers zijn moeilijk meetbaar doordat:

- De doelen te abstract geformuleerd zijn.
- Veranderingen van houding en gedrag specifiek als gevolg van voorlichting in BC in het algemeen moeilijk meetbaar zijn.

Er is voorgesteld [50] om de huidige en toekomstige bezoekerscentra van Staatsbosbeheer uit te bouwen tot Natuuractiviteitencentra (zoals in de Weerribben) vanwege:

- Verwachte meerwaarde t.a.v. het bereiken van de doelen zoals vastgelegd in vigerend beleid.
- Goede mogelijkheden voor vernieuwing, eigentijdse uitstraling en commercialisering van het middel bezoekerscentrum.
- Staatsbosbeheer blijft daarmee 'marktleider'; naast alle initiatieven van derden die er ten aanzien van bezoekerscentra bestaan.
- Het streven van Staatsbosbeheer om een positieve bijdrage te leveren aan plattelandsvernieuwing en lokale economische ontwikkeling.

Het produkt NAC zal beschermd en exclusief voor Staatsbosbeheer vastgelegd dienen te worden.

Voordat iets beschermd kan worden moet eerst precies duidelijk zijn wat het inhoudt. Vanuit een marketing invalshoek zal hierop een antwoord worden gegeven voor wat betreft een NAC.

2.2 De probleemstelling

De probleemstelling is als volgt te formuleren:

Hoe moet een NAC worden ingericht/georganiseerd om de (marketing-)doelen van het SBB te verwezenlijken?

Als uitgangspunt wordt de algemene strategie van SBB genomen. Specifiek, in het geval van de ontwikkeling van NAC, betreft dit speerpunt 2 (uitbreiding dienstverlening aan het publiek, zie paragraaf 1.4, blz 13).

2.3 De onderzoeksvragen

In deze context kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat zijn de (marketing-)doelen van SBB?
- Wat houdt maatschappelijk draagvlak voor de organisatie SBB in?
- Wat is een NAC?
- Wat is het doel van een NAC?
- Op welke doelgroepen richt een NAC zich?
- Aan welke criteria zou een NAC idealiter moeten voldoen?

De criteria kunnen worden gebruikt om aan te geven waar een NAC ontwikkeld zou kunnen worden en waar niet.

2.4 De opdrachtformulering

De opdracht is:

Analyse van het functioneren van informatiecentra/bezoekerscentra/NAC aan de hand van een aantal cases teneinde een conceptueel model te ontwikkelen voor NAC.

Deze opdracht bestaat uit twee delen, te weten:

- Analyse van het functioneren van een aantal informatiecentra (IC), bezoekerscentra (BC) en NAC.
- Opstellen van een conceptueel model voor NAC.

Via het analyseren van het functioneren van verschillende centra, kan inzicht worden verkregen in het ideaal beeld van een NAC.

2.5 De aanpak

Het onderzoek valt uiteen in drie delen, te weten:

- Verkenning van de organisatie Staatsbosbeheer en literatuurstudie.
- Analyse van het functioneren van een aantal IC/BC/NAC.
- Ontwerp van een conceptueel model voor een NAC, gebruik makend van de informatie verkregen uit de eerste twee delen. Er zullen aanwijzingen worden gegeven t.a.v. toetsing en implementatie van het model en er zullen tevens een aantal regels/condities aan bod komen waaraan een succesvol samenwerkingsverband moet voldoen. Deze regels zijn van toepassing op een NAC.

De methoden van gegevensverzameling in het deels kwalitatief, kwantitatief onderzoek zijn vooral: observatie, verzamelen en analyseren van documenten en semi-gestructureerd interview.

Bij observatie kan gedacht worden aan de observatie van informatiecentra/bezoekerscentra/NAC van SBB, de cultuur binnen SBB, het doen en laten van medewerkers van SBB, bezoekers van SBB-gebieden, etc.

Bij de verzameling van documenten kan gedacht worden aan jaarverslagen, onderzoeksrapporten, beleidsnota's en verslagen, folders, (wetenschappelijke) literatuur, etc.

De term 'semi-gestructureerd interview' is de verzamelnaam voor alle interviews die zijn gestructureerd voor zover het de aan te snijden onderwerpen in het interview betreft. In kwalitatief onderzoek genieten methoden van dataverzameling de voorkeur waarbij men flexibel kan inspelen op de onderzoekssituatie en op de informatie die de onderzochten of respondenten geven. Men gaat meestal niet met een vooraf opgestelde vragenlijst het veld in, maar met een startvraag en/of een aantal topics of richtlijnen die men kan gebruiken bij gesprekken met mensen in het veld.

Een semi-gestructureerd interview lijkt in sterkere mate dan een formeel gestructureerd interview op een gewoon gesprek met iemand. De interviewer exploreert vragenderwijs gespreksonderwerpen om te ontdekken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde dingen en personen aankijkt. Daarbij respecteert de interviewer de wijze waarop de geïnterviewde het antwoord vormgeeft. Een belangrijk aspect van een semi-gestructureerd interview is dat de informant of respondent het idee krijgt dat zijn antwoord, van welke aard of in welke vorm dan ook, acceptabel en waardevol is.

Met een semi-gestructureerd interview kan men tamelijk snel informatie krijgen over veel onderwerpen, en onmiddellijk doorvragen als daartoe aanleiding bestaat.

Voor het houden van de semi-gestructureerde interviews zijn een aantal topics/onderwerpen opgesteld. Deze dienen als leidraad voor de interviews.

Per deel-onderzoek wordt de specifieke invulling van de te gebruiken methoden van gegevensverzameling aangegeven.

2.5.1 Verkenning van de organisatie Staatsbosbeheer en literatuurstudie

Dit deel van het onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in de organisatie SBB en het vinden van geschikte theorie aangaande marketing. De resultaten zullen worden gebruikt als uitgangspunt/kader voor het ontwerp van het conceptuele model voor een NAC.

Informatie wordt verkregen via:

- Observatie van vooral de werkwijze binnen SBB.
- Verzameling van documenten zoals beleidsnota's, jaarverslagen, onderzoeksrapporten, literatuur aangaande marketing.
- Open interviews met medewerkers van het hoofdkantoor SBB (zie bijlage 1: resultaten van de interviews).

De volgende onderwerpen zijn gebruikt voor het houden van de aangegeven interviews:

- Functie/verantwoordelijkheidsgebied/activiteiten van de medewerker/afdeling.
- Historie SBB.
- Algemeen beleid SBB.
- Cultuur binnen SBB.
- Toekomst SBB.
- Beleid t.a.v. bezoekerscentra/NAC.
- Relatie hoofdkantoor met regio's/districten.
- Interne/externe communicatie/marketing bij SBB.
- Bezoeker SBB-gebieden.
- Imago SBB.

2.5.2 Analyse van het functioneren van een aantal IC/BC/NAC

Dit deel van het onderzoek heeft tot doel het verkrijgen van inzicht waaraan een NAC zou moeten voldoen. Daartoe wordt het functioneren van een aantal IC/BC/NAC geanalyseerd.

De volgende IC/BC/NAC zullen in het onderzoek worden meegenomen:

- 1) Natuuractiviteitencentrum 'de Weerribben', Ossenzijl: het eerste, officiële (en tot op heden enige) NAC van SBB.
- 2) Natuuractiviteitencentrum 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon', Sri Lanka: het concept van een NAC, ontwikkeld zoals in 'de Weerribben', is als voorbeeld genomen voor de opzet van een NAC in een van de belangrijkste natuurgebieden van Sri Lanka, the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon.

- 3) Bezoekerscentrum 'het Zandspoor', Schoorl.
- 4) Bezoekerscentrum 'de Sallandse Heuvelrug', Nijverdal.
- 5) Bezoekerscentrum 'Zandenbos', Nunspeet.
- 6) Het 'Boomkroonpad' en informatiecentrum 'het Houtvester Kuhn Huis', Gieten/Borger.

De centra 1&2 zijn officieel Natuur Activiteiten Centra en worden daarom gedetailleerder geanalyseerd dan de overige centra.

Informatie wordt verkregen via:

ad 1)

- Observatie van het NAC, medewerkers SBB/partners, bezoekers.
- Verzameling van documenten zoals folders, evaluatie/onderzoeksrapporten, beleidsnota's.
- Open interviews met direct/indirecte betrokkenen bij het NAC 'de Weerribben' (zie bijlage 1: resultaten van de interviews):
 - * Districtshoofd.
 - * Boswachter/opzichter van natuurgebied 'de Weerribben'.
 - * Beheerder bezoekerscentrum.
 - * Medewerkers/eigenaren van organisaties/partners van SBB in het NAC 'de Weerribben' (VVV/ANWB, 'de Gele Lis', 'Tiemen Vaartjes').
 - * Vertegenwoordigers van plaatselijke belangen-groepen.
 - * Sectorhoofd beleid, gemeente IJsselham.
 - * Vertegenwoordigers van organisaties als Noordelijke Nationale Parken, Instituut voor Natuur en Educatie, Nederlandse Bond Plattelandsvrouwen.

De volgende onderwerpen zijn gebruikt voor het houden van de aangegeven interviews:

- Functie/organisatie/werkgebied van geïnterviewde.
- Functioneren Staatsbosbeheer.
- Relatie met Staatsbosbeheer/NAC.
- Mening over Staatsbosbeheer (algemeen).
- Alternatieve recreatiemogelijkheden.
- Natuurmonumenten.
- NAC:
 - * Doelen.
 - * Doelgroepen.
 - * De 4 p's (produkt/dienst, prijs, promotie, plaats).
 - * Klachten.
 - * Sterke/zwakke punten.
 - * Kansen/bedreigingen.
 - * Algemene indruk.
 - * Concurrentie.

Bij een willekeurig interview wordt vooraf gekeken welke topics aan de orde zijn. Dus alleen de relevante onderwerpen worden meegenomen in het interview.

ad 2)

- Verslag [11]: 'Visitor Centre Muthurajawela: marketing study' (schrijver van dit rapport is daartoe 6 maanden in Sri Lanka verbleven, zie bijlage 8).

ad 3.4.5.6)

- Observatie van IC/BC, medewerkers SBB/eventuele partners, bezoekers.
- Verzameling van documenten zoals folders, evaluatie/onderzoeks rapporten, beleidsnota's.
- Semi-gestructureerde interviews met een of meer van de volgende personen (zie bijlage 1: resultaten van de interviews):
 - * Districtshoofd.
 - * Boswachter/opzichter van natuurgebied.
 - * Beheerder van informatie-/bezoekerscentrum.
 - * Eventuele partners van SBB.
 - * Overige medewerkers van SBB zoals marketing deskundigen, ontwikkelaars.

De volgende onderwerpen zijn gebruikt voor het houden van de aangegeven interviews:

- Functie/organisatie/werkgebied van geïnterviewde.
- Functioneren Staatsbosbeheer.
- Relatie met Staatsbosbeheer/centrum.
- Mening over Staatsbosbeheer (algemeen).
- Informatie-/bezoekerscentrum:
 - * Doelen.
 - * Doelgroepen.
 - * De 4 P's (produkt, prijs, promotie, plaats).
 - * Algemene indruk.

2.5.3 Ontwerp conceptueel model

Op basis van de informatie verkregen uit de eerste twee delen van het onderzoek, wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen geformuleerd in paragraaf 2.2. In het kort komt het neer op de volgende vraag: Hoe ziet een ideaal NAC eruit? Het algemeen beleid van SBB wordt als uitgangspunt genomen. Een belangrijk begrip in dit beleid is (het vergroten van) het maatschappelijk draagvlak voor de organisatie. Dit binnen SBB veel gebruikte, onduidelijke begrip wordt nader uitgewerkt.

De theorie, verkregen uit de literatuurstudie en uiteengezet in een theoretisch kader, zal worden toegepast.

Er zullen aanwijzingen t.a.v. toetsing en implementatie van het conceptuele model worden gegeven; in het algemeen en specifiek voor het NAC 'de Weerribben' (het enige officiële NAC van SBB). Er zullen tevens een aantal regels/condities worden aangegeven waaraan een succesvol samenwerkingsverband dient te voldoen. Deze regels zijn toepasbaar op de samenwerkingsverbanden in een NAC.

HOOFDSTUK 3. ORGANISATIEANALYSE

3.1 Van bezoekerscentrum naar NAC bij SBB

Oorspronkelijk waren bezoekerscentra bedoeld als een 'eerste ontvangst' van de bezoekers aan het achterliggende bos- en natuurgebied (de zogenaamde poortfunctie). In het bezoekerscentrum wordt informatie aangeboden over de cultuurhistorie van het gebied, de natuurwaarden, de recreatieve voorzieningen en eventueel de achtergronden van houtproductie. Deze voorlichting is zowel bedoeld om de beleving van de bezoeker aan het terrein te verdiepen als om het gedrag af te stemmen op het behoud van de flora en de rust van de aanwezige fauna. Binnen SBB heerste de opvatting dat natuur per definitie mooi is en dat de natuur beschermd dient te worden. Deze opvatting stond voorop in de voorlichting aan de bezoeker.

In de loop der jaren is het beleid t.a.v. bezoekerscentra veranderd. Alhoewel de basis-gedachten over het doel van de voorlichting blijven bestaan, wil SBB vanaf 1994 met de bezoekerscentra ook een ander doel dienen, namelijk het vergroten van het draagvlak voor de organisatie. De BC dienden (dienen) vooral als PR-instrument voor SBB (SBB is een goede organisatie; kijk maar wat de organisatie allemaal doet). In concreto betekent dit dat de huidige bezoekers meer tegemoet moeten worden gekomen in hun eventuele wensen over verbeteringen en aanpassingen van de bezoekerscentra en dat geprobeerd moet worden nieuwe bezoekers naar de bezoekerscentra te trekken, overigens zonder dat de huidige bezoekers daardoor 'afhaken'. Hiertoe dienen de centra zich marktconform op te stellen. De bezoekerscentra van SBB waren sterk natuurgericht; de heringerichte BC dienen ook meer SBB-gericht en klant-gericht te zijn.

De normering voor BC ten aanzien van doelstelling, aantallen bezoekers, opzet en normkosten is vastgelegd in de recreatiedoeltypologie (zie bijlage 2: aan de bepaling van de normering voor bezoekersaantallen ligt geen harde berekening ten grondslag; het exploitatiesaldo-tekort wordt gefinancierd met belastinggelden) [50]. Deze omschrijving is gericht op de opdrachtgever, het Ministerie van LNV, en wordt binnen SBB als toetsingskader gebruikt. Daarnaast kunnen middels externe financiering extra voorzieningen en/of kwaliteit toegevoegd worden. Het management kan, mits de plannen voldoende onderbouwd zijn, afwijken van de invulling van deze normering.

SBB werkt ook samen met andere organisaties. In 1994 sloot SBB een samenwerkingsovereenkomst met de ANWB. Deze samenwerking met de ANWB en de formulering van een nieuw beleid t.a.v. bezoekerscentra hebben geleid tot de ontwikkeling van een zogenaamd Natuur Activiteiten Centrum (NAC) in het Nationaal Park 'de Weerribben'. Dit NAC biedt de bezoeker meer dan alleen een bezoekerscentrum. Aanwezig zijn o.a. ook een eetgelegenheid/winkel (naar het voorbeeld van Visitor Centers in Engeland), een kano/fluisterboot-verhuurbedrijf, en een ANWB/VVV balie.

Naar aanleiding van de ontwikkelingen in 'de Weerribben' heeft SBB het plan opgevat om de huidige bezoekerscentra om te zetten in NAC. Daarnaast dienen nieuwe NAC te worden opgezet in bijv. de Oostvaardersplassen en in de Randstad. Het nieuwe concept van een NAC is uitgewerkt op beleidsniveau.

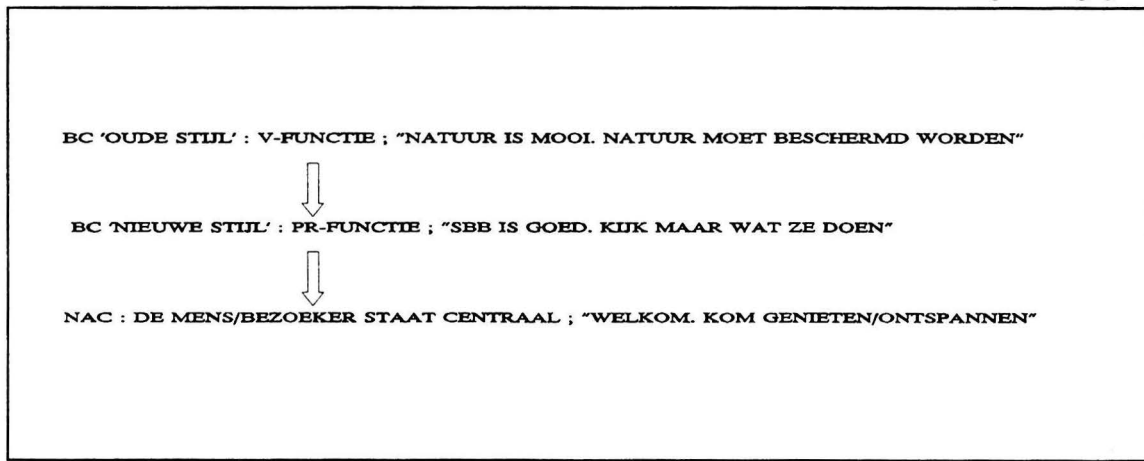
Een NAC heeft als gevolg van de opzet van het centrum en de producten/diensten die geleverd worden een meerwaarde boven de huidige bezoekerscentra [50]. De essentie van een NAC is het bieden van ruime mogelijkheden aan bezoekers voor recreatieve activiteiten in de natuur binnen het scala van passieve tot actieve natuurbeleving. De mens/bezoeker staat centraal in een NAC (welkom; kom genieten/ontspannen/vermaken). Een NAC biedt meer service aan de bezoekers dan de huidige bezoekerscentra door ruime informatie over de recreatieve en toeristische mogelijkheden van de regio en de toevoeging van een horecavoorziening. De natuurbeleving moet vooral 'amusement' bieden, met aangepaste doses informatie.

De doelstellingen van een NAC, die gelijk zijn aan de doelstellingen van de huidige bezoekerscentra, kunnen worden omschreven als:

- Het instand houden en verbreden van het maatschappelijk draagvlak voor bos-, natuur- en landschapsbeheer en voor de organisatie Staatsbosbeheer.
- Bijdrage aan de recreatie doelstellingen van Staatsbosbeheer, gericht op beleving van bos en landschap.

In bijlage 3 wordt een bedrijfseconomisch overzicht gegeven voor een (norm)Natuur Activiteiten Centrum (als voorbeeld is het NAC 'de Weerribben' genomen). De exploitatiekosten van een NAC hoeven niet hoger te zijn dan die van een bezoekerscentrum.

De hierboven uiteengezette ontwikkeling van BC naar NAC is in figuur 3.1 nog eens beknopt weergegeven.



Figuur 3.1 Ontwikkeling van BC naar NAC

3.2 Bezoekersprofiel van bestaande bezoekers van BC van SBB

In het onderzoek 'Waardering Bezoekerscentra Staatsbosbeheer' [maart 1994, Jurgens/Geerts, 27] wordt een profiel gegeven van de bezoekers van de centra en van de omliggende natuurgebieden van SBB. Het profiel is opgebouwd uit algemene kenmerken (zoals leeftijd, opleiding), specifieke kenmerken (zoals samenstelling van het reisgezelschap), recreatieve behoeften en recreatief gedrag. Het profiel zal hieronder worden beschreven.

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de ondervraagden is 42 jaar. De categorie 15 tot en met 30 jarigen is in natuurgebied en bezoekerscentrum ondervertegenwoordigd t.o.v. de Nederlandse bevolking (21% tegenover 26%). De 31-45 jarigen zijn daarentegen goed vertegenwoordigd (43% tegenover 31%) en degenen in de leeftijd boven 60 jaar zijn ondervertegenwoordigd (zie tabel 1 van bijlage 4).

Opleiding

Met name de hoger opgeleiden (HBO en WO) zijn sterk vertegenwoordigd onder alle ondervraagden (44% tegenover landelijk 16%, zie tabel 2 van bijlage 4). De lager opgeleiden (lagere school en LBO) zijn sterk ondervertegenwoordigd (8% tegenover landelijk 31%).

Het verzorgingsgebied

Uitgesplitst naar de verschillende natuurgebieden blijkt het bezoek vooral een regionale aangelegenheid te zijn. Er kan worden gesproken van een grote regionale aantrekkingskracht van de natuurgebieden van SBB.

Herhaalbezoek

Van de bezoekers aan de centra komt 43% voor de eerste keer (in het jaar dat het onderzoek werd gehouden). Bij de bezoekers aan het omliggende natuurgebied ligt dat percentage lager, te weten 29%. Deze cijfers geven aan dat het bezoek aan het centrum mogelijk de kennismaking met het gebied tot doel heeft. Maar liefst 48% van de bezoekers aan het natuurgebied bezoekt het gebied vaker dan vier keer per jaar.

Samenstelling reisgezelschap

Het bezoek is een echte gezinsaan gelegenheid. De meeste bezoekers aan het centrum en het natuurgebied zijn in gezelschap van partner/echtgenoot en/of kinderen.

Lidmaatschap natuur- en milieuorganisaties

Ongeveer tweederde van de ondervraagden is lid van een of meer natuurbeschermingsorganisaties. Het percentage bezoekers (omgeving en centrum) dat lid is van de vereniging Natuurmonumenten is hoog (36%), wanneer we aannemen dat ongeveer 5% van de Nederlandse bevolking lid is van de vereniging Natuurmonumenten (± 700.000 leden; aannemelijker is het dat huishoudens lid zijn. Uitgaande van $\pm 6,5$ miljoen huishoudens is dat zo'n 10 %).

Recreatieve behoeften

Aan alle bezoekers werd gevraagd in welke mate zij aan buitenluchtactiviteiten behoefte hebben. Schaalconstructie met behulp van factoranalyse levert binnen een reeks van activiteiten een drietal behoeftendimensies op. Deze zijn:

- *Ontspanning*
Deze dimensie bestaat uit de recreatieve behoeften (komt overeen met de door Lengkeek [32] aangegeven behoefte: recreatief; zie bijlage 7 en paragraaf 7.3.3): met anderen gezellig praten, een boek lezen, zonnen en/of luieren, picknicken en balspelen. Van alle ondervraagden scoort 52% bovengemiddeld en 29% laag op de dimensie ontspanning.
- *Natuurbeleving*
Bestaat uit de behoeften: van landschap genieten, van frisse lucht genieten en ontspannen kunnen wandelen of fietsen (komt overeen met de door Lengkeek aangegeven behoefte: verstrooiing). Van alle respondenten scoort 76% hoog op deze dimensie en 12% laag.
- *Natuurparticipatie*
Bestaat uit de behoeften: rondleidingen geven, in de natuur werken en met de boswachter op stap (komt overeen met de door Lengkeek aangegeven behoefte: experiëntieel). 45% van alle bezoekers scoort relatief hoog op deze dimensie en 28% laag. Bezoekers aan het centrum scoren hoger op deze dimensie dan bezoekers aan het gebied (49% tegenover 38%).

Voor een groot deel van de ondervraagden is de natuur decor voor hun recreatieve activiteiten, echter een niet onaanzienlijk deel wenst ook op een actieve wijze direct bij de natuur zelf te worden betrokken.

Recreatief gedrag

Onder recreatief gedrag wordt de feitelijke deelname aan een reeks vrijetijdsactiviteiten verstaan.

In vergelijking met de Nederlandse bevolking zijn alle ondervraagden regelmatig tot vaak buiten recreatief bezig (zwemmen, zonnen, picknicken, wandelen, fietsen, e.d.). In veel mindere mate wordt door hen pretparken en attracties bezocht (23% tegenover 53% van alle Nederlanders). Onder de bezoekers van de centra van SBB bevinden zich verhoudingsgewijs iets meer pretparkbezoekers (25%) dan onder de bezoekers van het natuurgebied (18%) (zie tabel 3 van bijlage 4).

Het merendeel van de bezoekers heeft een sterke oriëntatie op de natuur. De culturele oriëntatie blijft iets achter, doch is duidelijk aanwezig.

Samenvattend, blijkt dat de bezoekers van SBB-gebieden vooral 'midlife' zijn, middelbaar en/of hoger opgeleid, in gezelschap van kinderen of anderen, en een meer dan gemiddelde pre-dispositie hebben t.a.v. natuur en milieu.

Binnen SBB wordt deze groep van bezoekers nogal eens de 'oude doelgroep' (zie bijlage 5) genoemd. Dit heeft alles te maken met de recente nieuwe ontwikkelingen op het gebied van natuurrecreatie (natuuractiviteiten). Voorbeelden zijn het NAC Nationaal Park 'de Weerribben' en het Boomkroonpad te Gieten/Borger (zie hoofdstuk 4, blz 26). Met deze nieuwe vormen van natuurrecreatie wordt een 'nieuwe doelgroep' (zie bijlage 5) aangeboord; bewust dan wel onbewust. Deze 'nieuwe doelgroep' zou in de categorie vermaakzoekers vallen.

3.3 Problemen, belemmeringen, onvolmaaktheden op het gebied van strategie, structuur en cultuur/werkwijze van SBB

Uit gesprekken met medewerkers van SBB, observaties, raadplegen van literatuur, zijn een aantal problemen, belemmeringen, onvolmaaktheden naar voren gekomen die direct dan wel indirect invloed uitoefenen op het functioneringsniveau van BC en NAC. De volgende kunnen worden genoemd:

- Missie, hoofddoelstellingen en gewenst corporate image (idealiteit) worden binnen SBB niet door iedereen op dezelfde wijze naar buiten gebracht.
- Het voortbestaan van de organisatie is mede afhankelijk van het draagvlak voor de organisatie onder de Nederlandse bevolking; er moet relatief veel aandacht worden besteed aan de naambekendheid en het inzicht in de taken van SBB onder de bevolking.
- SBB moet een dubbelrol waarmaken als het gaat om:
 - * Overheid en/of onderneming.
 - * Ambtelijk en/of commercieel.
 - * Beleid en/of uitvoering.
 - * Bos en/of natuur.
 - * Opkomen voor het algemeen belang en/of het individuele belang (van de bezoeker/klant).
- Geen eenduidigheid in het gebruik van begrippen (geen eenduidig begrippenapparaat), zoals corporate image, marketing/communicatie, NAC.
- Het marktgericht denken is binnen SBB nog niet geheel doorgedrongen; er wordt nog teveel productgericht gedacht.
- Knelpunten op het gebied van interne communicatie [49]:
 - * 'Eilandjescommunicatie'.
 - * 'Eenrichtingverkeer'.
 - * Gebrek aan 'opwaartse communicatie'.
 - * Risicomijdend gedrag.
- Bezoekerscentra werken nauwelijks samen en worden door het ontbreken van richtlijnen niet eenduidig aangestuurd. Door het gebrek aan samenwerking en aansturing zijn de centra vaak ieder voor zich het wiel opnieuw aan het uitvinden.

HOOFDSTUK 4. PRODUKTSITUATIE

4.1 Inleiding

Zoals al eerder is aangegeven is het niet duidelijk wat precies onder een NAC wordt verstaan. Er bestaan binnen SBB een vijftal verschillende 'definities' van het NAC-concept, te weten:

- 1) Een natuurgebied met daarin **verspreid meerdere informatieve/attractieve objecten die allen gericht zijn op hetzelfde doel of thema**, met een centraal ontmoetingspunt waar men informatie kan krijgen, zich kan laven en toiletteren, souvenirs kan kopen, en van waaruit -of waarbinnen- rondleidingen worden gegeven/georganiseerd. Men kan via gezamenlijk/individueel vervoer (bijv. huifkar, treintje, rondvaartboot, gehuurde fiets of kano) het gebied verkennen (met of zonder folders/routekaarten). In deze opzet zijn er meestal meerdere ondernemers actief, maar treden naar buiten toe wel onder één vlag op.
Een voorbeeld hiervan is het Nationaal Park 'De Hoge Veluwe' (SBB bezit zelf geen gebieden die binnen deze definitie vallen). Een ander voorbeeld is het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo Lagoon' te Sri Lanka (zie paragraaf 4.2).
- 2) Een natuurgebied met daarin **verspreid meerdere informatieve/attractieve objecten, waarin elk object zijn eigen doel nastreeft** c.q. de thematische invalshoek verschillend is. De ondernemers treden naar buiten dan ook niet onder één noemer op, maar werken onderling wel samen, hetgeen zich bijvoorbeeld kan uiten in een gezamenlijke promotie. In veel gevallen treedt de plaatselijke VVV op als informatiepunt en startpunt van bezoek/excursies. Eventuele entreeheffing vindt per object plaats.
Deze opzet is in ontwikkeling in Boswachterij Gieten/Borger (zie paragraaf 4.4).
- 3) Een natuurgebied **met aan de rand of middenin een centraal punt**, in de vorm van een straatje of pleintje, al dan niet overdekt, waar informatie wordt verstrekt en horeca/toeristisch-recreatieve diensten worden verleend (bijv. verhuur van kano's en fietsen, een winkel, een speeltuin, een expositie). Vanuit dit centrum kan men het gebied of onder begeleiding of op eigen gelegenheid verkennen. De verkenning van het gebied kan op meerdere vaak speelse manieren plaatsvinden. Het NAC 'De Weerribben' voldoet aan deze definitie (zie paragraaf 4.3).
- 4) Een natuurgebied **met een bezoekerscentrum** aan de rand of middenin, waarbinnen informatie/voorlichting, een zitgelegenheid waar men bediend wordt met drinken en snacks, souvenirs en themagerichte producten worden aangeboden/verkocht. **De inrichting bestaat naast een expositie ook uit andere attracties**, vooral doe-en-kijk dingen. Bij goed weer kan men zich ook buiten vermaken (bijv. op een terras, een tribune met voorstelling, in een speeltuin/heemtuin, schaapskooi). Vanuit dit centrum kan men zich op meer dan een manier, al dan niet onder begeleiding, in het gebied vermaken.
Een voorbeeld hiervan is Ecomare te Texel, waar SBB sponsor/partner in is.
- 5) Een natuurgebied **met een bezoekerscentrum** aan de rand of middenin. **Hierbij staat de expositie centraal**. Daarnaast is er gelegenheid tot toiletteren, een boek of tijdschrift inzien, en kan men uit een automaat iets nuttigen. Vanachter de informatiebalie worden vanuit een vitrine enige gebiedsgerichte producten verkocht. Er is een vergaderruimte, die tevens voor wisselexposities kan worden gebruikt. Het bezoekerscentrum dient of kan gaan dienen als vertrekpunt c.q. verhuur van gebiedsgerichte excursies, activiteiten en vervoermiddelen. Het geheel is erg laagdrempelig.
De huidige bezoekerscentra van SBB voldoen aan deze definitie; o.a. de volgende centra kunnen worden genoemd: bezoekerscentrum 'het Zandspoor' te Schoorl, bezoekerscentrum 'de Sallandse Heuvelrug' te Nijverdal, bezoekerscentrum 'Zandenbos' te Nunspeet.

Voorbeelden van de eerste drie definities worden hieronder behandeld in termen van doelen, doelgroepen, dienstenpakket. In paragraaf 4.5 wordt alles nog eens beknopt samengevat in een tweetal tabellen. In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten van de analyse van bezoekerscentra/NAC besproken.

4.2 NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' te Sri Lanka

4.2.1 Het gebied

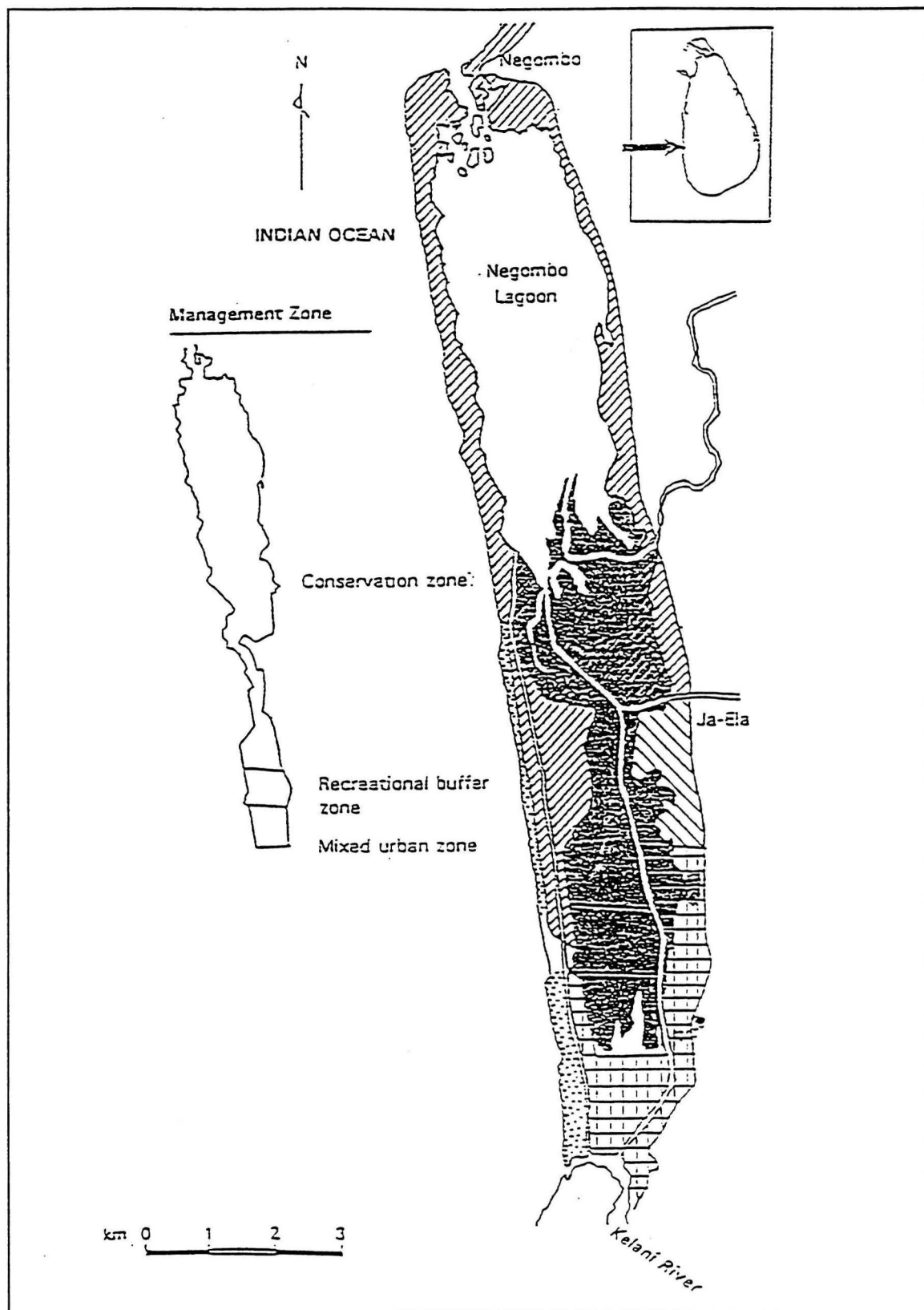
Het 'Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' ecosysteem is een van Sri Lanka's belangrijkste wetlands (wetlands zijn als volgt gedefinieerd door de internationale RAMSAR-conventie: "Areas of marsh, fen, peatland or water whether natural or temporary, with water that is static, flowing, fresh, brackish or salt, including areas of marine water, the depth of which at low tides does not exceed six meters" [4]). In het 'Asian Directory of Wetlands' [41], werd het gebied gekarakteriseerd als een wetland van internationaal belang wegens zijn betekenis voor trekvogels en zijn habitat voor talrijke inheemse, bedreigde planten en dieren.

Het gebied bestaat uit drie verschillende zones, te weten: een Mixed Urban Zone voor stedelijke en industriële ontwikkeling, een Buffer Zone voor recreatie en een Conservation Zone (zie figuur 4.1).

WCP (het Wetland Conservation Project heeft zich tot doel gesteld om Sri Lanka's unieke natuurlijke erfgoed aan wetlands te behouden) is verzocht om een Conservation Management Plan (CMP) te formuleren voor de Conservation Zone.

Het CMP is uitgebracht in 1994 [5] en is goedgekeurd door het Kabinet van Sri Lanka. Beheer van het gebied brengt verscheidene activiteiten met zich mee die substantiële investeringen en terugkerende uitgaven vereisen. Al in een vroeg stadium van het project is gediscussieerd over de mogelijkheid van 'cost-recovery'. Er is besloten om een 'cost-recovery' experiment op te nemen in fase drie van het project. Dit experiment is als volgt te omschrijven: "Development of a Visitor Centre (VC), with the purpose to raise funds for area management through nature tourism and sponsoring".

Het NAC-concept (in Sri Lanka 'Visitor Centre' genoemd) is geïmporteerd uit West-Europese landen. Men gaat er steeds meer van uit dat een dergelijk concept ondersteuning geeft aan overheidsinspanningen en particulier initiatief op het gebied van natuurbehoud.



Figuur 4.1 De drie verschillende zones in 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon'

4.2.2 Uitgangspunten

De doelen van het onderwerpelijke NAC zijn:

- Distribution of knowledge and awareness on the eco systems and their components, and the importance of conservation of them.
- Raising of funds for Operation and Maintenance (O&M) of the Visitor Centre itself, and for management of the eco system and their components.
- Creation of various types of nature friendly activities for various target groups.

De doelgroepen van het NAC zijn als volgt te omschrijven:

- Foreign tourists residing in the coastal area from Negombo to Mount Lavinia, who go on booked day trips, either voluntary or through their package tours.
- Domestic and foreign eco tourists, who travel with the purpose of studying, enjoying and observing natural scenery and the species that live in it.
- Domestic tourists, short term businessmen and expatriate residents who seek a pleasant outing on weekends and Poya days (monthly Buddhist holidays).
- Local schoolchildren on excursions.
- Local students on excursions.

Er wordt verwacht dat de faciliteiten van het NAC ook voor andere activiteiten te gebruiken zijn zoals, vergaderingen, conferenties en feesten. Dit resulteert in de volgende additionele doelgroepen:

- Groups of people having an (evening) party.
- Groups of people having a meeting or conference.

4.2.3 Dienstenpakket

Het NAC (gezien als een dienstencentrum) kan worden onderverdeeld in vijf profit centers, te weten:

- Visitor Centre in a restricted sense (er is een toegangsprijs; voor buitenlanders 50 Rs, Sri Lankanen 15 Rs):
 - * Nature trail.
 - * Exhibition (bestaat uit een aantal informative tekst-panelen, ondersteund door plaatjes/foto's/materialen, over verscheidene onderwerpen. Tevens zijn een model van het gebied en kinderhoek aanwezig).
 - * Herb garden.
 - * Open air museum (bestaande uit een vissersdorp).
 - * Video show.
- Boat trip (voor de rondvaart van ± 2 uur moet extra worden betaald).
- Shop.
- Restaurant (uitbested aan particulier).
- Meeting hall/conference room.

De tentoonstellingsruimte, het winkeltje, het restaurant en de vergaderzaal bevinden zich in één gebouw.

4.2.4 Realisatie uitgangspunten

Thans bestaat het overgrote deel van de bezoekers uit Sri Lankanen die in de volgende categorieën vallen (uitgaande van de doelgroepen geformuleerd in paragraaf 4.2.2):

- Domestic tourists, short term businessmen and expatriate residents who seek a pleasant outing on weekends and Poya days (monthly Buddhist holidays).
- Local schoolchildren on excursions.

Wegens het feit dat het NAC recentelijk is geopend en wegens het nog altijd voortdurende etnische conflict in Sri Lanka is het aantal buitenlandse toeristen laag gebleven.

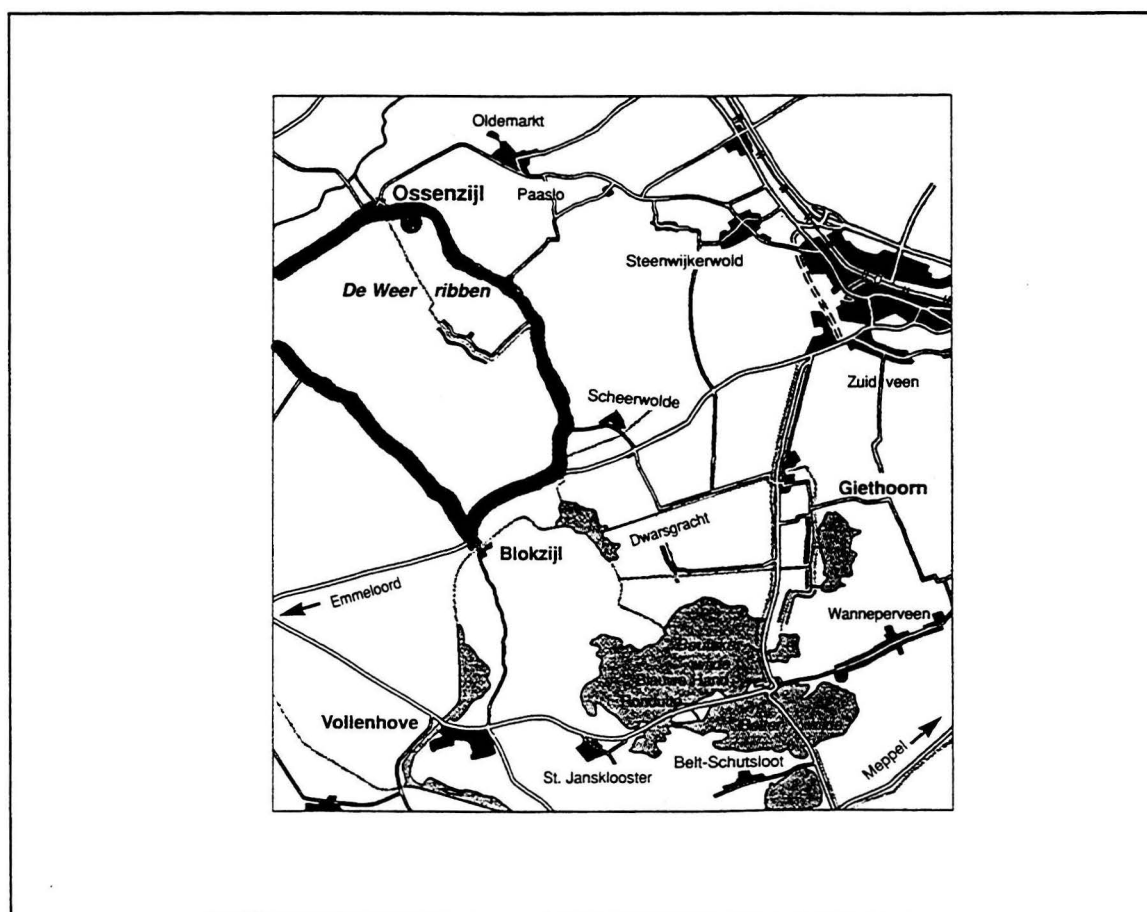
Het is een kwestie van tijd en marketinginspanning om tevens bezoekers, vallende in de overige doelgroepen, in het NAC te krijgen.

Van de doelen, geformuleerd in paragraaf 4.2.2, wordt het doel, "raising of funds for Operation and Maintenance (O&M) of the Visitor Centre itself, and for management of the eco system and their components", niet optimaal bereikt. Er wordt geen inkomen gegenereerd voor het beheer van het natuurgebied. Het aantal bezoekers is daarvoor op het moment te laag.

4.3 NAC 'de Weerribben'

4.3.1 Het gebied

'De Weerribben' is een natuurgebied, gelegen in Noordwest Overijssel, in de buurt van Steenwijk (zie figuur 4.2). Het is een landschap waar water en riet overheersen. Samen met het naburig natuurreservaat 'De Wieden' (Natuurmonumenten) vormt het het belangrijkste moerasgebied van Noordwest Europa. Het huidige landschap van de Weerribben is ontstaan door het afgraven van veen voor de turfwinning. Sporen daarvan zijn zowel in het landschap als in de naam van het gebied terug te vinden. Ribben zijn smalle stroken land waarop de uitgestoken turf te drogen werd gelegd en de weren zijn de uitgeveende delen, ook wel petgaten genoemd. Na de verveningsperiode werd de rietteelt bepalend voor het landschap.



Figuur 4.2 Natuurgebied 'de Weerribben'

Een nationaal park is geschikt voor natuurvriendelijke vormen van recreatie. In en om het Nationaal Park 'De Weerribben' zijn dit: kanoën, fietsen en wandelen. In het parkgebied zijn voorzieningen zoals kanoroutes met routebeschrijving, aanlegplaatsen en infopanelen te vinden. Ook zijn er picknickplaatsen, natuurpaden, wandel- en fietspaden, kampeerplaatsen.

Het Nationaal Park is een kwetsbaar natuurgebied met veel diersoorten, vooral vogelsoorten, die snel verstoord worden. Verstoring van dieren kan ertoe leiden dat ze op den duur definitief verdwijnen. Om dit te voorkomen bestaat er een zoneringsysteem voor bezoekers. Dit houdt onder meer in dat er delen van het gebied als rustgebieden zijn aangemerkt. Deze rustgebieden zijn niet toegankelijk.

Met het plan Overstap/1000 fietsenplan en elektrovaren waren in NW-Overijssel aanzetten gegeven voor milieuvriendelijk toerisme. Hierop kon door SBB worden aangesloten. SBB zocht naar verdere mogelijkheden van een beter benutten van het toenmalige bezoekerscentrum in de Weerribben. De taakstelling van 100.000 bezoekers op jaarbasis werd niet gehaald en het bezoek buiten het seizoen viel tegen. Gedacht werd aan een verdere uitbreiding van het bezoekerscentrum met een horeca-gelegenheid. Tot dan toe was het echter bij planvorming gebleven.

Tevens werden bij een gezamenlijke verkenning van SBB en ANWB om hun convenant inhoud te geven zoveel mogelijk ideeën aangereikt. Een ervan was een ANWB-vestiging in het bezoekerscentrum. Bestaande samenwerking van de ANWB met de VVV-Steenwijk kon hier mogelijk op inspelen.

Een koppeling van de activiteiten lag, gezien het bovenstaande, voor de hand. Een van de eerste projecten werd dan ook de uitwerking van een model van een "Natuur Activiteiten Centrum". In april 1995 werd het Natuur Activiteiten Centrum 'de Weerribben' geopend.

4.3.2 Uitgangspunten NAC 'de Weerribben'

Algemeen gelden de doelen zoals aangegeven in het beleid voor wat betreft BC en NAC (zie paragraaf 3.1, blz.22). De specifieke invulling van deze doelen voor het NAC 'de Weerribben' is niet eenduidig.

Als taakstelling is geformuleerd het bereiken van 100.000 bezoekers op jaarbasis (geldt voor alle BC/NAC van SBB). Het is echter niet helder of deze taakstelling betrekking heeft op het bezoekerscentrum in het NAC of op het gehele NAC 'de Weerribben'.

In het algemeen richt het NAC 'de Weerribben' zich op iedere Nederlander. Deze ruime doelgroep is onderverdeeld in een aantal sub-doelgroepen, te weten:

- De regionale en lokale bevolking.
- Grote groepen mensen.
- Scholen.
- Kinderen (gezinnen).
- Actieve recreanten.
- Vijftig plussers.

Wat opvalt is dat een aantal sub-doelgroepen elkaar overlappen. Oorzaak hiervan is dat verschillende bases (o.a. geografie, demografie) voor segmentatie/onderverdeling gebruikt zijn.

4.3.3 Dienstenpakket

In het NAC 'de Weerribben' werken de volgende organisaties/ondernemingen samen:

- SBB.
- ANWB.
- VVV.
- Natuurrecreatiebedrijf 'de Gele Lis'.
- Rondvaartbedrijf 'Tiemen Vaartjes'.

SBB coördineert het geheel.

Het NAC biedt de volgende diensten aan:

- Bezoekerscentrum van SBB:
 - * Permanente expositie.
 - * Wisselexpositie.
 - * Videofilm.
 - * Educatieve programma's voor scholen.
 - * Bibliotheek/leestafel/kinderhoek.
- Wandel-, vaar-, fietsexcursies (niet gratis).
- Arrangementen (in samenwerking met partners).
- Speurtochten.
- Kano-, fiets-, fluisterboot-, kayakverhuur (uitbesteed aan particulier: Natuurrecreatiebedrijf 'de Gele Lis').
- Restaurant/lunchroom (uitbesteed aan 'de Gele Lis').
- Winkel (uitbesteed aan 'de Gele Lis'):
 - * Verkoop Weerribbensouvenirs.
 - * Verkoop groene winkelartikelen van Natuurmonumenten, SBB, de Vogelbescherming en de Vlinderstichting.
- Rondvaart (uitbesteed aan particulier: Rondvaartbedrijf 'Tiemen Vaartjes').
- Wandel-, fietspaden.
- Informatiebalie SBB/ANWB/VVV (bevindt zich in het bezoekerscentrum).

4.3.4 Realisatie uitgangspunten (zie tevens hoofdstuk 7)

Het NAC 'de Weerribben' heeft een breder publiek aangeboord. Men spreekt over de komst van een 'nieuwe doelgroep', waarbij de 'oude doelgroep' (zie bijlage 5 voor toelichting op deze binnen SBB veel genoemde doelgroepen), zoals aangegeven in paragraaf 3.2, deels is weggevallen. Deze 'nieuwe doelgroep' is te typeren als een meer vermaakzoekende bezoeker.

Over het bereiken van de specifieke doelen van het NAC valt niet veel te zeggen wegens het feit dat er geen eenduidigheid bestaat over wat deze doelen nu zijn. Daarbij zijn de geformuleerde doelen te globaal.

Wel kan gezegd worden dat de taakstelling van 100.000 bezoekers per jaar door het bezoekerscentrum niet gehaald wordt.

4.4 Boswachterij Gieten/Borger

4.4.1 Het gebied

De boswachterijen Gieten en Borger vormen samen een groot bosgebied met een oppervlakte van 2.450 ha. Het gehele gebied was vroeger een heideveld. Begin twintiger jaren is men begonnen met het bezaaien en beplanten. Hierdoor is een aantrekkelijk aaneengesloten bosgebied ontstaan.

De bossen zijn voor een groot deel afgesloten voor gemotoriseerd verkeer en vormen hierdoor een ideaal terrein voor wandelaars en fietsers. In de bossen zijn dan ook een aantal wandelroutes en een natuurpad uitgezet. Daarnaast ligt een deel van de bekende Drentse fietspaden in de boswachterij. SBB heeft verder zorg gedragen voor de aanleg van diverse speel- en recreatieweides.

In de boswachterij Borger staat het informatiecentrum 'Houtvester Kuhn Huis'. Hier wordt, in beeld en geluid, informatie gegeven over de boswachterijen Gieten en Borger.

Nabij het centrum bevindt zich sinds kort het Drents Boomkroonpad (+ worteltunnel). Dit pad bestaat uit een wandeling door het bladerdek van de bossen, vele meters boven de grond. Door middel van een wandeling over dit pad wordt aan de bezoekers de mogelijkheid geboden bossen op een geheel andere en meer avontuurlijke wijze te beleven. De boomkroonwandeling is geen op zichzelf staande attractie, maar is bedoeld als aantrekkelijke SBB-voorziening waarbij een relatie wordt gelegd met andere recreatie- en informatiemogelijkheden, waaronder het Houtvester Kuhn Huis. In de expositie van het Houtvester Kuhn Huis wordt uitgebreid aandacht besteed aan het pad. Het pad draagt verder bij aan het verhogen van de toeristische attractiviteit van de regio.

4.4.2 Uitgangspunten

Bij het begin van de besprekingen tussen de regio's en de Centrale Organisatie over het Boomkroonpad hebben twee basisvisies op tafel gelegen:

- 1) De visie, dat SBB een stukje extra kwaliteit zou toevoegen aan de bestaande wandelmogelijkheden voor zijn bestaande bezoekers van het Houtvester Kuhn Huis (de 'oude' doelgroep, ± 30.000 bezoekers).
- 2) De visie, dat SBB een nieuw product/dienst gaat maken, dat nieuwe bezoekerscategorieën en grotere aantallen bezoekers moet kunnen verwerken (productontwikkeling, draagvlakvergroting).

Door de regio is aanvankelijk gekozen voor visie 1. Zij gingen/gaan uit van de 'oude' doelgroep (zie paragraaf 3.2 voor een profielschets, blz 23). Kwaliteitsverbetering staat voorop.

In de praktijk is visie 2 uitgevoerd, mede naar aanleiding van de inbreng van een architect. Volgens de Centrale Organisatie is echter de gekozen locatie van het Boomkroonpad verkeerd. Hun voorkeur ging uit naar de locatie waar 't Nije Hemelriek (een recreatieplas) is gevestigd.

Algemeen gelden de doelen geformuleerd in het beleid aangaande BC/NAC. Specifiek, wordt met het Boomkroonpad beoogd:

- Aan wandelen in de natuur een extra dimensie te geven. Door middel van een bezoek aan dit pad wordt aan de gast de mogelijkheid geboden bossen op een geheel andere en meer avontuurlijke wijze te beleven.
- De toegang tot natuurgebieden verder te ontsluiten (creëren recreatiemogelijkheden).
- Een bijdrage te leveren tot het verhogen van de toeristisch-recreatieve attractiviteit van de regio.
- Aan te sluiten op het provinciaal toeristisch-recreatief beleid dat erop is gericht het wandelen in de provincie te promoten en de wandel-infrastructuur te verbeteren.

Men wil zich met het Boomkroonpad richten op alle personen vanaf 5 jaar. De voornaamste doelgroepen zijn:

- Verblijfsrecreanten in Noord-Oost Drenthe (op campings, in bungalowparken en in hotels).
- Bewoners uit de regio, individueel en in groepsverband.
- Dagrecreanten van buiten de regio die een dagtocht maken naar het gebied en tevens het pad bezoeken.

4.4.3 Dienstenpakket

Het volgende pakket wordt door SBB aangeboden:

- Informatiecentrum 'het Houtvester Kuhn Huis'.
- Drents Boomkroonpad (+ worteltunnel).
- Wandelroutes, fietspaden.
- Paviljoen 'de Woudstee' (horeca, particulier).
- Speelweide.
- Randactiviteiten: excursies, arrangementen, huifkarrondritten, actiedagen, speurtocht.
- (- In de toekomst: bosinformatiepad/bosspeelpad, winkel).

In het gebied en omgeving bevinden zich verder een aantal andere recreatiemogelijkheden gerund door (particuliere) ondernemers. De volgende mogelijkheden kunnen o.a. worden genoemd:

- Horecagelegenheid 'het Nije Hemelriek'.
- Hunebedden-museum te Borger.
- Melkwegpad in boswachterij Hooghalen.
- Kamp 'Westerbork'.

4.4.4 Realisatie uitgangspunten

Voorheen kwamen vooral de geïnteresseerde natuurbezoekers (de 'oude doelgroep'). Momenteel, na opening van het Boomkroonpad, komt een doorsnede uit de samenleving. Deze mensen zijn minder sterk geïnteresseerd in bos en natuur. De bezoekersaantallen zijn toegenomen (verdubbeld).

Volgens visie 1 is dit geen goede ontwikkeling. Immers de huidige bezoekers (van het Boomkroonpad) behoren niet tot de 'oude doelgroep'.

Echter, de uitgangspunten in visie 2 worden wel waargemaakt. Er worden nieuwe bezoekerscategorieën aangeboden.

4.5 Samenvatting

In de tabellen 4.1 en 4.2 wordt de productsituatie samengevat. Alleen de IC/BC/NAC, die in de analyse zijn meegenomen, zijn terug te vinden in de tabellen.

IC/BC/NAC Dienstenpakket	NAC Sri Lanka	NAC 'Weerribben'	Boomkronenpad/H- outvester Kuhn Huis	BC 'Zandspoor'	BC 'Zandenbos'	BC 'Sallandse Heuvelrug'
IC/BC: * tentoonstelling * videoshow * vergaderzaal * bibliotheek * info balie * kinderhoek	*	*	*	*	*	*
Randactiviteiten: * arrangementen * speurtochten * wandel-, vaar-, fiets-excursies	*	*	*	*	*	*
Paden: * natuurpad * Boomkronenpad (+worteltunnel) * (bos)info pad * Kabouterpad	*	*	*		*	#
Kruidentuin	*					
Openlucht museum	*					
Rondvaart	*	*				
Winkel	*	*		##	##	##
Restaurant	*	*	*			
Drankautomaat				*	*	
Wandel, fietspaden		*	*	*	*	*
Kano-, fiets-, fluis- terboot-, kayak verhuur		*				
Theater: natuur- voorstellingen				*		
Speelweide/tuin	*		*			

Tabel 4.1 Dienstenpakket van IC/BC/NAC

- # In de toekomst te ontwikkelen.
Beperkt aanbod van artikelen.

In tabel 4.2 staan o.a. de bezoekersaantallen in 1996 vermeld. Daarbij moet worden opgemerkt dat bij het NAC 'de Weerribben' het bezoekersaantal is aangegeven van het BC in het NAC.

Uitgangspunten IC/BC/NAC	'Definitie'	Doelen	Doelgroepen	Realisatie doelen	Realisatie doelgroepen	# bezoekers in 1996
NAC Sri Lanka	1	- distribution awareness eco-systems. - raising funds. - creation nature friendly activities.	- foreign tourists on booked day trips. - domestic, foreign eco-tourists - people outing on weekends. - schoolchildren. - students.	doel "raising funds" wordt niet gehaald	weinig buitenlanders	
NAC 'Weerribben'	3	algemeen: vergroten draagvlak, bijdrage recreatiedoelstellingen specifiek: niet eenduidig	algemeen: iedere Nederlander specifiek: aantal sub-doelgroepen overlappen elkaar		komst van 'nieuwe doelgroep', 'oude' deels weggevallen	± 75.000
Boomkronenpad/houtvester Kuhn Huis (HKH)	2	geen eenduidigheid visie 1: kwaliteit toevoegen wandelmogelijkheid visie 2: nieuw product, groter aantal bezoekers	geen eenduidigheid visie 1: bestaande bezoekers HKH visie 2: nieuwe bezoekerscategorieën	visie 1 klopt niet	komst van 'nieuwe doelgroep', 'oude' deels weggevallen	* ± 60.000
BC 'Zandspoor'	5	algemeen: vergroten draagvlak, bijdrage recreatiedoelstellingen specifiek: niet ingevuld	algemeen: iedere Nederlander		'oude doelgroep'	± 90.000
BC 'Zandenbos'	5	algemeen: vergroten draagvlak, bijdrage recreatiedoelstellingen specifiek: niet ingevuld	algemeen: iedere Nederlander		'oude doelgroep'	± 45.000
BC 'Sallandse Heuvelrug'	5	algemeen: vergroten draagvlak, bijdrage recreatiedoelstellingen specifiek: niet ingevuld	algemeen: iedere Nederlander		'oude doelgroep'	± 79.000

Tabel 4.2 Doelen/doelgroepen van IC/BC/NAC

* betreft # bezoekers van aug. 1996 (opening Boomkronenpad) t/m dec. 1996

HOOFDSTUK 5. THEORETISCH KADER VOOR ONTWERP VAN EEN NAC

5.1 Inleiding

Een NAC kan worden omschreven als een dienstencentrum (een bundel van diensten). In paragraaf 5.2 wordt theorie behandeld aangaande de marketing van diensten. Tevens wordt ondermeer aangegeven wat onder een dienst wordt verstaan, de kenmerken van een dienst, verschillen van een dienst t.o.v. een product.

Een van de speerpunten van de strategie van SBB (zie paragraaf 1.4, blz. 13) is uitbreiding van de dienstverlening aan het publiek. Een manier om daar inhoud aan te geven is het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten, zoals de ontwikkeling van NAC.

Het concept van een NAC is iets nieuws, wat nog niet eerder in Nederland is ontwikkeld. Een NAC is te zien als een vorm van innovatie. In paragraaf 5.3 zal een conceptueel model worden besproken dat aangeeft hoe introductiestrategieën van nieuwe producten invloed uitoefenen op nieuwe product- prestaties. Het model dient als leidraad/structureel uitgangspunt voor het conceptuele model van een NAC (hoofdstuk 7). Het model, dat is toegesneden op de innovatie van producten, zal worden aangepast zodat het ook voor innovatie van diensten kan worden gebruikt.

Bij het openstellen van natuurgebieden en de ontwikkeling van natuurvriendelijke activiteiten (zoals bezoekerscentra, fiets-/wandelpaden, excursies) voor het publiek, zal veel aandacht moeten worden besteed aan de invloed van mensen op het milieu en de invloed van grote massa's mensen op de beleving van een bezoeker. Het begrip 'carrying capacity' staat hierbij centraal. In paragraaf 5.4 wordt dit begrip toegelicht.

Het doel van dit hoofdstuk is het aangeven van het theoretisch denkkader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. De hieronder behandelde theorie is nog niet aangepast/toegepast aan/op de situatie van een NAC. Dit zal gebeuren in hoofdstuk 7 'het conceptuele model'.

5.2 Marketing van diensten [38]

5.2.1 Inleiding

In de algemene economie maakt men onderscheid tussen productie en ruil. Productie schept nuttigheden. Deze nuttigheden worden door middel van de ruil gedistribueerd, dat wil zeggen overgedragen aan derden. Zodoende komen de nuttigheden ter beschikking van de behoeftebevrediging.

Marketing is een verbijzondering, een nadere uitwerking van het verschijnsel van de ruil en als zodanig ontstaan uit en verbonden met de algemene economie.

Daar de ruil op markten plaatsvindt, vormt marketing een brug tussen de georganiseerde huishouding en de markt. Een Nederlandse benaming voor marketing is dan ook marktvoorziening.

Marketing kan als volgt worden gedefinieerd: 'marketing is het analyseren, plannen en controleren van de kanalen, die het bedrijf in nauw contact brengen met de cliënt en het voeren van een politiek, die erop gericht is op winstgevende wijze de behoeften en wensen van een van te voren gekozen groep cliënten te bevredigen' [15]. De behoeftebevrediging van een van te voren gekozen groep cliënten staat in deze definitie voorop. Om cliënten te bevredigen in hun behoeften worden producten en diensten aangeboden. Het aanbod van een product of een dienst is te zien als het aanbod van een benefitbundel (de nuttigheden van een product of dienst). Een voorbeeld: Met een auto kan men zich verplaatsen van a naar b. Daarnaast kunnen auto's dienen als statussymbool. Transport en status zijn twee benefits van het product auto. Door accentverschuivingen, voor wat betreft de specifieke benefits van een product of dienst, kan het aanbod van een product of dienst voor verschillende cliënten interessant zijn. Een voorbeeld: Als men een Ferrari vergelijkt met een Lada, dan valt op dat bij een Ferrari meer rekening is gehouden met de benefit status. De klantenkringen van beide auto's verschillen dan ook.

Mede naar aanleiding van het bovenstaande kan een hypothese worden geformuleerd: Productmarketing is geen juiste benaming voor de afzet en afzetbevordering van producten die een duidelijke dienstverlenende functie hebben. In feite zou de term productmarketing vervangen moeten worden door de term dienstenmarketing. De (geproduceerde) nuttigheden zijn een middel om de behoeften van de consument te bevredigen. Het product levert een dienst aan de consument, zoals een stoel gemaakt is om op te zitten, en een cd-speler gemaakt is om muziek te draaien. In beide voorbeelden levert het product een dienst aan de gebruiker. De functie van het product is de dienst die het product levert, met andere woorden de dienst staat centraal, en het product is slechts een middel om de dienst te leveren.

In veel dienstenondernemingen vervult marketing een perifere functie of wordt verward met onderdelen zoals marktonderzoek, promotie of verkoop.

Uit een onderzoek naar marketing activiteiten van diensten- en productondernemingen, is gebleken dat de marketing activiteiten bij veel dienstenondernemingen niet geconcentreerd zijn bij de marketing afdeling, maar versnipperd over de hele onderneming te vinden zijn [3].

Deze versnippering kan leiden tot een onjuiste afstemming van de marketing doelstelling van de onderneming door het langs elkaar heen werken van de diverse betrokken afdelingen.

De marketing vervult een ondergeschikte rol en heeft derhalve geen invloed op het management van de onderneming.

Dienstenondernemingen zijn genoodzaakt geweest, door het uitblijven van een specifieke marketing theorie voor diensten, de productmarketing theorie toe te passen.

Door de langere periode dat de marketing-theorie gebruikt wordt door de productmarketing, zou de toepassing op de dienstenonderneming, volgens de marketing-theoretici, een aanwinst zijn voor de dienstenonderneming, daar ze de fouten kan vermijden die men in het verleden bij de productmarketing heeft gemaakt [21].

De theoretici van de productmarketing stellen, dat men slechts de term product hoeft te vervangen door de term dienst en de productmarketing is toepasbaar.

Een dienst is volgens hen precies hetzelfde als een product, op de ontastbaarheid van de dienst na. Shostack geeft hier het volgende antwoord op: 'By such logic, apples are just like oranges, except for their appleness' [40].

Ontastbaarheid is juist het belangrijkste karakteristieke element waardoor een dienst zich onderscheidt van een product en kan niet als marginaal worden afgedaan.

Er zijn weinig pure producten en weinig pure diensten. Er zijn slechts accentverschillen. Er kan beter worden gesproken over tastbare dominante producten aan de ene kant, en ontastbaar dominante diensten aan de andere kant.

Een auto is dan tastbaar dominant, omdat het een fysiek eigenaarschap van een tastbaar product inhoudt, en luchtvervoer is dan ontastbaar dominant, omdat het geen fysiek eigenaarschap van een tastbaar product inhoudt.

Een en ander kan door middel van een continuüm in beeld worden gebracht [40] (zie figuur 5.1). De plaats op het continuüm is afhankelijk van de tastbare en ontastbare elementen die een product of dienst bevat.

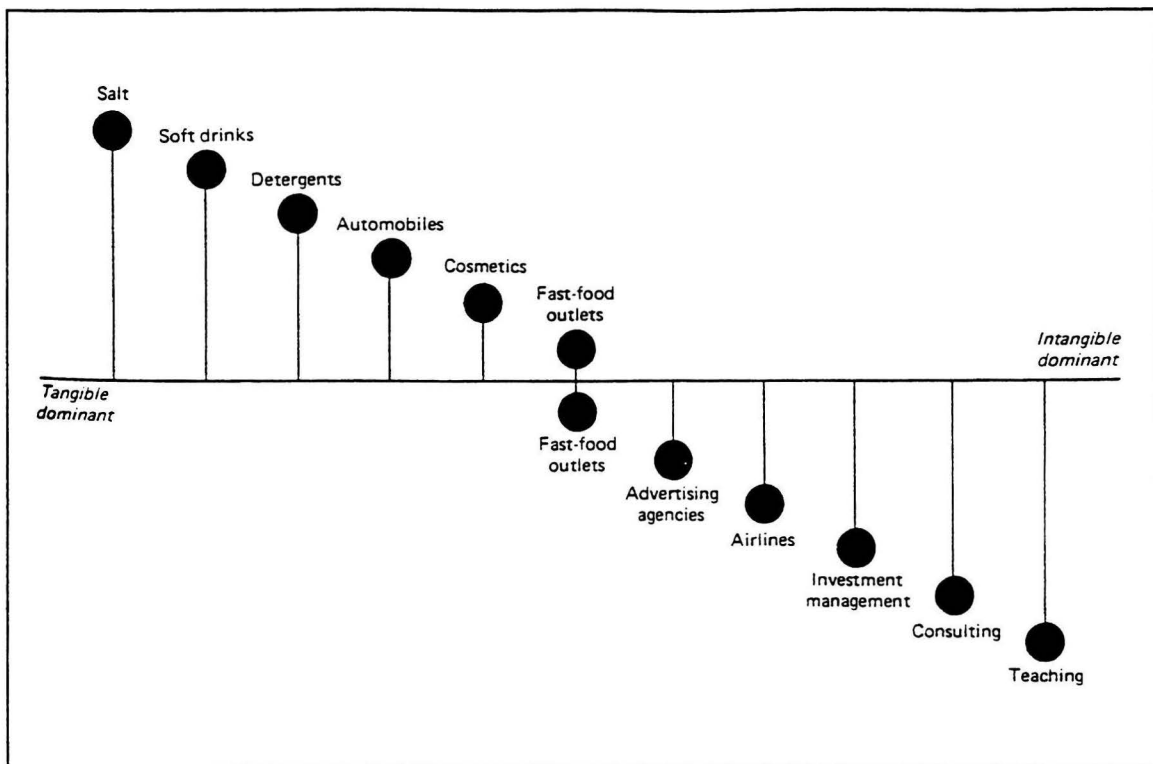
5.2.2 De dienst

De meeste producten en diensten bezitten elementen van elkaar. Dit aspect maakt het lastig om diensten van producten te onderscheiden.

Een impliciet onderscheid is om een product te beschouwen als een zelfstandig naamwoord, en een dienst als een 'werkwoord'. Een product is dan een ding, artikel, toestel, materiaal e.d. Een dienst houdt dan in handelen, inspannen, uitvoeren e.d. [37].

Dit onderscheid is niet erg duidelijk en moeilijk toepasbaar. Er bestaat een andere benaderingswijze, namelijk het moleculair model [40].

Het moleculair model is een visualisering van de elementen, waaruit een product/dienst bestaat, en de relaties tussen deze elementen. Dit model geeft weer dat een product en een dienst gedeeltelijk tastbaar en ontastbaar



Figuur 5.1 Continuüm van tastbaar dominante producten tot ontastbaar dominante diensten

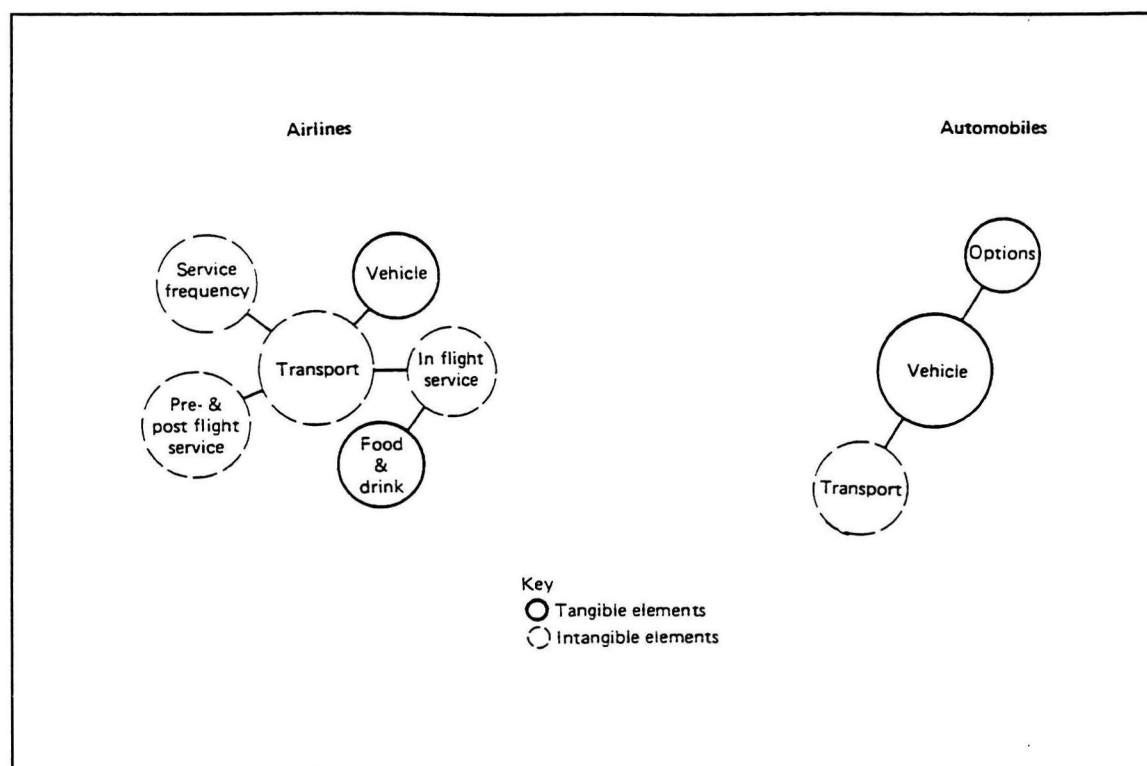
kan zijn, zonder de belangrijkheid van een van beide karakteristieken te verminderen. Niet alleen toont zo'n model aan, dat de marketing afdeling met meerdere elementen te maken heeft, maar het dominante concept kan leiden tot een veranderd en/of verrijkt inzicht van de marketing afdeling met betrekking tot de prioriteiten en benaderingswijze van de marketing. Bovendien suggereert het model de wetenschappelijke analogie, dat wanneer de 'entity' bestaat uit meerdere elementen, een verandering van een element de 'entity' (volledig) zal wijzigen, met andere woorden de elementen zijn onverbreekbaar met elkaar verbonden. In figuur 5.2 wordt een voorbeeld van toepassing van het moleculaire model afgebeeld: het moleculair model van de dienst luchtvervoer en het product auto.

Ondanks het feit dat de dienst luchtvervoer zelf ontastbaar is, zijn er ook zekere tastbare elementen zoals het vliegtuig, het eten en drinken e.d., maar alles draait om de dienst. Door het gebrek aan een product, wordt bij de marketing activiteiten van luchtvaartmaatschappijen vaak de nadruk gelegd op de bestemmingen die ze aanvliegen. Luchtvervoer is ontastbaar dominant, omdat het geen fysiek eigenaarschap van een tastbaar product inhoudt.

Een auto is een tastbaar product, en is een fysiek eigendom van iemand, maar een auto heeft ook een belangrijk ontastbaar element, namelijk het transport. Transport is een onafhankelijk marketing element, want transport is niet afhankelijk van de auto. Er zijn voldoende alternatieven, zoals trein, bus e.d. Een auto is tastbaar dominant, omdat het een fysiek eigenaarschap van en tastbaar product inhoudt.

Een dienst is als volgt te definiëren [38]: Diensten zijn ter verkoop aangeboden activiteiten aan consumenten en industriële bedrijven, met als voornaamste kenmerken, de consumptie/productie interactie (waardoor de dienst niet gescheiden kan worden van producent en consument), de vergankelijkheid en heterogeniteit van de dienst en het ontbreken van eigenaarschap (zoals bij een fysiek product).

Een dienst kan niet letterlijk worden beschreven, kan niet worden bekeken, aangeraakt, geproefd, geroken. Een dienst is moeilijk te dupliceren en onmogelijk te verpakken. De dienstenmarketeer zal dus op een andere manier dan bij een product kennis moeten verwerven omtrent de dienst die hij verkoopt. Dit is gecomplic



Figuur 5.2 Moleculair model van de dienst luchtvervoer en het product auto

ceerd, omdat de ontastbare elementen van een dienst dynamisch, kortstondig en subjectief zijn [40].

De dienstenmarketeer heeft slechts directe invloed op de tastbare elementen van de dienst. Deze tastbare elementen staan in dienst van de ontastbare elementen waar de dienstenmarketeer weinig of geen invloed op kan uitoefenen.

De dienstenmarketeer kan inzicht en kennis van de dienst verwerven als hij het 'wezenlijke' van de dienst die hij verkoopt begrijpt. Onder het 'wezenlijke' van de dienst wordt verstaan de beleving van de dienst door de consument. Deze beleving is echter moeilijk vast te stellen. De dienst moet eerst zijn genoten alvorens men de kwaliteit ervan kan beoordelen.

De beleving varieert van segment tot segment (bijv. toerisme of zakenwereld) en in dit segment varieert de beleving ook. Er ontstaan dus verschillende versies van het 'wezenlijke' van de dienst. De dienstenmarketeer kan onmogelijk voor iedere versie een marketing strategie ontwikkelen. Hij zal moeten uitgaan van een gemiddelde versie die in de verschillende segmenten overheerst, met andere woorden, hoe wordt de dienst door het merendeel van de consumenten ervaren.

Om dus te begrijpen wat een dienst in feite voor het merendeel van de consumenten betekent, moet de dienstenmarketeer veel onderzoek doen. Hij zal bij dit onderzoek veel meer gebruik moeten maken van de gedragswetenschappen zoals psychologie en sociologie (zie bijlage 6: een artikel handelend over consumentenpsychologie [20]) dan de productmarketeer, wil hij de betekenis van de dienst voor de consument kunnen begrijpen.

5.2.3 De dragers van de dienst

De dienstenmarketeer zal dus onderzoek moeten doen naar de 'gemiddelde versie' (of wel image) die er bestaat bij de verschillende segmenten. De uitkomst van dit onderzoek is echter geen vaststaand gegeven waar de dienstenmarketeer geen invloed op kan uitoefenen. Hij kan de 'gemiddelde versie' gunstig beïnvloeden, en zodoende in een bepaalde richting sturen, door middel van de toegankelijkheid van de dienst. Toegankelijkheid wordt beïnvloed door bronnen, zoals menselijke bronnen, kantoren, gebouwen en machines.

Deze bronnen zijn de dragers van de dienst, ook wel de tastbare attributen van de dienst genoemd [21].

Diensten zijn ontastbaar en kunnen pas geëvalueerd worden als ze door de consument ervaren zijn, en derhalve is het niet mogelijk diensten te evalueren voor de 'aankoop'. De consument zal dit toch proberen, en gaat de dienst omzetten in iets concreets, zodat hij toch kan vergelijken met de concurrent.

Door middel van de tastbare attributen van de dienst kan de dienstenmarketeer de 'gemiddelde versie' gunstig beïnvloeden. De dienstenmarketeer moet dus veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van de dragers of tastbare attributen van de dienst. Deze dragers van de dienst zullen nu kort worden behandeld.

De menselijke bronnen

De consumenten van een dienst zullen altijd in contact komen met personeelsleden van de dienstenonderneming gedurende hun aankoop en/of consumptieproces. Bijna alle personeelsleden, ongeacht hun plaats in de onderneming, zullen aan de andere kant, vrij vaak met consumenten te maken krijgen. Door deze interactie is de manier waarop de bankbediende, de receptioniste, de portier e.d. de klant behandelt erg belangrijk voor het beeld wat de consument van de dienst vormt. Bijna ieder personeelslid van een dienstenonderneming moet daarom handelen als een verkoper, en is persoonlijk verbonden met de communicatieve inspanningen van de onderneming. De menselijke bronnen zijn erg belangrijk voor de dienstenonderneming, omdat ze de toegankelijkheid van de dienst zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

Marketing training, met name communicatie- en verkoop training is voor mensen, werkzaam in diensten, onontbeerlijk. Diensten zijn vaak onontwarbaar vervlochten met de menselijke representanten. Vaak wordt de persoon waargenomen als de dienst, omdat de consument geen onderscheid tussen beide kan maken. Het is daarom belangrijk dat de onderneming zich bewust is van de interne marketing taken, dit is training van het personeel.

Veel personeelsleden houden zich niet bezig met het uitvoeren van marketing taken (omdat de onderneming de interne marketing taken verwaarloost), maar slechts met het produceren van diensten. De attitude van het personeel zal door training moeten veranderen, zodat de personeelsleden begrijpen dat ze niet alleen diensten produceren, maar tegelijkertijd verbonden zijn aan het verkopen van dezelfde dienst [21].

Gebouwen en kantoren

Behalve de menselijke bronnen die de toegankelijkheid van dienst gunstig dan wel ongunstig kunnen beïnvloeden, vervult ook de 'outlet' van de onderneming een belangrijke rol als drager van de dienst. Het gebouw of kantoor, de omgeving, de inrichting, de kleuren e.d. van een dienstenonderneming kunnen veel invloed uitoefenen op de (potentiële) consument. Het 'management of the environment' is door de dienstenmarketeer geheel beheersbaar.

De toegankelijkheid van de dienst kan ook beïnvloed worden door het aanbieden van extra-diensten. Deze extra-diensten kunnen bestaan uit het aanbieden van parkeerruimte bij banken, hotel-reserveringen, koffie aanbieden bij reisbureaus e.d. Een extra-dienst (ook wel het service element van de dienst genoemd), is echter geen drager van de dienst, omdat het de dienst niet naar de markt brengt.

5.2.4 De consument als actieve participant

Bij dienstenondernemingen speelt de consument een andere rol dan bij productondernemingen. De consument neemt actief deel aan het vormen van de dienst. Dit komt door de productie/consumptie interactie.

De consument beïnvloedt zowel de toegankelijkheid van, als de communicatie over de dienst, en deze invloed kan zowel gunstig als ongunstig zijn. Consumenten kunnen bijv. rijen veroorzaken in een reisbureau, en zodoende de kwaliteit van de dienst verminderen, de consumenten kunnen deel uitmaken van de sfeer bij een concert, en zodoende de kwaliteit van het concert verbeteren.

Wegens de invloed die de consument kan uitoefenen op de dienst, moeten dienstenondernemingen niet alleen de concurrent, maar ook de consument beschouwen als een element dat de marketingplanning actief kan

beïnvloeden.

De consument zelf kan, door de productie/consumptie interactie, beschouwd worden als onderdeel van dienst die hij koopt en consumeert. Zijn verwachtingen en handelingen beïnvloeden het gedrag van de menselijke bronnen en de toegankelijkheid van de dienst.

Dus, de kwaliteit van de dienst varieert al naar het gelang het gedrag van de consument.

5.2.5 Ontwikkeling 'nieuwe' diensten

In feite kan men niet spreken over nieuwe diensten, omdat elke dienst uniek, dus nieuw is voor de consument. Elke geleverde dienst wordt door de consument op een andere manier beleefd. Er kan daarom beter gesproken worden over het innoveren van diensten.

Bijna alle (grote) productondernemingen hebben research en ontwikkeling afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen en testen van nieuwe producten en/of het aanbrengen van verbeteringen aan bestaande producten.

De research- en ontwikkelingsstaak in dienstenondernemingen verschilt door een gebrek aan een fysiek product. Het gehele proces van het creëren van geïnnoveerde diensten, handelt met concepten i.p.v. fysieke objecten. Een dienst kan, vooral in arbeidsintensieve ondernemingen, elke keer iets verschillen als het wordt geleverd.

Het testen van geïnnoveerde diensten hangt er vanaf of de onderneming arbeids- dan wel kapitaal- intensief is, maar in beide gevallen is het moeilijk om testmarketing of marktonderzoek te doen.

Consumenten moeten verleid worden om de geïnnoveerde dienst te ervaren, en dit vereist vaak belangrijke marketing inspanningen. De kosten van het introduceren van een geïnnoveerde dienst kunnen erg hoog zijn, omdat het moeilijk te voorspellen is, welke dienstenconcepten begrijpelijk en attractief voor de consument zullen zijn.

De moeilijkheid om geïnnoveerde diensten te testen kan ook als een voordeel worden gezien. Dienstenconcepten, vooral in arbeidsintensieve ondernemingen, zijn 'kneedbaar' en kunnen veranderd worden, zelfs nadat ze geïntroduceerd zijn bij de doelgroep. De kosten van veranderen zullen laag zijn [53].

5.3 Introductiestrategieën voor nieuwe producten [23]

De hieronder aangegeven theorie handelt over de innovatie van producten. Deze theorie wordt, in hoofdstuk 7, aangepast aan de innovatie van diensten; specifiek de ontwikkeling van een NAC.

Succesvolle nieuwe producten vormen de levensader van vele bedrijven. Verschillende onderzoekers hebben aangetoond dat nieuwe producten steeds meer bijdragen aan de totale omzet en winst van ondernemingen. Het belang van nieuwe producten is dus groot. Echter, vele nieuwe producten falen. Crawford [14] stelt dat circa 30%-40% van de nieuwe producten niet aan de doelstellingen voldoen zoals die door het management worden geformuleerd. Het wekt dan ook geen verbazing dat er in de laatste dertig jaar vele studies zijn verricht naar de kritische succesfactoren van de productontwikkeling. Een belangrijke conclusie uit deze studies is dat de introductiestrategie een prominente rol speelt bij het succesvol introduceren van nieuwe producten. Een nieuw product kan uniek en superieur zijn maar desondanks falen door een ongeschikte marktintroductiestrategie.

Echter, ondanks het grote belang van de introductiestrategie voor het succes van een nieuw product is er relatief weinig bekend over de relaties tussen introductiebeslissingen en het succes van nieuwe producten. De studie verricht door E.J. Hultink [23] tracht deze leemte op te vullen.

5.3.1 Definitie van een introductiestrategie

Een introductiestrategie kan het beste worden beschreven door een aantal strategische introductie-beslissingen en verscheidene tactische marketing-mix-beslissingen. De meest duidelijke introductie-beslissingen vinden plaats nadat de conceptuele en fysieke ontwikkeling van een nieuw product is voltooid. Dit zijn de tactische introductie-beslissingen, in het algemeen betrekking hebbend op marketing-mix-aanpassingen (product, distributie, prijs, promotie). Deze tactische introductie-beslissingen gaan over het hoe van de introductie.

Een deel van de introductie beslissingen vindt plaats voorafgaand aan het nemen van de tactische beslissingen en zelfs voorafgaand aan het beginnen met de ontwikkeling. Dit zijn de strategische introductie beslissingen die, eenmaal gemaakt, moeilijk zijn te veranderen in een later stadium van de ontwikkeling. De strategische introductie beslissingen hebben betrekking op de doelen en timing van de nieuwe product introductie, de selectie van doelgroepen en de bedoelde nieuwheid van het product. Deze beslissingen gaan over het waarom van de introductie (doelen), wanneer te introduceren (timing), waar te introduceren (doelgroepen) en wat te introduceren (product nieuwheid).

Een introductiestrategie wordt gedefinieerd als bestaande uit die strategische en tactische marketing beslissingen die een organisatie maakt om een nieuw product te presenteren aan zijn doelgroep.

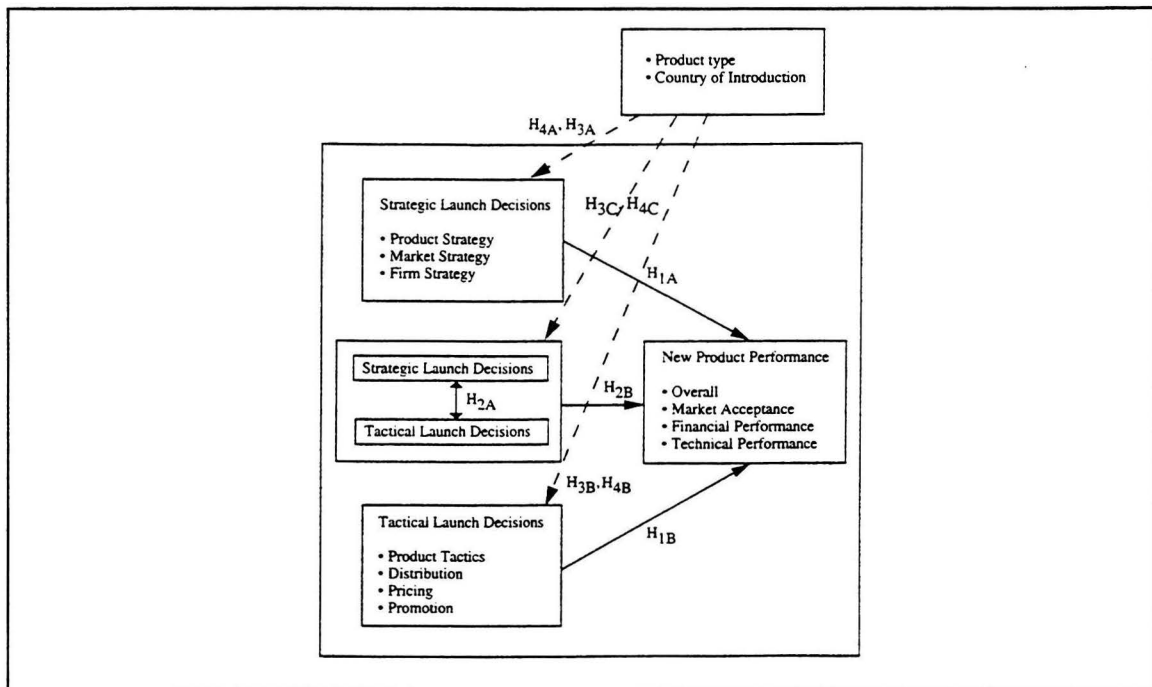
5.3.2 Het conceptuele model

Het doel van de studie, verricht door E.J. Hultink, was om te voorzien in een meer compleet begrip van introductiestrategieën en te analyseren wat de invloed van introductie-beslissingen is op nieuwe product prestaties. De eerste stap in het onderzoek betrof de ontwikkeling van een meer complete definitie van introductiestrategieën en de ontwikkeling van een conceptueel model van hoe introductiestrategieën invloed uitoefenen op nieuwe product prestaties.

Figuur 5.3 beeldt het onderling verband tussen strategische introductie-beslissingen, tactische introductie beslissingen en nieuw product prestaties af in een conceptueel model. Dit model verschilt van eerdere introductiestrategie modellen wegens het feit dat het veronderstelt dat strategische en tactische beslissingen zijn gerelateerd. Tevens geeft het model aan dat nieuw product-prestaties meerdere dimensies hebben. Als laatste veronderstelt het model dat strategische en tactische introductie-beslissingen verschillen tussen consumenten en industriële producten en tussen landen van introductie.

Er zijn een tiental hypotheses/veronderstellingen geformuleerd voor het onderzoek. Acht van de tien hypotheses werden ondersteund door de onderzoeksdata. De volgende relevante conclusies konden worden getrokken uit het onderzoek:

- Verschillende strategische en tactische introductie- beslissingen werden geassocieerd met succesvolle en niet-succesvolle producten (aannee Hypothese 1a en 1b, zie figuur 5.3).
- Strategische introductiebeslissingen werden geassocieerd met tactische introductiebeslissingen en deze set van gerelateerde introductiebeslissingen droeg bij aan nieuw product prestatie (aannee Hypothese 2a and 2b).
- Verschillende strategische en tactische introductiebeslissingen werden geassocieerd met consumenten en industriële producten (aannee Hypothese 3a and 3b).
- Verschillende associaties tussen strategische en tactische introductiebeslissingen kwamen voor bij consumenten en industriële producten (verwerping Hypothese 3c).
- Strategische en tactische introductiebeslissingen toonden verschillen aan tussen landen van introductie (aannee Hypothese 4a and 4b).
- De associaties tussen introductiebeslissingen toonden verschillen aan tussen landen van introductie (verwerping Hypothese 4c).



Figuur 5.3 Een conceptueel model voor onderzoek van introductiestrategieën

- H = Hypothese
 → = Invloed op
 --> = Afhankelijk van product type en/of land van introductie

Het aangegeven model zal gebruikt worden als leidraad voor hoofdstuk 7 (conceptueel model voor een NAC). Weliswaar handelt het model over introductie van nieuwe producten, maar met enige aanpassingen kan het model ook gebruikt worden voor introductie strategieën van nieuwe diensten. Vooral de aangegeven structuur is van belang.

5.4 Carrying capacity

Pas sinds een aantal jaren zet men de tastbare economische voordelen duidelijker af tegen de negatieve invloeden van toerisme (op allerlei bestemmingen). Voeg daarbij de toename van het milieubewustzijn en het stadium is bereikt dat er behoefte is aan een (her-)vaststelling van de rol en waarde van toerisme. Toerisme kan worden gedefinieerd als [34]: "The temporary movement to destinations outside the normal home and work place, the activities undertaken during the stay, and the facilities created to cater for the needs of tourists". 'Sustainable development of tourism' is de trend in de 90'er jaren.

Het 'Brundtland Report' (World Commission on Environment and Development, 1987) definieert 'sustainability' als: "Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs."

De kern van het concept 'sustainability' is het idee van 'carrying capacity'. Mathieson en Wall [34] definiëren 'carrying capacity' als: "The maximum number of people who can use a site without an unacceptable alteration in the physical environment and without an unacceptable decline in the quality of experience by visitors."

Het concept 'carrying capacity' is eenvoudig te begrijpen, maar moeilijk in praktijk is te brengen.

Volgens Cooper et al. [13] kan carrying capacity worden onderverdeeld in vier categorieën, te weten:

- Physical carrying capacity: heeft betrekking op de hoeveelheid bruikbaar land beschikbaar voor faciliteiten (zoals parkeerplaatsen). Het kan worden gebruikt voor planning en management control (bijv. het beperken van parkeerplaatsen in kwetsbare gebieden).
- Psychological carrying capacity: de 'psychological carrying capacity' van een gebied wordt overschreden wanneer de beleving van een bezoeker nadrukkelijk negatief wordt beïnvloed. Bepaalde mensen zijn "crowd tolerant", terwijl anderen grote massa's mijden. Psychological carrying capacity is daarom een zeer individueel concept en moeilijk te beïnvloeden door planning/management. Echter, landschapsinrichting kan worden gebruikt om de indruk van drukte te reduceren.
- Biological carrying capacity: De 'biological carrying capacity' wordt overschreden wanneer milieuvervuiling onherroepelijk is. Het is gerelateerd aan flora en fauna. Hierbij kan worden opgemerkt dat het belangrijk is ook de invloed op het totale eco-systeem te bekijken, naast de individuele elementen van dat systeem.
- Social carrying capacity: Het concept van 'social carrying capacity' poogt de ontwikkelingsniveau's, die acceptabel zijn voor de plaatselijke bevolking (inclusief plaatselijke ondernemingen), te bepalen.

Het is mogelijk dat de 'carrying capacity', in het bijzonder gezien vanuit sociaal en cultureel oogpunt, in de loop der tijd zal toenemen wanneer de aanwezigheid van toeristen meer en meer wordt verwacht en geaccepteerd.

HOOFDSTUK 6. ANALYSE VAN HET FUNCTIONEREN VAN EEN AANTAL INFORMATIECENTRA/BEZOEKERSCENTRA/NAC

6.1 Inleiding

Het functioneren, op strategisch en tactisch niveau, van een aantal bezoekerscentra/NAC is geanalyseerd. Op strategisch niveau is gekeken naar doelen en doelgroepen, samenwerking tussen IC/BC/NAC, ontwikkeling van NAC; op tactisch niveau naar aspecten uit de marketing, te weten product/dienst, prijs, toegankelijkheid/promotie.

In paragraaf 6.4 zal een opsomming worden gegeven van de specifieke sterke/zwakke kanten voor wat betreft het product/dienst, het management en de financiën van het NAC 'de Weerribben' en het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' (twee officiële NatuurActiviteitenCentra).

6.2 Strategisch niveau

Onder strategie wordt verstaan [26]: "Broad categories or types of action to achieve objectives." Het strategisch niveau van BC/NAC betreft het beleid van BC/NAC.

De strategie van SBB is als volgt in speerpunten samen te vatten (zie paragraaf 1.5):

- Maatschappelijke verankering/draagvlakverbreding.
- Uitbreiding dienstverlening aan het publiek.
- Efficiëntere bedrijfsvoering.

De strategie komt deels terug in de algemene doelen voor BC/NAC (zoals geformuleerd in het beleid van SBB):

- Het instand houden en verbreden van het maatschappelijk draagvlak voor bos-, natuur- en landschapsbeheer en voor de organisatie Staatsbosbeheer.
- Bijdrage aan de recreatie doelstellingen van Staatsbosbeheer, gericht op beleving van bos en landschap.

Deze doelen zijn te globaal/niet meetbaar (wat houdt bijv. maatschappelijk draagvlak voor natuurbehoud/SBB in en hoe wordt gemeten of het draagvlak is toegenomen). Het is dus moeilijk om aan te geven of de doelen worden bereikt. Een gevolg is dat BC/NAC niet eenduidig in dezelfde richting gestuurd worden.

Een specifieke invulling van de algemene doelen voor de verschillende BC/NAC is niet uitgewerkt dan wel niet eenduidig. Eenduidigheid ontbreekt bij het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis en bij het NAC 'de Weerribben'.

Zoals al is aangegeven in paragraaf 4.4.2 bestaan er twee verschillende visies over het Boomkronenpad. Visie 1 blijkt niet te kloppen. Er komen grote massa's, meer vermaakzoekende, bezoekers naar het Boomkronenpad. In visie 1 was men echter uitgegaan van een kwaliteitsverbetering aan wandelmogelijkheden voor de 'oude doelgroep' van het Houtvester Kuhn Huis. De aanhangers van visie 1 zijn aldus niet geheel tevreden. Een van de mogelijke oorzaken van deze ontevredenheid zou kunnen liggen in het feit dat binnen SBB nog steeds een aantal medewerkers het idee hebben dat draagvlak voor natuurbehoud alleen is te realiseren met mensen die de natuur liefhebben.

Er is een onderzoek in 1997 afgerond [42] waarin het volgende doel van het NAC 'de Weerribben' naar voren komt:

- De mensen de mogelijkheden van het gebied wat betreft recreatie en toerisme vertellen.
- Landelijk gerichte informatie over SBB geven.
- Mensen kennis laten maken met de natuur.

Hierin ligt één van de problemen, aangegeven in paragraaf 3.3, verscholen waarmee SBB te maken heeft, namelijk: **geen eenduidig gebruik van begrippen**, in dit geval het begrip NAC. In het dagelijks gebruik van de term NAC wordt nogal eens uitgegaan van het huidige bezoekerscentrum. Een NAC betekent dan eigenlijk niets meer dan een bezoekerscentrum. Deze verwarring komt ook duidelijk naar voren bij de gebruikte promotie-middelen en bebording in de Weerribben. Er staat bijv. een bordje met daarop NatuurActiviteitenCentrum, waarbij de pijl richting het huidige bezoekerscentrum staat (zie bijv. voorpagina van dit verslag).

De aangegeven verwarring heeft deels te maken met de term zelf. Een term natuuractiviteitenCENTRUM suggereert dat het letterlijk gaat om een centrum, in de betekenis van een gebouw (of groep van gebouwen). Een NAC omvat echter het totaal van voorzieningen in het gehele natuurgebied. De term NAC scheidt dus onduidelijkheid.

In het evaluatie-rapport uit 1996 [45] wordt een ander doel van het NAC gegeven, namelijk:

- Samenwerking met toeristisch bedrijfsleven.
- Een centrale plaats innemen in kennismaking met het Nationale Park.
- Het realiseren van het trefpunt "Natuur en Toerisme": informatiebalie van SBB/VVV/ANWB met jaarrond openstelling.
- Publiciteit genereren om waarden en belevingswaarden van het Nationaal Park en de belevingsmogelijkheden breed te etaleren.
- Activeren natuurgerichte recreatie met informatie, kanoverhuur, fluisterboten en fietsverhuur.
- Bevorderen van verblijfsrecreatie.

Dit doel van het NAC 'de Weerribben' is geen doel maar eerder een opsomming van voorwaarden/acties voor het functioneren van het NAC.

Uit het voorgaande kan men concluderen dat er geen eenduidigheid voor wat betreft de doelen van het NAC 'de Weerribben' bestaat.

Van de bezochte IC/BC/NAC van SBB, haalt alleen het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis de taakstelling van 100.000 bezoekers per jaar. Dit is vooral te danken aan de opening van het Boomkronenpad in 1996.

Opvallend is dat de omzetting van het BC 'de Weerribben' in het NAC 'de Weerribben', tot op heden niet heeft geleid tot een belangrijke toename in het aantal bezoekers (van ± 65.000 naar ± 75.000 bezoekers).

Het aantal bezoekers van de omringende natuurgebieden van SBB is vele malen hoger in vergelijking met de bezoekersaantallen van IC/BC/NAC (bijv.: jaarlijks bezoeken ± 90.000 mensen het BC 'Zandspoor', daarentegen bezoeken $\pm 1,7$ miljoen het omringende natuurgebied). Men hecht hier echter veel minder waarde aan. **Binnen SBB heerst de opvatting dat vergroting van het draagvlak voor natuur en de organisatie SBB vooral gerealiseerd wordt met een bezoek aan een IC/BC/NAC van SBB en niet (veel minder) met een bezoek aan het omringende natuurgebied. Dit valt echter te betwijfelen.**

Aan de bepaling, van de hierboven aangegeven taakstelling van 100.000 bezoekers per jaar, ligt geen harde berekening ten grondslag. Bij de bepaling zijn alleen zaken meegenomen als capaciteit van het BC, vereiste toename in het aantal bezoekers. Het is eigenlijk meer een gevoelskwestie.

Wat betreft doelgroepen geldt algemeen dat SBB er is voor alle Nederlanders. Uitgangspunt is dat iedere Nederlander driemaal in zijn of haar leven een BC/NAC van SBB heeft bezocht (als kind, met eigen kinderen en met kleinkinderen). Dit heeft tot gevolg dat de BC/NAC zich sterker op kinderen gaan richten, omdat kinderen het aanknooppunt vormen voor het bezoek.

In praktijk blijkt dat vooral de, in paragraaf 3.2 genoemde, 'oude doelgroep' de bezoekerscentra van SBB bezoekt. Dit is een beperkt deel van de Nederlandse bevolking. Het NAC 'de Weerribben' en het Boomkroonpad/Houtvester Kuhn Huis worden vooral bezocht door een 'nieuwe doelgroep'; de vermaakzoekers. Hierbij is de 'oude doelgroep' deels weggevallen (o.a. een aanzienlijk deel van de lokale bevolking).

Het voornaamste verschil (voor wat betreft doelgroepen) tussen BC/NAC van SBB en het NAC in Sri Lanka is dat het NAC in Sri Lanka zich nadrukkelijk ook richt op de buitenlandse toerist. Daarbij wordt verwacht dat de faciliteiten van het NAC te Sri Lanka ook voor andere activiteiten te gebruiken zijn, zoals vergaderingen, conferenties en feesten. Dit resulteert in additionele doelgroepen.

Er kan geconcludeerd worden dat de huidige bezoekers van BC/NAC van SBB geen dwarsdoorsnede zijn van de Nederlandse samenleving. In dit opzicht wordt het uitgangspunt, dat SBB er is voor alle Nederlanders, niet waargemaakt.

Er is nauwelijks structureel overleg tussen IC/BC/NAC. Een keer per jaar vindt een beheerdersoverleg plaats. Dit is echter onvoldoende. Het gevolg is dat het wiel telkens weer opnieuw wordt uitgevonden, zonder dat men leert van elkaars positieve dan wel negatieve ervaringen. De IC/BC/NAC worden onvoldoende gestuurd vanuit de centrale organisatie. Op beheerdersniveau heeft men het idee dat de centrale organisatie niet goed op de hoogte is van wat er speelt in de BC. Een feit is dat de BC vaak niet voldoende mogelijkheden hebben om de, voor het realiseren van de door het nieuwe beleid gestelde doelen, noodzakelijke extra activiteiten ten uitvoer te brengen. De bezetting van de BC is beperkt en het takenpakket van de beheerder is dusdanig dat er weinig ruimte blijft om deze extra activiteiten (bijv. verkoop SBB-artikelen) optimaal uit te voeren.

De beslissing tot omzetting van BC in NAC is te vroeg/snel genomen. De ontwikkeling van een NAC is te zien als een innovatie. Alvorens een nieuw product/dienst wordt ontwikkeld, zullen goed doordachte strategische beslissingen moeten worden genomen aangaande de 4 W's; het wat, waarom, wanneer, waar van de innovatie ([Hultink] zie paragraaf 5.3, blz. 42). Antwoorden op deze vragen zijn, voor wat betreft de ontwikkeling van NAC, niet duidelijk gegeven (in hoofdstuk 7 wordt hierop verder ingegaan).

6.3 Tactisch niveau

Onder tactiek wordt verstaan [8]: "Tactics are the means by which determined plans are executed." Het tactisch niveau van BC/NAC betreft de aspecten uit de marketing van diensten te weten product/dienst, prijs, toegankelijkheid/promotie.

6.3.1 Product/dienst

Er wordt binnen IC/BC/NAC te veel gedacht in termen van het aanbieden van producten in plaats van in termen van het aanbieden van diensten. IC/BC/NAC zijn plaatsen waar diensten worden aangeboden aan de bezoeker. Marketing van diensten vereist aandacht voor de tastbare elementen van de dienst (gebouwen, menselijke bronnen, etc., zie paragraaf 5.2.3, blz. 40). Deze aandacht ontbreekt gedeeltelijk. Uit interviews/observaties blijkt het volgende:

- Gebouwen (BC) hebben een saaie en donkere uitstraling.
- Kleding van de SBB-medewerkers zijn niet van deze tijd.
- Aantal medewerkers van SBB zijn niet voldoende bekwaam om bijv. een winkel te runnen, achter de informatiebalie te staan. De klantvriendelijkheid laat nogal eens te wensen over. In dit verband is het van belang dat de juiste persoon op de juiste plaats staat.

Het NAC 'de Weerribben' komt niet over als een eenheid. Gebruik makend van de informatie, verkregen uit de interviews en observaties, kunnen de volgende oorzaken genoemd worden:

- Horeca en BC hebben niet dezelfde uitstraling; horeca heeft een open, gezellige uitstraling, het BC een donkere, niet uitnodigende uitstraling.
- Geen gezamenlijke promotie.
- Aanwezigheid recreatiebedrijf 'de Kluit' (geen onderdeel van het NAC); dit scheidt verwarring voor de bezoeker.
- Geen duidelijke bebording (zie bijv. foto op voorpagina van dit verslag).

Het NAC te Sri Lanka is daarentegen wel een eenheid. Een voordeel is dat een groot aantal voorzieningen/diensten zich in één gebouw bevinden. Tevens bevinden zich in de nabijheid van het NAC geen andere (niet behorend tot het NAC) recreatieve objecten. Een ander voordeel, die ook geldt voor het Nationaal Park 'de Hoge Veluwe', is dat de bezoeker letterlijk een kaartje aan de poort koopt. Eenmaal binnen, is het volkomen duidelijk voor de bezoeker dat alle aanwezige recreatieve objecten, attracties, activiteiten, onderdeel zijn van het NAC/Park.

In tabel 4.1 is te zien welke diensten de verschillende IC/BC/NAC aanbieden. Het voornaamste verschil tussen de NAC 'de Weerribben'/Sri Lanka en de bezoekerscentra van SBB is dat het attractiegehalte bij de NAC hoger is (openluchtmuseum, rondvaart, kano-, fluisterboot-, kayak-verhuur, etc.). Daarnaast is bij de NAC een restaurant aanwezig.

Een uitzondering vormt het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis. Deze lijkt, voor wat betreft attractiegehalte (boomkronenpad, worteltunnel) en aanwezigheid restaurant, nog het meest op het NAC 'de Weerribben'. Het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis wordt echter geen NatuurActiviteitenCentrum genoemd.

In Ecomare en het Nationaal Park 'de Hoge Veluwe' is het attractiegehalte ook hoog te noemen; in het geval van Ecomare bijv. de aanwezigheid van opvangcentrum voor zeehonden, in het geval van de Hoge Veluwe bijv. het van Gogh museum (Kröller-Müller museum). Wat opvalt is dat in gebieden/locaties met een hoger attractiegehalte het aantal bezoekers hoger is (voorbeeld: de jaarlijkse bezoekersaantallen bij het HKH waren ± 30.000 ; bij de komst van het Boomkronenpad in aug. 1996 was het bezoekersaantal in een half jaar tijd al meer dan 60.000 en in juni 1997 werd de 200.000ste bezoeker geteld).

Specifiek zijn de diensten IC/BC voor wat betreft de expositie nog te belerend, te veel gericht op de 'oude doelgroep'. Er zijn relatief veel tekstpanelen, weinig objecten gericht op beleving. De indruk bestaat, naar aanleiding van interviews en observaties, dat een andere aanpak nodig is indien IC/BC een breder publiek willen trekken.

6.3.2 Prijs

Een bezoek aan de BC van SBB is gratis. De voornaamste gedachte hierachter is dat men van de bezoeker niet mag verwachten dat hij naast het betalen van belastingen (SBB is een overheidsbedrijf) tevens betaalt voor een bezoek aan een BC van SBB. Echter, het is de vraag of de bezoeker daadwerkelijk zo denkt? Er zou bijv. een psychologisch effect kunnen uitgaan van het vragen van een entreprijs. Men zou in dat geval kunnen denken dat de kwaliteit, van hetgeen te zien/doen valt in het BC, hoog is. Dit zou kunnen resulteren in hogere bezoekersaantallen en het exploitatiesaldo-tekort kan worden aangezuiverd.

SBB heeft in het verleden geëxperimenteerd met het heffen van een entreprijs voor BC. Dit experiment, uitgevoerd bij een tweetal BC, is uitgelopen op een mislukking. Een groot deel van de toenmalige bezoekers aan het tweetal BC bestond uit herhalingsbezoekers. Deze bezoekers accepteerden niet te moeten betalen voor toegang tot het BC, dat eerst gratis was. Daarbij bleef het aanbod hetzelfde (o.a. een onveranderde expositie). Dat het heffen van een entreprijs wel degelijk succesvol kan zijn bewijst het Nationaal Park 'de Hoge Veluwe' en het NAC te Sri Lanka. Wat opvalt is dat bij beiden een toegangspoort aanwezig is.

Ook in landen als Engeland en Amerika wordt entree geheven voor toegang tot Nationale Parken/Visitor Centers.

Voor 'extra's' dient een bezoeker van SBB-gebieden te betalen. Deze 'extra's' betreffen o.a. excursies, rondvaarten, attracties zoals het Boomkronenpad, en dienen zichzelf terug te betalen of winst op te leveren (worden niet gesubsidieerd).

6.3.3 Toegankelijkheid/promotie

Alleen het Boomkronenpad/IC 'Houtvester Kuhn Huis' en het BC 'Zandenbos' bevinden zich niet aan de rand van het natuurgebied. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor het milieu bij grote aantallen bezoekers.

In de Weerribben is er sprake van een zogenaamd zoneringsysteem. Dit houdt in dat het gebied niet overal even toegankelijk is voor het publiek. Bepaalde delen zijn niet/minder/meer opengesteld voor publiek. Zo ontstaan er verschillende (qua omvang) concentraties van bezoekers; in de kwetsbare delen geen bezoekers, aan de rand van het gebied, nabij het fysieke deel van het NAC (BC, horeca, etc.), grote concentraties bezoekers. Deze zonerings vindt overigens plaats zonder dat er overal verboden-toegang-borden zijn neergezet. In praktijk blijkt dat de bezoeker zich over het algemeen goed houdt aan de aangegeven wandel-, fiets-, vaar-routes. Waarschijnlijk is het zelfs zo dat als er wel verboden-toegang-borden waren geplaatst, het publiek uit nieuwsgierigheid toch het verboden terrein zouden betreden. Een bijkomend voordeel van afwezigheid van deze borden is de vergroting van de gastvrijheid naar de bezoeker toe en het bevorderen van een meer 'avontuurlijk' karakter van een bezoek.

Zonerings is makkelijker wanneer het aantal ontsluitingswegen in het gebied laag is, zoals het geval is in 'de Weerribben'. Moeilijker is het in de boswachterij 'Sallandse Heuvelrug'. Het aantal ontsluitingswegen is hier hoog. Daarbij bevinden zich verspreid in het gebied een groot aantal particuliere ondernemingen (horeca, diorama, etc.), naast het BC van SBB. Dit leidt tot verspreide bezoekerconcentraties.

De bereikbaarheid van de IC/BC/NAC van SBB met het openbaar vervoer laat veel te wensen over (uitgezonderd BC 'het Zandspoor'). Er stoppen geen bussen nabij de verschillende centra; dit in tegenstelling tot het NAC te Sri Lanka, waar de bereikbaarheid met openbaar vervoer goed te noemen is. Deze slechte bereikbaarheid zou het aantal bezoekers aan het natuurgebied/centrum negatief kunnen beïnvloeden.

De bebording in en buiten de SBB-gebieden laat te wensen over. Het is nogal eens onduidelijk voor de bezoeker waar men moet zijn voor welke activiteit/dienst. Dit leidt tot klachten. Voorbeelden zijn het BC 'Sallandse Heuvelrug' en het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis. Daarbij wordt bij de bebording de nadruk gelegd op de (particuliere) ondernemers/organisaties die zich bevinden in het gebied en niet op de diensten die worden aangeboden. Voorbeeld is het NAC 'de Weerribben'. Het eerste wat opvalt bij de bebording is het noemen van de particuliere ondernemers in het NAC zoals, 'de Gele Lis', 'Tiemen Vaartjes'. Het NAC komt op deze manier niet als een geheel over op de bezoeker.

De locaties van de IC/BC/NAC zijn voor wat betreft de natuurlijke omgeving goed gekozen. De centra zijn direct omgeven door prachtige natuur die qua uiterlijk representatief is voor het achterliggende natuurgebied (bijv.: BC 'het Zandspoor' ligt pal voor een hoge duin, hetgeen een prachtig uitzicht geeft. Het is representatief voor het gehele duinlandschap.). Echter, het BC 'de Sallandse Heuvelrug' ligt aan een drukke B-weg (en naast een modern, wit hotel/restaurant), wat de aantrekkelijkheid van de directe omgeving van het centrum niet ten goede komt.

Bij een toename van het aantal bezoekers zou bij een aantal IC/BC de parkeergelegenheid problemen kunnen opleveren. Dit geldt vooral voor het BC 'zandspoor' en het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis.

Er is geen eenheid in openingstijden. Globaal is men open van april tot november en ook in de schoolvakanties buiten de zomer.

In het NAC 'de Weerribben' werkt SBB samen met een aantal particuliere ondernemingen. Van een goede samenwerking is echter geen sprake. Gezamenlijke promotie is niet aan de orde. Iedere partner in het NAC

regelt zijn eigen promotie. Het NAC treedt aldus niet als een geheel naar buiten. Dit kan tot verwarring leiden bij de (potentiële) bezoeker.

Promotie omvat alle activiteiten die de verkoop/consumptie trachten te stimuleren door directe communicatie met de koper/consument. Men kan spreken van directe verkoopactiviteiten, te weten: reclame, persoonlijke verkoop, sales promotion en publicity [15].

In vergelijking met bijv. Natuurmonumenten doet SBB minder aan promotie. Promotie van de IC/BC/NAC vindt voornamelijk plaats via de volgende middelen:

- Mond-tot-mond-reclame (reclame).
- Publiciteit in krant, op radio/tv (publicity).
- Bezoek aan beurzen (bijv. Huishoudbeurs) (persoonlijke verkoop).
- Folders, recreatiekrantjes, etc (reclame).

De folders als promotiemateriaal zijn niet aantrekkelijk. De folder is niet kleurrijk genoeg, de tekst is nogal eens te belerend. Daarbij is niet goed nagedacht over welk promotiemiddel kan worden gebruikt voor het bereiken van welke doelgroep. Doelgroep gerichte promotie is niet aan de orde.

Aandacht voor/betrokkenheid van lokale bevolking is niet optimaal; er is geen goede basis. Er is over het algemeen pas overleg wanneer er problemen zijn met de lokale bevolking. Wat dat betreft kan er een voorbeeld worden genomen aan het NAC te Sri Lanka. Alvorens men met de ontwikkeling van het NAC begon heeft men de plaatselijke bevolking bij het project betrokken. Een belangrijke voorwaarde voor succes van het NAC is steun van de lokale bevolking. In Sri Lanka wordt dit o.a. bewerkstelligd door structureel overleg (tevens workshops) en het aantrekken van personeel voor het NAC uit de plaatselijke omgeving.

6.5 Sterke/zwakke kanten van twee NAC

Het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' en het NAC 'de Weerribben' zijn gedetailleerder geanalyseerd dan de overige centra.

Voor de analyse van het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' is gebruik gemaakt van het verslag 'Visitor Centre Muthurajawela: marketing study' [11]. In dit verslag is een beperkte SWOT-analyse uiteengezet. In deze SWOT-analyse (zie hoofdstuk 4 van bijlage 10) zijn o.a. een aantal sterke/zwakke punten van het voornoemde NAC aan bod gekomen. Hieronder is een opsomming gegeven van deze sterke/zwakke punten.

NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' (zie bijlage 10 voor een gedetailleerde uitwerking)

Sterke punten:

- Het voornaamste doel is 'wetland conservation'.
- Strategische locatie van het NAC.
- Goede atmosfeer/uitstraling.
- Combinatie van recreatie en educatie.
- Geïnteresseerde staf.
- Betrokkenheid van lokale bevolking.

Zwakke punten:

- NAC is onervaren.
 - NAC is in overheidshanden.
 - Slecht management.
 - Hoge afhankelijkheid van buitenlandse toerist.
-

De analyse van het NAC 'de Weerribben' is gebaseerd op informatie verkregen uit interviews met direct/indirecte betrokkenen bij het NAC, uit observaties, en uit documenten zoals evaluatie/onderzoeksrapporten, beleidsnota's. Deze analyse betrof geen SWOT-analyse maar heeft wel o.a. geleid tot de formulering van een aantal sterke/zwakke punten van het NAC 'de Weerribben' (zie hieronder).

NAC 'de Weerribben'

Sterke punten:

- Het gebied 'de Weerribben' is een Nationaal Park.
- Veelzijdig landschap.
- Combinatie SBB/ANWB/VVV.
- Goed gekozen locatie van het centrum.
- Groot parkeerterrein.
- Mogelijkheid om te varen.
- Het aanbod van diensten (o.a. bezoekerscentrum, horeca) van het NAC zijn zoveel mogelijk samengebracht op een plek.
- Aanwezigheid plein in het midden van het centrum (geeft overzicht).
- Het gebied straalt een openheid uit naar de bezoeker o.a. wegens afwezigheid van borden 'verboden toegang'.
- Goed ondernemerschap; echter persoonsgebonden (hetgeen een kwetsbaar gegeven is).

Zwakke punten:

- Geen structureel overleg/aandacht met/voor plaatselijke bevolking.
 - Aanwezigheid recreatiecentrum 'de Kluft' in directe omgeving van het centrum; dit komt de overzichtelijkheid van het NAC niet ten goede.
 - Slechte samenwerking tussen partners in het NAC.
 - Geen gezamenlijke promotie, onvoldoende marketing/promotie.
 - Bezoekerscentrum en horecagelegenheid stralen niet dezelfde sfeer uit.
 - Innovatiedrang is laag bij horeca/recreatieondernemers(partners SBB).
 - Te weinig wandelpaden in het gebied.
 - Bezoekerscentrum heeft een saaie/donkere uitstraling (binnen en buiten).
 - ANWB/VVV bevindt zich in het bezoekerscentrum (een bezoeker van het bezoekerscentrum van SBB wordt in eerste instantie geconfronteerd met de VVV-balie).
 - Een aantal medewerkers SBB dragen onvoldoende gastheerschap uit.
 - Financieel management is onvoldoende (boekhoudkundig).
 - Horecagelegenheid is gesloten in de wintermaanden.
 - Slechte bereikbaarheid met het openbaar vervoer.
-

Het is duidelijk, gezien de zwakke punten, dat bij beide NAC het een en ander dient te veranderen. Het NAC te Sri Lanka functioneert nog niet optimaal vooral door onervarenheid. De conclusie uit het onderzoek te Sri Lanka [11] (zie hoofdstuk 9 van bijlage 10) geeft aan dat het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' een succesvolle onderneming kan worden. Echter, een aantal structurele zwakheden van het NAC hebben speciale aandacht nodig:

- Management van het NAC.
- Privatisering van het NAC.
- Public relations.

Van onervarenheid kan bij het NAC 'de Weerribben' niet worden gesproken. Er kan echter veel worden verbeterd. De voornaamste aandachtspunten, gebaseerd op de analyse van het NAC 'de Weerribben', zijn :

- Samenwerking tussen SBB en particuliere ondernemers; nadruk op NAC als geheel.
- Marktgerichtheid.
- Doelgroepgerichte promotie.
- Relatie SBB/NAC met de plaatselijke bevolking.

Tot op heden heeft het NAC 'de Weerribben' geen spectaculaire groei in bezoekersaantallen te zien gegeven. Wel is er een 'nieuwe doelgroep' op het NAC afgekomen. Echter een deel van de 'oude doelgroep' is daarbij weggefallen; vooral de plaatselijke bevolking laat het afweten.

Dit moet worden voorkomen. De relatie met de plaatselijke bevolking dient te worden verbeterd.

Aandacht voor de eerste drie punten is gewenst wegens de positieve invloeden op het streven van het NAC een grotere en bredere groep van bezoekers aan te trekken in vergelijking met de bestaande BC.

Het NAC 'de Weerribben' zal meer marktgericht moeten gaan denken; dus denken vanuit de behoeften van de potentiële bezoeker. Een bezoeker die in zijn behoeften wordt voorzien zal graag naar het NAC toekomen. Marktgerichtheid betekent ook doelgroepgerichte promotie. Er dient inzicht te komen in hoe verschillende groepen (potentiële) bezoekers het beste bereikt kunnen worden. Verschillende groepen zullen op verschillende manieren te interesseren zijn voor het brengen van een bezoek aan het NAC.

Als laatste dient er aandacht te worden besteed aan de samenwerking tussen SBB en de partners in het NAC 'de Weerribben'. Het NAC is geen geheel. Dit heeft een negatieve invloed op de beleving van de bezoeker. Het is mogelijk dat het herhalingsbezoek aan het NAC hierdoor afneemt.

HOOFDSTUK 7. HET CONCEPTUELE MODEL

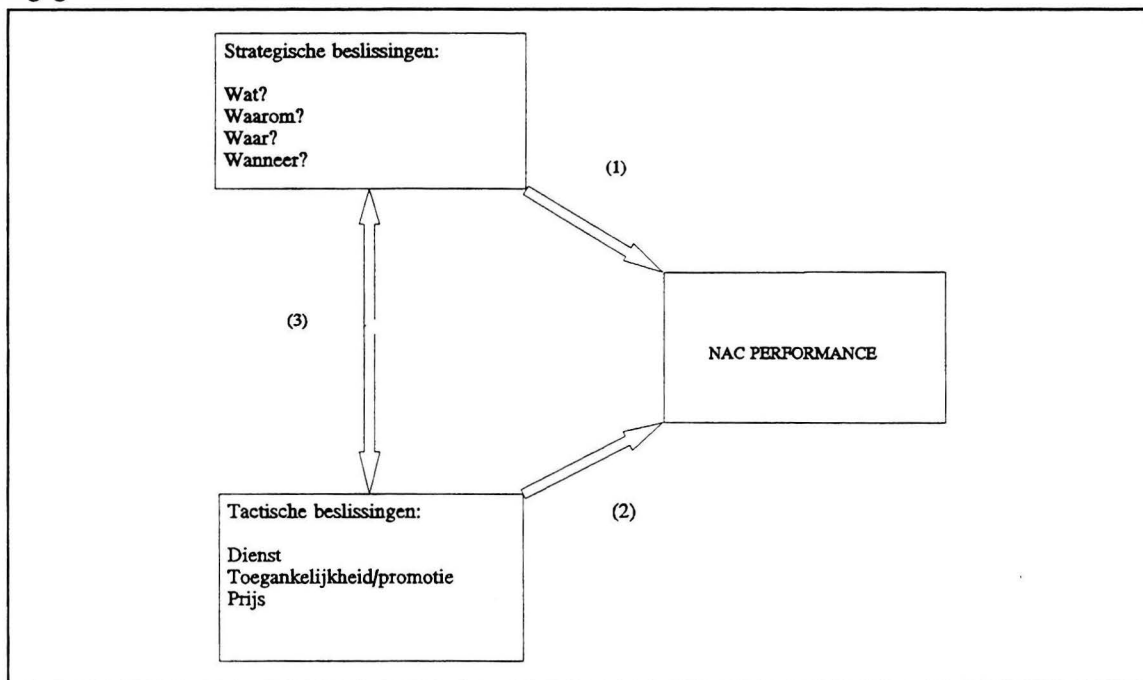
7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het conceptuele model voor een NAC uitgewerkt. De informatie, verkregen uit de eerste twee delen van het onderzoek, wordt gebruikt. De theorie, aangegeven in hoofdstuk 5, wordt toegepast op de situatie van een NAC. Als raamwerk/leidraad dient het model van Hultink [23], dat wordt toegesneden op de introductie van nieuwe diensten, in dit geval een NAC. Dit raamwerk, uitgewerkt in paragraaf 7.2, geeft aan dat bij de ontwikkeling van nieuwe diensten strategische en tactische beslissingen dienen te worden genomen. Deze beslissingen worden behandeld in paragraaf 7.3 en 7.4.

Het ontwikkelde conceptuele model zal moeten worden getoetst/getest en geïmplementeerd. In paragraaf 7.5 zullen hiervoor aanwijzingen worden gegeven; aanwijzingen in het algemeen en specifiek aanwijzingen voor het al bestaande NAC 'de Weerribben'.

7.2 Het raamwerk

Zoals al eerder is aangegeven is de ontwikkeling van een NAC te zien als een vorm van innovatie. Het model van Hultink (zie paragraaf 5.3.2, blz. 43) geeft aan dat het succes van een innovatie afhankelijk is van de strategische en tactische beslissingen die zijn genomen. Dit model heeft betrekking op de innovatie van producten. Echter, een NAC is te kenmerken als een dienst (dienstencentrum, zie ook paragraaf 7.4, blz. 58). Het model van Hultink is aangepast aan de innovatie van diensten. In figuur 7.1 staat het aangepaste model weergegeven. Het dient als raamwerk/structuur van dit hoofdstuk.



Figuur 7.1 Invloed van strategische/tactische beslissingen op het succes van een NAC

In vergelijking met het model van Hultink is de relatie met product type en land van introductie weggeval- len. Het aangepaste model handelt alleen over NAC in Nederland. Daarbij is een NAC geen product maar een dienst (dienstencentrum).

Het aangepaste model stelt dat het succes van een NAC beïnvloed wordt door te nemen strategische (1) dan wel tactische beslissingen (2). De tactische beslissingen dienen niet onafhankelijk van de strategische beslissingen te worden genomen. Tactische beslissingen dienen aan te sluiten op (een geheel te vormen met) de strategische beslissingen (3).

De strategische beslissingen gaan over antwoorden op de volgende vragen (de 4 W's):

- Wat wordt ontwikkeld/geïntroduceerd?
Dit betreft o.a. de nieuwigheid van de dienst (NAC), definitie van een NAC.
- Waarom wordt het ontwikkeld?
Dit betreft de doelen van een NAC.
- Waar (voor wie) wordt het ontwikkeld?
Dit betreft de doelgroepen van een NAC.
- Wanneer wordt het ontwikkeld?
Dit betreft de timing van de ontwikkeling van een NAC.

Bij de tactische beslissingen staat de marketing van diensten centraal (zie paragraaf 5.2, blz. 37). De volgende onderwerpen (gebaseerd op de 4 p's, product/prijs/promotie/plaats, uit de product marketing) dienen aan de orde te komen:

- De dienst:
Waaruit bestaat een NAC?
Uit welke tastbare/ontastbare elementen bestaat een NAC?
- Prijs:
Hoe wordt een NAC gefinancierd?
- Toegankelijkheid/promotie:
In welke mate dient een NAC toegankelijk te zijn voor het publiek?
Hoe dient een NAC te worden gepromoot?

7.3 Strategische beslissingen

Het is van belang, voor het succes van een NAC, dat de juiste strategische beslissingen op het juiste moment worden genomen. Strategische introductiebeslissingen, aangaande de 4 W's, dient men te nemen alvorens men met de ontwikkeling van een NAC begint.

Binnen SBB heeft men besloten om de huidige en toekomstige BC om te zetten in NAC. In 1995 is het eerste, en tot op heden enige, officiële NAC geopend, te weten het NAC 'de Weerribben'. Echter, binnen SBB zijn antwoorden op de 4 W's t.a.v. NAC niet duidelijk (niet eenduidig) gegeven.

Op basis van de informatie verkregen uit de eerste twee delen van het onderzoek, worden de vragen (de 4 W's) in de nu volgende sub-paragrafen alsnog beantwoord.

7.3.1 Wat?

In vergelijking met een BC heeft een NAC de bezoeker meer te bieden en wordt er op een breder publiek gericht. Het BC wordt een onderdeel van het NAC.

Een NAC is als volgt te definiëren: Het totaal van voorzieningen in een natuurgebied met daarin meerdere informatieve/attractieve/recreatieve objecten die allen gericht zijn op hetzelfde doel en thema en die zoveel als mogelijk geconcentreerd zijn bij een centraal (ontmoetings-)punt waar men informatie kan krijgen, zich kan laven en toiletteren, souvenirs kan kopen, en van waaruit- of waarbinnen- rondleidingen worden gegeven/georganiseerd.

De beheerder van het natuurgebied, in dit geval SBB, werkt samen met particuliere ondernemers waarbij men onder één vlag naar buiten treedt. De natuurbeheerder is de coördinerende instantie.

7.3.2 Waarom?

Uitgangspunt is het algemeen beleid van SBB. Op strategisch niveau (dus hoog abstractieniveau) zijn de volgende doelen voor een NAC geformuleerd:

- Het instand houden en verbreden van het maatschappelijk draagvlak (MDV) voor bos-, natuur- en landschapsbeheer en voor de organisatie Staatsbosbeheer.
- Bijdrage aan de recreatie doelstellingen van Staatsbosbeheer, gericht op beleving van bos en landschap.

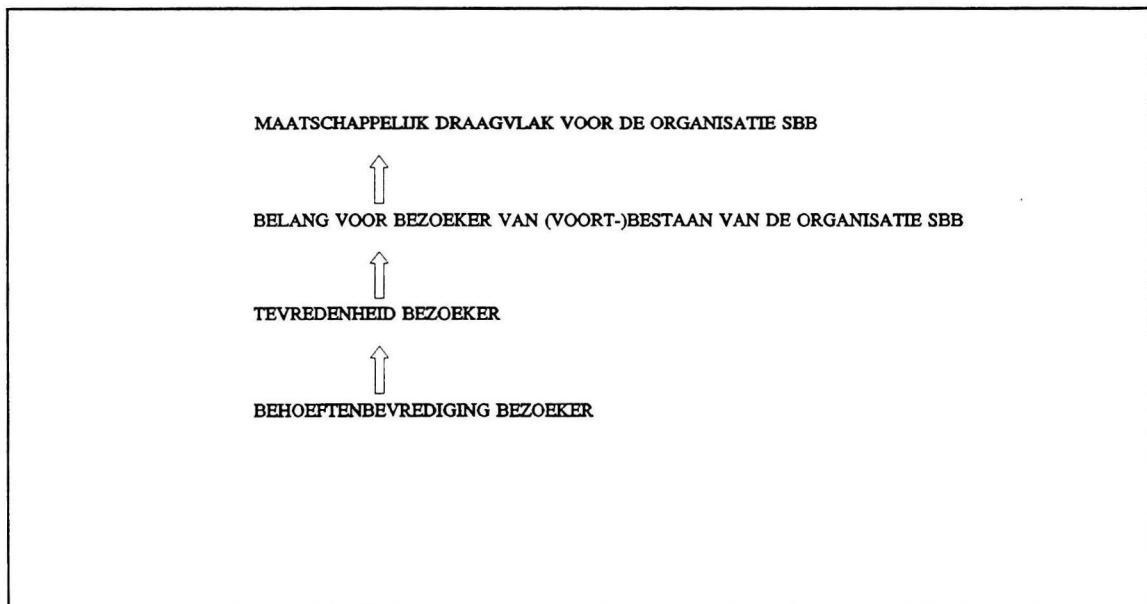
Het is opgevallen dat het onderwerp MDV in vele discussies een plaats heeft, doch dat een definitie ten enenmale ontbreekt. De indruk bestaat dat het hebben van een maatschappelijk draagvlak noodzakelijk is om als SBB voort te bestaan.

Maatschappelijk draagvlak voor de organisatie SBB kan als volgt worden gedefinieerd: Het belang dat de maatschappij hecht aan het (voort-)bestaan van de organisatie SBB.

Het specifiekere doel van een NAC, afgeleid van de hierboven vermelde algemene doelen, is: Doen zorgdragen voor een zowel aangenaam als leerzaam verblijf in het NAC voor een bezoeker (= mensen van allerlei aard en leeftijd).

Dit doel is gebaseerd op de volgende aanname: Draagvlak voor natuurbehoud en de organisatie SBB zal worden vergroot indien een breed publiek zich heeft vermaakt/geamuseerd (op welke manier dan ook) tijdens een bezoek aan een NAC.

Men dient zich te richten op de behoeftebevrediging van de bezoeker. Een bezoeker die in zijn behoeften is bevredigd, is een tevreden bezoeker en zal het belang inzien van het bestaan van de organisatie SBB. De relatie tussen behoeftebevrediging en MDV is afgebeeld in figuur 7.2.



Figuur 7.2 Relatie tussen behoeftebevrediging en MDV

De bepaling van de taakstelling van 100.000 bezoekers per jaar voor een NAC is te veel een gevoelskwestie (schatting). Daarbij heeft deze taakstelling betrekking op het BC in het NAC en niet op het totale NAC. Per toekomstig NAC (en eventueel per onderdeel/dienst van het NAC) zal een taakstelling voor wat betreft aantallen bezoekers moeten worden vastgesteld gebaseerd op 'hardere' gegevens (meer onderbouwd). Dit is

een moeilijke opgave. Inzicht in de carrying capacity (zie paragraaf 5.4, blz. 44) van een NAC zou opheldering kunnen geven.

7.3.3 Waar? (voor wie?)

Deze vraag betreft de doelgroep(en) van een NAC. Uit het algemeen beleid van SBB komt naar voren dat SBB nastreeft een organisatie van iedereen en voor iedereen te zijn. Een NAC sluit hierop aan. Doelgroep van een NAC is iedere Nederlander. Een NAC zal voor elke, willekeurige, bezoeker iets interessants moeten aanbieden.

De doelgroep van een NAC is onder te verdelen in twee groepen, te weten:

- De geïnteresseerden:
 - * Natuurvorsers.
 - * Natuurliehebbers.
 - * Natuurgebruikers.
- De niet-geïnteresseerden.

In vergelijking met de in-natuur-geïnteresseerden zal het veel moeilijker zijn om de niet-in-natuur-geïnteresseerden naar een NAC te trekken. Het hogere attractiegehalte van een NAC (in vergelijking met een BC) zou toch kunnen leiden tot bezoeken van mensen vallend in deze groep. Echter, een NAC mag nooit een kermis-attractie worden. De natuur blijft voorop staan.

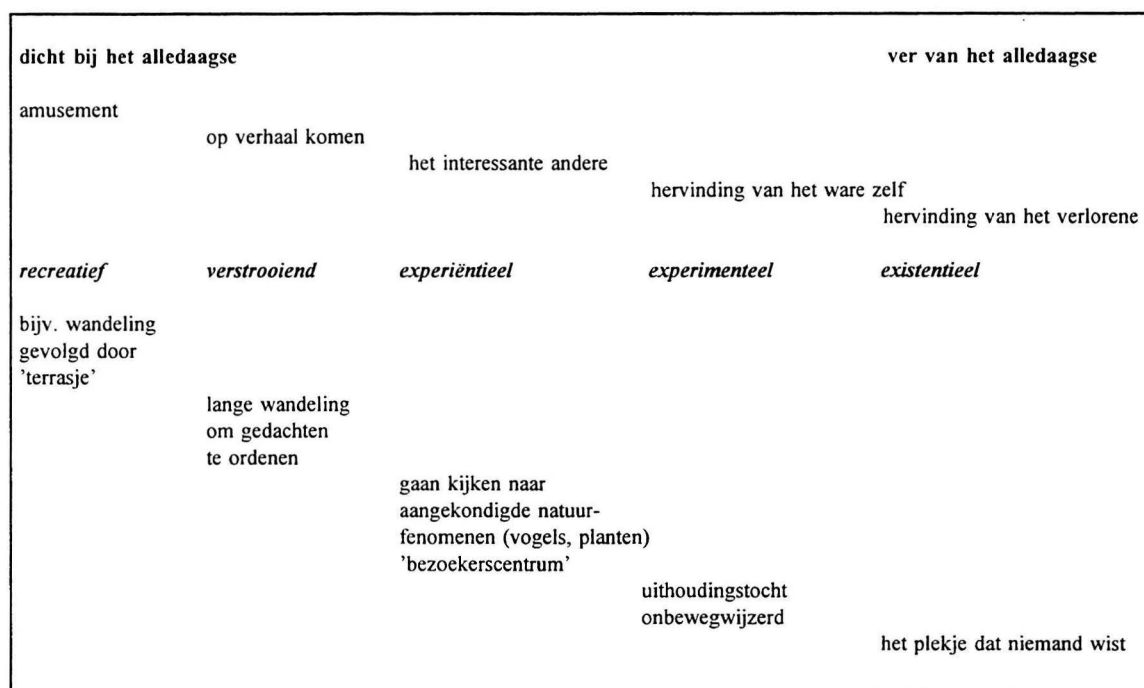
Kinderen zijn een belangrijke groep binnen de doelgroep van een NAC vanwege twee redenen. Ten eerste vertegenwoordigen kinderen de toekomst. Door ze van vroeg af aan spelenderwijs kennis te laten maken met de natuur zou waardering/draagvlak voor natuur(behoud) in de toekomst eerder gerealiseerd kunnen worden. Een tweede reden is dat, als kinderen een bezoek brengen aan een NAC, de kans groot is dat tevens de ouders meekomen.

Een NAC zal dusdanig moeten worden opgezet dat de verschillende groepen bezoekers elkaar niet in de weg lopen (letterlijk en figuurlijk). Het deels wegvallen van de 'oude doelgroep' van het NAC 'de Weerribben' moet worden voorkomen (zie paragraaf 7.4). Het algemene doel 'instand houden en verbreden van het MDV' geeft dit ook aan. Het instand houden van het MDV betekent dat SBB zich moet blijven richten op de 'oude doelgroep'. Het verbreden van het MDV betekent dat SBB zich tevens zal moeten richten op een nieuwe, meer vermaakzoekende groep bezoekers ('nieuwe doelgroep').

De hierboven aangegeven doelgroepindeling is geen strakke indeling. Een en dezelfde persoon kan tot meerdere groepen behoren. De ene keer zou hij zich kunnen voordoen als een natuurliefhebber (bijv. vogels kijken) de andere keer als een natuurgebruiker (bijv. kanoën).

Waar het om draait is behoeftebevrediging (zie figuur 7.2, blz. 56). Een persoon kan meerdere behoeften hebben t.a.v. de natuur. Er zijn een aantal behoeftendimensies te onderscheiden (zie figuur 7.3 en bijlage 7), te weten recreatief, verstrooiend, experiëntieel, experimenteel, existentiële [Lengkeek, 32]. Deze dimensies sluiten aan op de functies van de natuur (zie bijlage 8). Er zijn relaties te trekken tussen de doelgroepen (Lengkeek noemt ze 'ervaringsgroepen') en de behoeftendimensies. Zo is de echte natuurliefhebber te koppelen aan de existentiële behoefte en de natuurgebruiker meer aan de recreatieve behoefte. Zo is de 'oude doelgroep' te koppelen aan de experiëntieel behoefte en de 'nieuwe doelgroep' aan de recreatieve behoefte.

Een NAC zal zich moeten richten op alle behoeftendimensies en zal het aanbod daaraan moeten aanpassen. Per aangeboden dienst in het NAC zal moeten worden besloten op welke behoeftedimensie en doelgroep (alle Nederlanders, doelgroep van het totale NAC, of een specifieke groep) wordt gericht. Een voorbeeld: Feit is dat de huidige BC van SBB worden bezocht door de 'oude doelgroep' van SBB. Is het 'noodzakelijk' dat een BC zich richt op een 'bredere' doelgroep? Zo ja, dan zal de opzet van een BC moeten veranderen (accent op andere behoeftendimensies). Er van uitgaande dat een NAC voor iedereen iets heeft aan te bieden, is het voldoende dat een BC zich blijft richten op de 'oude doelgroep'.



Figuur 7.3 Behoeftedimensies t.a.v. natuur

Er zou onderzocht kunnen worden of er een markt is voor het houden van vergaderingen/conferenties/feesten, door groepen/organisaties, op het terrein van een NAC van SBB, gecombineerd met een bezoek aan een of meerdere activiteiten in een NAC. Dit in navolging op de ontplooidde activiteiten in het NAC te Sri Lanka.

7.3.4 Wanneer?

Deze vraag betreft de timing van de ontwikkeling/introductie van een NAC. Tijdsdruk t.a.v. het voor zijn van de 'concurrentie' (bijv. Natuurmonumenten) is er niet.

Echter er moet wel snel een beslissing worden genomen t.a.v. de 4 W's. Op het moment weten de medewerkers van de BC van SBB niet waar ze aan toe zijn. In de vooronderstelling dat het BC wordt omgezet in een NAC worden allerlei nieuwe activiteiten ontplooid, zonder dat men een juist beeld van een NAC voor ogen heeft.

Als de antwoorden op de 4 W's eenmaal vast staan, zal moeten worden bekeken waar een NAC kan worden ontwikkeld en waar niet. Het moet niet zo zijn dat per definitie alle bestaande BC worden omgezet in NAC.

De ontwikkeling/introductie van een NAC zal geleidelijk moeten plaatsvinden. Het is onmogelijk om een succesvol NAC in een keer te realiseren.

7.4 Tactische beslissingen

Naast strategische beslissingen dienen er tactische beslissingen te worden genomen. Hierbij staat de marketing van diensten centraal (paragraaf 5.2, blz. 37). Het moleculaire model wordt toegepast op een NAC. Tevens worden een aantal criteria aangegeven waar een ideaal NAC aan zal moeten voldoen. De tactische beslissingen worden dus niet gedetailleerd uitgewerkt. Dat zou de opzet van een marketingplan betekenen (zie bijlage 10: een voorbeeld van een marketingplan voor een NAC, te weten het NAC 'the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon' te Sri Lanka).

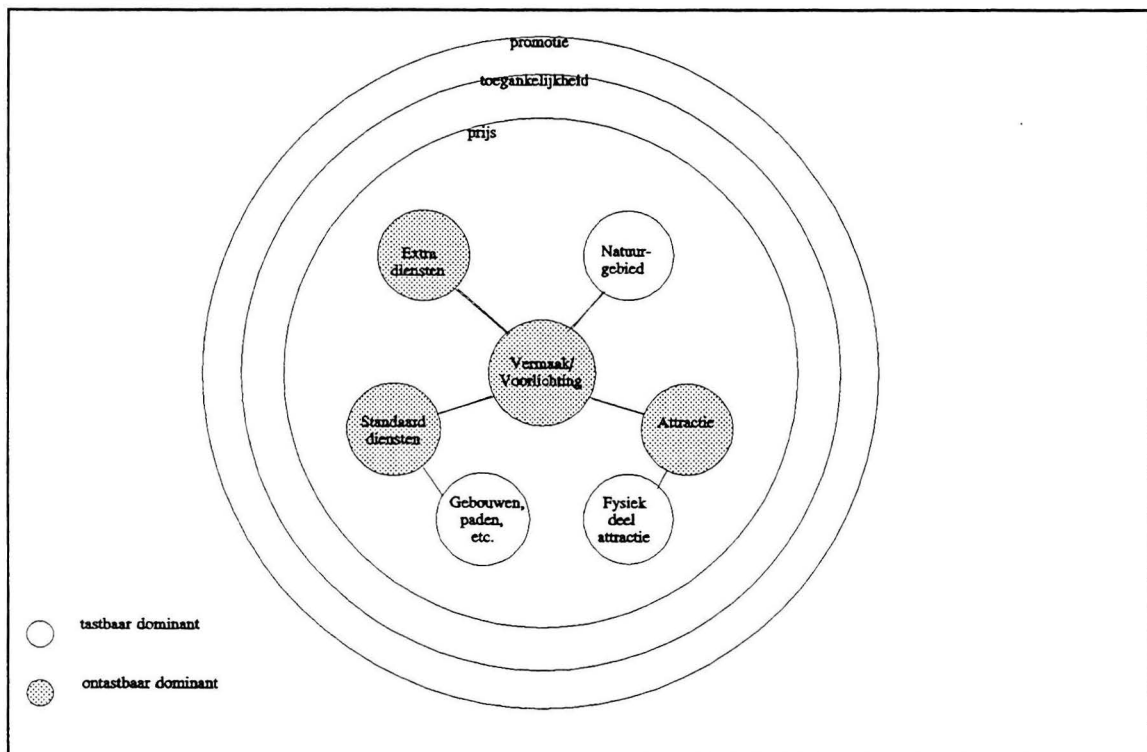
7.4.1 Dienst

Een NAC is te kenmerken als een dienst (dienstencentrum). Het moleculaire model (zie paragraaf 5.2.2, blz. 38) geeft weer dat een product of een dienst gedeeltelijk tastbaar en ontastbaar kan zijn. Zo bestaat een NAC ook uit tastbare en ontastbare elementen. In figuur 7.4 staat een toepassing van het moleculaire model voor een NAC weergegeven.

Een NAC is ontastbaar dominant en kan niet fysiek bezeten worden. Er zijn een aantal tastbare elementen, zoals het natuurgebied en gebouwen, maar de ontastbare elementen overheersen. Een NAC draait om de ontastbare kern vermaak/voorlichting.

Een NAC, als dienstencentrum, bestaat uit:

- Standaard diensten:
 - * Expositie/videoshow/bibliotheek (BC).
 - * Winkel.
 - * Eet/drink-gelegenheid.
 - * Wandelen/fietsen.
 - * Informatieverstrekking.
 - * Excursies.
 - * Overig.
- Een of meerdere attracties, zoals bijv. boomkronenwandeling, rondvaart, kanoën/kajakken, (open-air)museum.
- Extra diensten:
 - * Parkeergelegenheid voor auto/fiets.
 - * Toiletten.
 - * Telefoon.



Figuur 7.4 Het moleculaire model van een NAC

Zoals vermeld in de aangegeven definitie van een NAC, is het van belang dat de recreatieve/attractieve objecten zoveel mogelijk geconcentreerd zijn bij een centraal punt. Er zijn hiervoor twee redenen te noemen:

- Kans op (blijvende) schade aan het natuurgebied is kleiner.
- Overzichtelijkheid van een NAC is hoger voor een bezoeker.

Er moet echter worden voorkomen dat verschillende groepen bezoekers elkaar in de weg lopen. Het feit dat de 'oude doelgroep' bij het NAC 'de Weerribben' deels is weggevallen, zou te maken kunnen hebben met de ligging van het BC, in nabijheid van horeca en kanoverhuur ('nieuwe doelgroep' loopt 'oude doelgroep' letterlijk in de weg). Indien dit werkelijk het geval is (onderzoek zou uitsluitsel kunnen geven), zou in het geval van het NAC 'de Weerribben' het BC geografisch moeten worden gescheiden van de horecagelegenheid en kanoverhuur.

Het aanbod van een aantal diensten kan door SBB beter worden uitbesteed aan particulieren. Know-how in het runnen van bijv. een restaurant of winkel is binnen SBB niet voldoende aanwezig.

Een NAC betekent niet per definitie een samenwerkingsverband tussen SBB en ANWB/VVV (zoals in het NAC 'de Weerribben'). Voorop moet blijven staan dat samenwerking tussen SBB en ANWB/VVV, of welke partner dan ook, voor beide partijen voordelen biedt. Daarbij zullen de partners van SBB de doelen van een NAC moeten onderschrijven. Kortom, SBB zal veel aandacht moeten besteden aan de keuze van de juiste partners.

Bij de keuze van samenwerkingspartners valt te denken aan het plaatselijk (toeristisch) bedrijfsleven. Dit ligt in het verlengde van het streven van SBB om een positieve bijdrage te leveren aan de lokale economische ontwikkeling. Samenwerking met lokale ondernemers zou tevens een gunstige uitwerking kunnen hebben op de waardering van de lokale bevolking voor NAC en de organisatie SBB. Dit gaat niet altijd op (zie bijlage 7: artikel uit de telegraaf). Ook de aandacht (overleg) die SBB besteedt aan de lokale bevolking is van invloed op deze waardering.

Zoals vermeld in paragraaf 7.3.1, zullen SBB en samenwerkende partners onder één vlag naar buiten moeten treden. Een NAC dient als een geheel over te komen op de bezoeker en dient als zodanig een begrip te worden. In deze context is het interessant om een vergelijking te trekken met het warenhuis 'de Bijenkorf'. In dit warenhuis opereren een aantal particuliere ondernemers onder de naam 'Bijenkorf'. De consument doet inkopen bij de 'Bijenkorf'. Hij/zij realiseert zich vaak niet (of heeft niet het gevoel) dat men zaken doet met een particulier, bijv. een juwelier. De 'Bijenkorf' is een begrip geworden waar en de consument en de samenwerkende ondernemers wel bij varen.

7.4.2 Prijs

In het algemeen beleid van SBB staat dat SBB streeft naar een openstelling van zo'n 90 % van de beheerde terreinen. Daarbij moeten de opengestelde terreinen gratis toegankelijk zijn voor het publiek. SBB is de mening toegedaan dat er geen draagvlak voor entreeheffing in Nederland (o.a. de politiek) is. SBB is een organisatie van en voor iedereen. Daarbij betaalt de burger al in de vorm van belastingen.

Bij deze gedachtengang kunnen vraagtekens worden gezet. In de aanbevelingen wordt hierop verder ingegaan.

Een NAC wordt grotendeels gefinancierd met belastinggelden. De expositie (en bibliotheek/videoshow), informatie inwinning, wandel/fietspaden zijn gratis. Voor extra's dient een bezoeker echter te betalen.

7.4.3 Toegankelijkheid/promotie

Omdat een NAC ontastbaar dominant is zullen tastbare bewijzen moeten worden ontwikkeld zodat een NAC toegankelijk wordt voor de potentiële bezoeker. De toegankelijkheid van een NAC wordt beïnvloed door de tastbare elementen van een NAC (zie figuur 7.4). Ook menselijke bronnen bepalen deze toegankelijkheid.

Op basis van interviews en observaties van IC/BC/NAC zijn een aantal criteria opgesteld die in acht zouden moeten worden genomen bij de opzet van een NAC.

Criteria t.a.v. menselijke bronnen:

- Gastvrij, klantvriendelijk personeel: Bijna alle personeelsleden, ongeacht hun plaats in het NAC, krijgen vrij vaak te maken met bezoekers. De manier waarop het personeel de bezoeker behandelt is erg belangrijk voor het beeld wat de bezoeker van een NAC vormt. Het personeel zal de bezoeker gastvrij en klantvriendelijk moeten benaderen. Ieder personeelslid moet eigenlijk handelen als een soort van 'verkoper' van een NAC.
- De juiste persoon op de juiste plaats: De ene medewerker weet veel van de natuur en kan interessante verhalen vertellen. Het geven van excursies is op zijn lijf geschreven. Een ander heeft sterke communicatieve vaardigheden en zou een informatiebalie kunnen bemannen.
- Eigentijdse, consequente uitstraling van personeel: De kleding van de SBB medewerkers laat te wensen over. Meer eigentijdse kleding is wenselijk. Qua kleding heeft de huidige staatsbosbeheerder iets weg van een politieagent. De kleding kan vriendelijker.
Het personeel, van alle partners in een NAC, zullen gezamenlijk en consequent naar buiten moeten treden. Dat wil zeggen dat het NAC voorop staat. Op de tweede plaats komen de eigen belangen, de belangen van de individuele partners.

Criteria t.a.v. tastbare elementen van een NAC:

- Weinig toegangs/ontsluitingswegen in natuurgebied: Om de druk op het natuurgebied zo klein mogelijk te houden is het van belang dat er een beperkt aantal ontsluitingswegen zijn (zonering is dan makkelijker). Daarbij verhoogt een beperkt aantal ontsluitingswegen de overzichtelijkheid van een NAC voor een bezoeker.
- Uitnodigende, gelijke uitstraling van gebouwen: Om als een geheel over te komen zullen de gebouwen (waar bijv. de expositie en/of horeca is gevestigd) eenzelfde uitstraling moeten hebben. Daarbij zal het uiterlijk van de gebouwen de bezoeker moeten prikkelen om een kijkje binnen te nemen (o.a. te realiseren met pakkende kleuren).
- Duidelijke, consequente bebording: Een bezoeker moet eenvoudig kunnen achterhalen waar hij/zij wat kan vinden. Duidelijke, consequente bebording is hierbij van belang. Het is belangrijk dat iedere bezoeker kan kiezen waar hij/zij wil zijn, zonder dat hij/zij voor onaangename verrassingen komt te staan. Een natuurvorser weet dat als hij zich richting een centraal informatiepunt of attractie begeeft, hij grote horden mensen kan tegenkomen. Iets waar hij normaal gesproken misschien helemaal geen behoefte aan heeft. Via een duidelijke bebording zal hij niet ongewild in deze situatie terecht komen. Een vermaakzoeker zal drukbezochte plekken, in tegenstelling tot de natuurvorser, eerder opzoeken. De verwachting is dat een duidelijke bebording in een NAC er mede zorg voor draagt dat verschillende groepen bezoekers (zoals natuurvorsers, natuurgebruikers) naast elkaar het NAC kunnen bezoeken zonder dat deze verschillende groepen elkaar 'bijten' (dat als mogelijk gevolg heeft het wegblijven van bepaalde groepen bezoekers). Een juiste promotie is hierbij tevens van belang. Ook bij de Hoge Veluwe valt waar te nemen dat natuurliefhebbers, dagjesmensen, cultuurvreter, etc. in goede harmonie samengaan.

Bij de bebording, maar ook de promotie, zal het begrip NAC steeds voorop moeten staan (zoals bij de 'Bijenkorf'). Wat betreft bebording dus niet in eerste instantie de afzonderlijke partners aangeven maar de aangeboden diensten bijv. eten/drinken (restaurant), kanoën, expositie (BC) etc.

- Goede bereikbaarheid met openbaar vervoer.
- Een groot aaneengesloten, door SBB beheerd, natuurgebied.
- Mooie locatie (directe omgeving) van het fysieke deel van een NAC (BC, horeca, etc.).
- Voldoende parkeergelegenheid.
- Een NAC zal het gehele jaar geopend moeten zijn, ook in de winter. De volgende situatie mag zich bijv. niet meer voordoen: In de winter kan er (als de temperatuur dat toelaat) in het NAC 'de Weerribben' worden geschaatst. In het verleden is het voorgekomen dat de horecagelegenheid in deze periode gesloten was. Er was dus voor de bezoeker/schaatser geen mogelijkheid om iets te nuttigen in het NAC.

Criteria t.a.v. promotie van een NAC:

- Gezamenlijke promotie: Zoals al is aangegeven zal een NAC als een geheel moeten overkomen bij de (potentiële) bezoeker. Gezamenlijke (SBB en partners) promotie draagt daaraan bij; dus niet iedere partner in het NAC zijn eigen promotiemateriaal. Ook hier geldt weer het Bijenkorf model.
- Doelgroep gerichte promotie: Er zal goed nagedacht moeten worden over welke promotiemiddelen gebruikt worden om welke groep potentiële bezoekers (natuurvorsers of natuurliefhebbers of natuurgebruikers; kinderen of volwassenen; hoger opgeleiden of lager opgeleiden etc.) te bereiken.

7.5 Toetsing/implementatie

Het gehele proces van het creëren van geïnnoveerde diensten (in dit geval een NAC) handelt met concepten i.p.v. fysieke objecten. Het testen/toetsen van geïnnoveerde diensten is moeilijk. Het is moeilijk te voorspellen welke dienstenconcepten begrijpelijk en attractief voor de bezoeker zullen zijn. Het is echter mogelijk om het conceptuele model van een NAC voor te leggen aan experts op het gebied van (natuur-)toerisme. Zij kunnen het model toetsen aan hun praktische inzichten. In paragraaf 7.5.1 komen twee expert-opinions aan bod.

Het staat vast dat potentiële bezoekers verleid moeten worden om de geïnnoveerde dienst, een NAC, te ervaren. Dit vereist belangrijke marketing inspanningen.

Het NAC 'de Weerribben' is te zien als een soort van experiment van een concept van een NAC. Duidelijk is dat het NAC 'de Weerribben' niet optimaal functioneert. Een van de oorzaken hiervan is onvoldoende samenwerking tussen SBB en de particuliere ondernemers. Het NAC is geen geheel.

Voor dit NAC wordt aangegeven hoe men van de huidige situatie (paragraaf 7.5.2) in een nieuwe, gewenste (volgens het conceptuele model, aangegeven in vorige paragrafen) situatie (paragraaf 7.5.3) komt. Het gaat hierbij niet om een specifieke invulling van het NAC maar om de relaties tussen de partijen die samenkomen/samenwerken in een NAC. Een van de voorwaarden voor succes van een NAC is dat er sprake moet zijn van evenwichtige relaties tussen de partijen. Evenwichtig betekent in dit verband dat er rekening wordt gehouden met elkaars individuele belangen, dat er sprake is van goede (persoonlijke) verstandhoudingen, en dat men elkaars motieven begrijpt.

7.5.1 Expert-opinions

Twee experts op het gebied van (natuur-)toerisme/recreatie hebben het model beoordeeld, te weten:

- Dhr. Widdershoven, Senior medewerker afdeling communicatie/marketing van het hoofdkantoor SBB, tevens bedrijfsbegeleider van schrijver van dit rapport: Dhr. Widdershoven werkt sinds 1989 voor SBB op de marketing afdeling van het hoofdkantoor van de organisatie. Hij is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het marketing- en verkoopbeleid voor hout. Tevens biedt hij ondersteuning in de omvorming van SBB van een terreingerichte organisatie naar een omgevingsgerichte organisatie. Daarbij speelt de recreant een grote rol. In deze context houdt hij zich bezig met de omzetting van BezoekersCentra in Natuur Activiteiten Centra.
- Dhr. Kromhout, Regioconsulent Oost van de ANWB: Dhr. Kromhout onderhoudt contacten met politieke instanties, overheidsorganisaties, recreatie organisaties, openbaar vervoer, maar ook met organisaties als Staatsbosbeheer. In 1994 sloot het Staatsbosbeheer een samenwerkingsovereenkomst met de ANWB. Beide organisaties werken samen in het NAC Nationaal Park 'de Weerribben'. Dhr. Kromhout is hierbij betrokken (geweest).

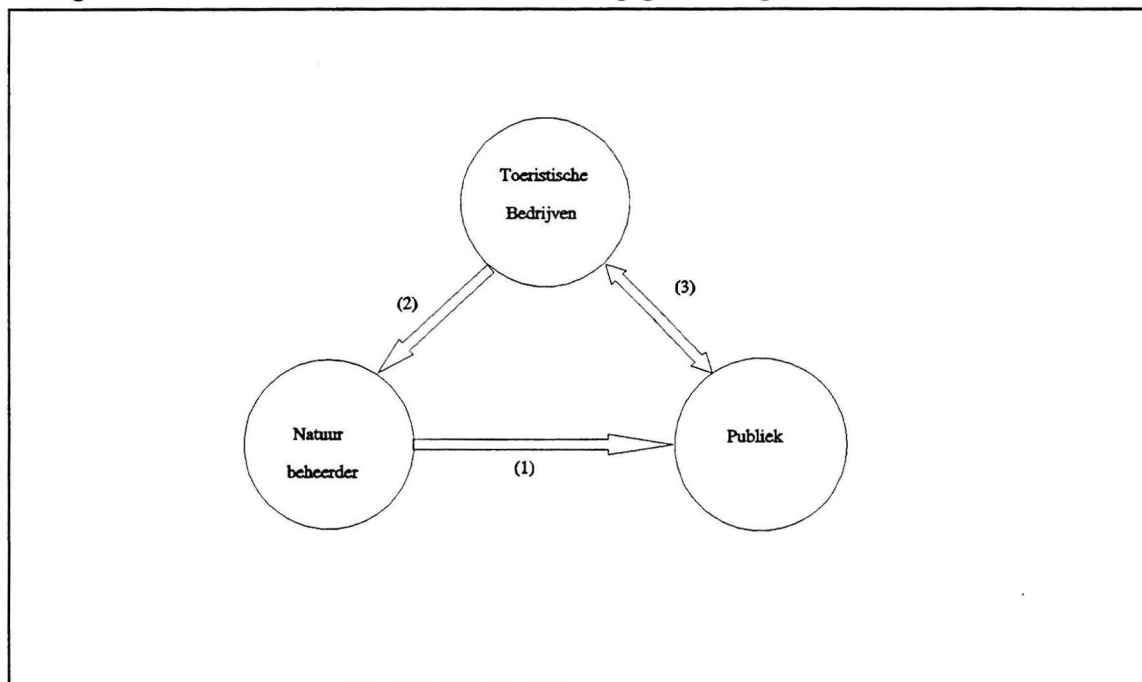
Dhr. Widdershoven kan zich over het algemeen vinden in het model. Hij realiseert zich dat het model een ideaal NAC beschrijft en in die zin zou een NAC volgens het model maar in een beperkt aantal natuurgebieden kunnen worden ontwikkeld.

Dit verslag zal namens Dhr. Widdershoven worden voorgelegd aan de Directeur van SBB.

Ook Dhr. Kromhout kan zich vinden in het model. In een brief aan de schrijver van dit rapport zegt Dhr. Kromhout o.a. het volgende: "Het onderzoeksverslag, de analyse en het gepresenteerde model moeten goed kunnen bijdragen om de NAC's een betere toekomst te geven." (zie bijlage 11 voor gehele brief). Voor wat betreft de theoretische onderbouwing van het conceptuele model zegt hij het volgende: "De theoretische onderbouwing geeft de nodige verdieping aan om de praktijk niet tot opportune oplossingen te laten komen. Met de theorie moeten de uitvoerders 'bij de les' gehouden worden."

7.5.2 Huidige situatie

De huidige situatie van het NAC 'de Weerribben' is weergegeven in figuur 7.5.



Figuur 7.5 Huidige situatie NAC 'de Weerribben'

In een NAC komen drie partijen (met verschillende belangen) bij elkaar, te weten:

- De natuurbeheerder, in dit geval SBB (belang: o.a. vergroten maatschappelijk draagvlak voor natuurbehoud en de organisatie).
- Het toeristisch bedrijfsleven, o.a. horeca, recreatieondernemers, VVV, ANWB (belang: inkomenverwerving).
- Het publiek: bezoekers, lokale bevolking (belang: vermaak/voorlichting).

Deze partijen zijn onderling gerelateerd; zij dienen rekening met elkaar te houden en met elkaar samen te werken.

Er bestaat geen algemeen theoretisch concept waarin beschreven staat hoe een samenwerkingsverband moet worden aangepakt. Er heeft echter in 1987 een onderzoek plaatsgevonden naar het fenomeen strategische samenwerkingsverbanden. Zowel managers uit Noord-Amerika als Europa en het Verre Oosten, die betrokken zijn of zijn geweest bij een strategisch samenwerkingsverband, zijn voor het onderzoek geïnterviewd.

Dit onderzoek heeft geleid tot het schrijven van het boek "Strategische samenwerking" door Huyzer (et al.) [24]. Het boek is geschreven voor managers, ondernemers en hun medewerkers in middelgrote en grotere ondernemingen evenals in alle internationaal opererende bedrijven. Het beoogt een structurele aanpak te geven voor het realiseren van een strategische samenwerking.

Huyzer (et al.) geeft echter een achttal (vuist)regels voor een succesvolle samenwerking. De acht regels zijn:

- 1) Plan, plan, plan, ook bij onzekerheid: Hoewel het voor een samenwerkingsverband niet mogelijk is om een plan op te stellen dat net zo gedetailleerd is als dat voor de individuele organisaties/ondernemingen, zullen bepaalde zaken gepland moeten worden, ook bij grote onzekerheid en ongeacht de vorm van de samenwerking.
- 2) Zoek de balans tussen vertrouwen en eigen belang: Als er eenmaal een plan is, blijkt vertrouwen het belangrijkste element om het plan ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren. Dit vertrouwen kan bereikt worden door:
 - * elkaars business te begrijpen;
 - * elkaars doelen/belangen te waarderen;
 - * de waarde van de partner voor de lange termijn te onderkennen;
 - * goede persoonlijke verstandhoudingen te creëren.
- 3) Anticipeer op conflicten: Alvorens een samenwerkingsverband aan te gaan is het raadzaam te anticiperen op potentiële conflicten.
- 4) Creëer een duidelijk leiderschap: Een van de belangrijkste aspecten om een samenwerking te structureren is het kiezen van de juiste persoon. Ineffectief leiderschap maakt coördinatie moeilijk en duur, vertraagt de ontwikkeling en maakt het vrijwel onmogelijk om belangrijke besluiten te effectueren.
- 5) Leer flexibel management: In samenwerkingen, waarbij de doelstellingen/belangen van de partners verschillen is een andere managementstijl dan die door de partners wordt gehanteerd, gewenst. Het beste is dat er over de te voeren strategie en budgetten onderhandeld wordt. Ondernemingen, die partners in een samenwerkingsverband zijn, moeten zich ervan bewust zijn dat de invloed op het beleid van de samenwerking niet zo groot kan zijn als de invloed op haar eigen beleid.
- 6) Voorzie en accepteer culturele verschillen: Bij strategische samenwerking bestaat de kans op het aanwezig zijn van culturele verschillen. Deze verschillen komen voort uit verschillen in:
 - * Managementstijl.
 - * Nationale cultuur en/of
 - * Bedrijfscultuur.
- 7) Organiseer de overdracht van kennis: Er moet een duidelijke informatiestroom zijn van het samenwerkingsverband richting partners.
- 8) Leer van de sterkten van de partner: Elke onderneming heeft haar eigen manieren om zaken aan te pakken. Een groot voordeel van een strategische samenwerking is, dat inzicht kan worden verkregen in de wijze waarop een andere onderneming, de partner, haar zaken aanpakt. Juist van de sterke punten van de partner kan en moet worden geleerd.

Deze aangegeven regels zijn vooral toepasbaar op de samenwerking tussen de natuurbeheerder (SBB) en de toeristische bedrijven in een NAC. Regel 2 en 4 zijn van het grootste belang.

In het geval van het NAC 'de Weerribben' worden door de twee partijen, de natuurbeheerder en de toeristische bedrijven, te veel de individuele, eigen belangen nagestreefd. Daarbij is er geen sprake van een duidelijk leiderschap in het NAC. Het NAC is geen geheel.

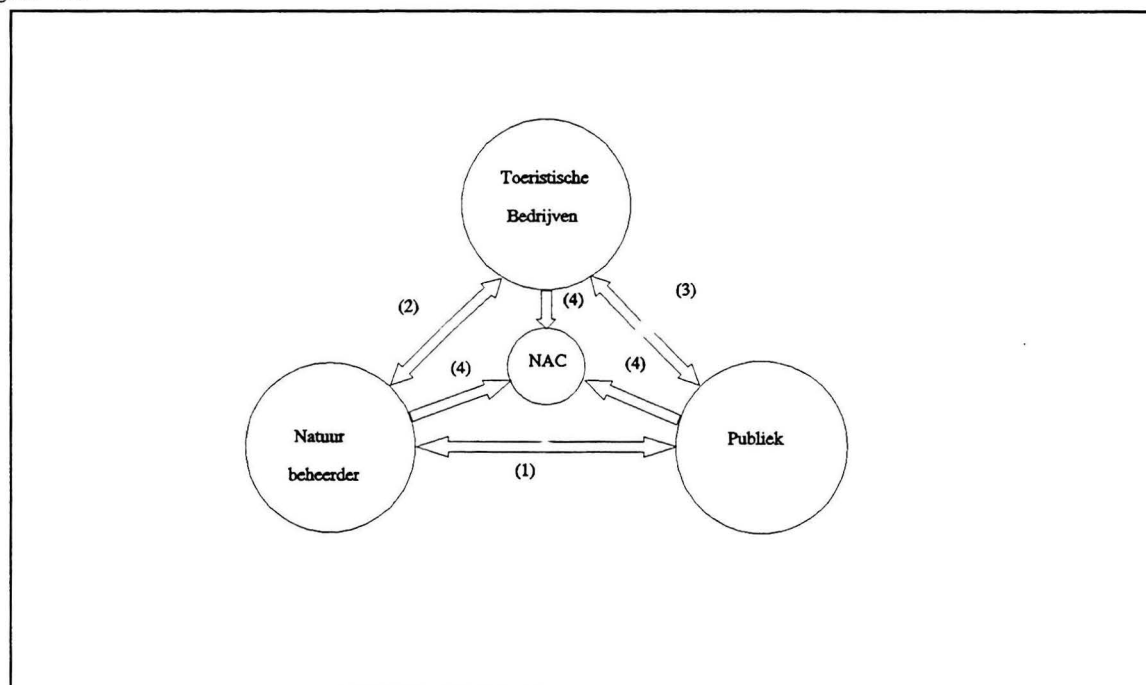
Een aantal relaties zijn te eenzijdig; teveel éénrichtingsverkeer (zie figuur 7.5):

- De relatie tussen SBB en het publiek (eenzijdige pijl (1)): Hoewel er meer dan voorheen naar het publiek 'geluisterd' wordt, heerst nog steeds (in beperkte mate) de opvatting dat natuur mooi is en dus iedereen natuur mooi vindt. De marktgerichtheid is niet optimaal. Daarbij is er geen optimale verstandhouding met de plaatselijke bevolking.
- De relatie tussen SBB en het toeristisch bedrijfsleven (eenzijdige pijl (2)): De toeristische bedrijven, samenwerkend in het NAC, werken te veel op eigen houtje. Een voorbeeld hiervan is dat de toeristische bedrijven ieder hun eigen promotiemateriaal hebben. Samenwerking is niet optimaal. Vooral de VVV/ANWB halen voordeel uit de samenwerking met SBB in het NAC.

De relatie tussen de toeristische bedrijven en het publiek (tweezijdige pijl (3)) is over het algemeen tweezijdig. Er wordt rekening gehouden met wat klant/publiek wil.

7.5.3 Nieuwe, gewenste situatie

De nieuwe, gewenste situatie voor het NAC 'de Weerribben' en NAC in het algemeen is weergegeven in figuur 7.6.



Figuur 7.6 Nieuwe, gewenste situatie voor een NAC

Voor wat betreft het NAC 'de Weerribben' zal allereerst gewerkt moeten worden aan het verkrijgen van evenwichtige relaties tussen de verschillende partijen onderling (1)(2)(3). Goede afspraken dienen te worden gemaakt met de toeristische bedrijven en SBB zal meer moeten gaan denken vanuit de bezoeker.

Alle partijen komen samen in het NAC (4). De basis voor een NAC wordt gevormd door een goede samenwerking tussen de partners in een NAC. Evenwichtige, onderlinge relaties tussen de partijen is hierbij van groot belang. Alle regels (condities) voor een succesvolle samenwerking zullen in acht moeten worden genomen (zie paragraaf 7.5.2), in het bijzonder regels 1 t/m 4 en 6.

Regels 1 t/m 4 en 6 worden hieronder nader uitgewerkt. Voor de overige regels wordt verwezen naar paragraaf 7.5.2.

- 1) Plan, plan, plan, ook bij onzekerheid: Er zullen voor een (toekomstig op te richten) NAC plannen opgesteld moeten worden, in het bijzonder een marketingplan (zie voor een voorbeeld van een marketingplan bijlage 10).
- 2) Zoek de balans tussen vertrouwen en eigen belang: Er dient sprake te zijn van evenwichtige relaties tussen de partijen die samenkomen/samenwerken in een NAC. Evenwichtig betekent in dit verband dat er rekening wordt gehouden met elkaars individuele belangen, dat er sprake is van goede (persoonlijke) verstandhoudingen, en dat men elkaars motieven begrijpt. Een goede verstandhouding met de plaatselijke bevolking is hierbij dus ook aan de orde.
- 3) Anticipeer op conflicten: In het bijzonder dient men te anticiperen op problemen met de plaatselijke bevolking. Voordat er echte problemen ontstaan dient er al actie te zijn ondernomen. Een voorbeeld: Problemen met plaatselijke recreatieondernemers die vrezen voor een groeiende concurrentie van

- SBB (zie bijlage 9), zouden voortijdig moeten worden voorkomen.
- 4) Creëer een duidelijk leiderschap: SBB is de coördinerende instantie. Zij dienen te zorgen voor een goede en duidelijke leiderschapsstructuur. Één persoon (of meerdere) dient een NAC te 'leiden'. Voorkeur gaat uit naar een onafhankelijk persoon, die capabel is om effectief de samenwerking in een NAC te besturen.
- 6) Voorzie en accepteer culturele verschillen: Er bestaan cultuurverschillen tussen SBB en de toeristische bedrijven in een NAC.
- Een cultuurverschil in managementstijl is vooral zichtbaar in het besluitvormingsproces. De toeristische bedrijven hebben de neiging om snel besluiten te nemen, bij SBB moeten meestal meer schijven worden gepasseerd om uiteindelijk een besluit te kunnen nemen.
- Voor wat betreft verschillen in de bedrijfscultuur kan worden opgemerkt dat SBB sterk natuurge-richt is. Er heerst nog steeds de opvatting dat natuur per definitie mooi is en dat dus iedereen natuur mooi vindt. De toeristische bedrijven zijn veel meer commercieel gericht (maken van winst). Verder kunnen verschillen in de bedrijfscultuur voortkomen uit verschillende omgangsvormen, verschil in wijze van kleding, anders denken over macht en gezag, enz.
- De mensen die met elkaar samenwerken moeten zich van, hetgeen hierboven is aangegeven, bewust zijn en mogelijke tegenstellingen niet op de spits drijven, maar de tegenpartij accepteren en zorgen dat er kan worden samengewerkt.

Bij iedere partner moet duidelijk zijn wat het doel van een NAC is. Het NAC staat voorop. Op de tweede plaats komen de individuele belangen. Als een NAC een hecht geheel vormt zal iedere partner in het NAC zijn voordelen kunnen halen uit de samenwerking ('win-win-situatie').

Naast de conditie dat er sprake moet zijn van goede samenwerkingsverbanden in een NAC, is het van belang dat de betrokkenen (personen) bij een NAC bereid zijn en in staat zijn om een NAC op te zetten.

Voor SBB betekent dit het volgende:

- Er is draagvlak binnen de gehele organisatie nodig voor (het conceptuele model van) een NAC; op management niveau, op regionaal niveau en op districtsniveau. Dit betekent acceptatie van het conceptuele model van een NAC en de bereidheid om een NAC, volgens het conceptuele model, op te zetten.
- De medewerkers van SBB dienen in staat te zijn om een NAC (volgens het conceptuele model) op te zetten en goed te laten functioneren. Er dient voldoende kwaliteit aanwezig te zijn; niet alleen op het gebied van management van een NAC maar ook op het gebied van bijv. omgang met bezoekers.

De aangegeven regels en condities garanderen geen succes van een NAC, maar vormen wel een goed uitgangspunt.

HOOFDSTUK 8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

8.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk worden aan de hand van de probleemstelling en de onderzoeksvragen de conclusies van het onderzoek weergegeven. Op basis van deze conclusies is een aantal aanbevelingen gedaan.

8.2 Conclusies

De probleemstelling voor het onderzoek, aangegeven in hoofdstuk 2, luidde: Hoe moet een NAC worden ingericht/georganiseerd om de (marketing-)doelen van het SBB te verwezenlijken?

Daarbij zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd, te weten:

- (1) Wat zijn de (marketing-)doelen van SBB?
- (2) Wat houdt maatschappelijk draagvlak voor de organisatie SBB in?
- (3) Wat is een NAC?
- (4) Wat is het doel van een NAC?
- (5) Op welke doelgroepen richt een NAC zich?
- (6) Aan welke criteria zou een NAC idealiter moeten voldoen?

Antwoorden op deze vragen zijn gegeven via het ontwerp van een conceptueel model voor een NAC (hoofdstuk 7). Uitgangspunt vormde het algemeen beleid van SBB. De antwoorden op de onderzoeksvragen zullen nu kort worden aangegeven:

- ad(1) * Het instandhouden, herstellen en ontwikkelen van bos-, natuur-, landschaps- en cultuurhistorische waarden in de terreinen van SBB.
* Het bevorderen van recreatie in zoveel mogelijk terreinen van SBB.
* Het leveren van een bijdrage aan de productie van milieuvriendelijke en vernieuwbare grondstoffen, zoals hout.
- ad(2) Maatschappelijk draagvlak voor de organisatie SBB kan als volgt worden gedefinieerd: Het belang dat de maatschappij hecht aan het (voort-)bestaan van de organisatie SBB.
- ad(3) Een NAC kan als volgt worden gedefinieerd: Het totaal van voorzieningen in een natuurgebied met daarin meerdere informatieve/attractieve/recreatieveobjecten die allen gericht zijn op hetzelfde doel of thema en die zoveel als mogelijk geconcentreerd zijn bij een centraal (ontmoetings-)punt waar men informatie kan krijgen, zich kan laven en toiletteren, souvenirs kan kopen, en van waaruit- of waarbinnen- rondleidingen worden gegeven/georganiseerd.
- ad(4) Het specifieke doel van een NAC, afgeleid van de algemene doelen, is: zorgdragen voor een aangenaam en/of leerzaam verblijf in het NAC voor een willekeurige bezoeker (= mensen van allerlei aard en leeftijd).
- ad(5) Doelgroep van een NAC is iedere Nederlander.
- ad(6) In hoofdstuk 7 zijn een aantal criteria aangegeven die in acht dienen te worden genomen bij de opzet van een NAC. De volgende criteria zijn genoemd:
Criteria t.a.v. menselijke bronnen:
* Gastvrij, klantvriendelijk personeel.
* De juiste persoon op de juiste plaats.
* Eigentijdse, consequente uitstraling van personeel.
Criteria t.a.v. tastbare elementen van een NAC:
* Weinig toegangs/ontsluitingswegen in natuurgebied.
* Uitnodigende, gelijke uitstraling van gebouwen.
* Duidelijke, consequente bebording.
* Goede bereikbaarheid met openbaar vervoer.
* Een groot aaneengesloten, door SBB beheerd, natuurgebied.
* Mooie locatie (directe omgeving) van het fysieke deel van een NAC (BC, horeca, etc.).

- * Voldoende parkeergelegenheid.
- * Een NAC zal het gehele jaar geopend moeten zijn, ook in de winter.
- Criteria t.a.v. promotie van een NAC:
- * Gezamenlijke promotie.
- * Doelgroep gerichte promotie.

De beslissing van SBB om alle bestaande BC (in gebieden van SBB) om te zetten in NAC is onjuist. Een NAC, volgens het conceptuele model, zal maar in een beperkt aantal gebieden van SBB ontwikkeld kunnen worden. Dit betekent echter niet dat er in SBB-gebieden, waar geen NAC opgezet kan worden, niets anders ontwikkeld kan worden. Er blijven alternatieven voor een NAC openstaan, zoals een informatiecentrum, een bezoekerscentrum of een op zich staande (natuurvriendelijke) attractie.

Duidelijkheid in het begrip NAC is nodig o.a. wegens het feit dat de medewerkers van de BC van SBB niet weten waar ze aan toe zijn. In de vooronderstelling dat het BC wordt omgezet in een NAC worden allerlei nieuwe activiteiten ontplooid, zonder dat men een juist beeld van een NAC voor ogen heeft. Dit onderzoek heeft duidelijkheid gebracht in het begrip NAC. In deze context kan het verrichte onderzoek richting geven t.a.v verdere ontwikkelingen op het gebied van NAC.

8.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan. Hieronder zullen ze puntsgewijs worden aangegeven:

- Zorgdragen voor een eenduidig begrippenapparaat: Binnen SBB zal bij iedereen bekend moeten zijn wat onder een bepaald begrip wordt verstaan. Begrippen als marketing, communicatie, corporate image, doel, draagvlak, NAC, etc. zijn niet helder gedefinieerd. Men dient hier duidelijkheid in te verschaffen. Misverstanden kunnen zo worden voorkomen. Tevens zal men efficiënter kunnen werken.
- Verbeteren horizontale/verticale communicatie binnen SBB: De communicatie binnen SBB verloopt stroef [49]. Voor wat betreft de horizontale communicatie dient er structureel overleg te worden gevoerd tussen IC/BC/NAC onderling. Men kan zodoende leren van elkaars fouten, sterke/zwakke punten, ideeën. Ook dient men te streven naar gelijkgerichtheid van de centra. Voor wat betreft de verticale communicatie, tussen het hoofdkantoor en IC/BC/NAC, dient er allereerst wederzijds inzicht te komen in wat er speelt op elk niveau. Op het niveau van IC/BC/NAC heeft men het idee dat het hoofdkantoor niet goed op de hoogte is. Regelmatig overleg is van belang (eventueel ook workshops); niet alleen tussen het hoofdkantoor en het regiohoofd/districtshoofd, maar ook tussen hoofdkantoor en medewerkers van IC/BC/ NAC (zoals boswachters, opzichters, beheerders).
- Meer/structureel overleg met plaatselijke bevolking: Om eventuele toekomstige problemen te voorkomen dient SBB regelmatig en structureel overleg te voeren met de plaatselijke bevolking (er kan een voorbeeld worden genomen aan manier van aanpak bij het NAC te Sri Lanka). Dit biedt twee voordelen:
 - * Problemen kan men zien aankomen. Er kan op tijd actie worden ondernomen.
 - * Draagvlak onder de lokale bevolking voor de organisatie SBB, en specifiek voor NAC, zal eerder worden gerealiseerd.
- Heroverweging van entreeheffing voor IC/BC/NAC: Zoals aangegeven in paragraaf 6.3.2, heerst er een bepaalde gedachte achter het feit dat SBB vindt dat IC/BC/NAC gratis toegankelijk moeten zijn voor het publiek. Bij deze aanname/gedachte kunnen vraagtekens worden gezet. Het Nationaal Park 'de Hoge Veluwe' en het NAC te Sri Lanka laten zien dat het vragen van een entreprijs wel degelijk mogelijk/succesvol kan zijn. Ook in landen als Engeland en Amerika wordt entree geheven voor toegang tot Nationale Parken/Visitor Centers. Er is al eens geëxperimenteerd door SBB met entreeheffing. De uitgangspunten waren niet optimaal (voor hetzelfde aanbod moest men ineens gaan betalen). Het experiment werd geen succes.

Men dient echter de voordelen van entreeheffing niet uit het oog te verliezen. Deze voordelen zijn:

- * Aanzuiveren exploitatietekort van BC/NAC.
- * Psychologisch effect van het vragen van een entreeprijs: De potentiële bezoeker zou kunnen denken dat de kwaliteit, van hetgeen te zien/doen valt, hoog is. Dit zou kunnen resulteren in hogere bezoekersaantallen.

Het is mogelijk om bij toekomstige, volkomen nieuw op te richten NAC (bijv. bij de Oostvaardersplassen) entreeheffing in te voeren. De uitgangspunten zijn beter. Een feit blijft dat de Nederlander over het algemeen niet gewend is te moeten betalen voor een bezoek aan een natuurgebied (met bijbehorende natuuractiviteiten). Als entreeheffing ingevoerd zou worden, zal het tijd kosten voordat de bezoeker entreeheffing heeft geaccepteerd.

Het doen van onderzoek naar:

- * de mogelijkheden van het exploiteren van een NAC (BC) voor het houden van vergaderingen, conferenties, feesten (dit in navolging op de activiteiten ontplooid in het NAC te Sri Lanka).
- * de 'nieuwe doelgroep' die het NAC 'de Weerribben' en het Boomkronenpad/Houtvester Kuhn Huis bezoekt: Er dient o.a. inzicht te worden verkregen in hoeverre de 'nieuwe doelgroep' van de 'oude doelgroep' verschilt.
- * het algemeen beleid van SBB.
- * de naam SBB: Geeft de naam SBB duidelijkheid bij het publiek over waar de organisatie voor staat? Spreekt de naam aan bij het publiek? De naam Staatsbosbeheer suggereert dat de organisatie zich alleen bezig houdt met het beheer van Nederlandse bossen.
- * de menselijke bronnen (medewerkers in een NAC): Zijn de medewerkers in staat om een NAC goed te laten functioneren? Het is mogelijk dat er trainingen/cursussen gegeven moeten worden (bijv. t.a.v. management van een NAC, omgang met bezoekers).
- * de toekomstige recreant: Hoe ziet de recreant in de toekomst eruit? Er worden allerlei nieuwe activiteiten/diensten ontwikkeld die vragen om substantiële investeringen. Er wordt hierbij uitgegaan van de ideeën/meningen/behoefte van de huidige recreant. Het is verstandig om na te denken over hoe de recreant van de toekomst eruit zou kunnen zien. De opgedane inzichten kunnen worden meegenomen in het ontwikkelde beleid.

LITERATUURLIJST

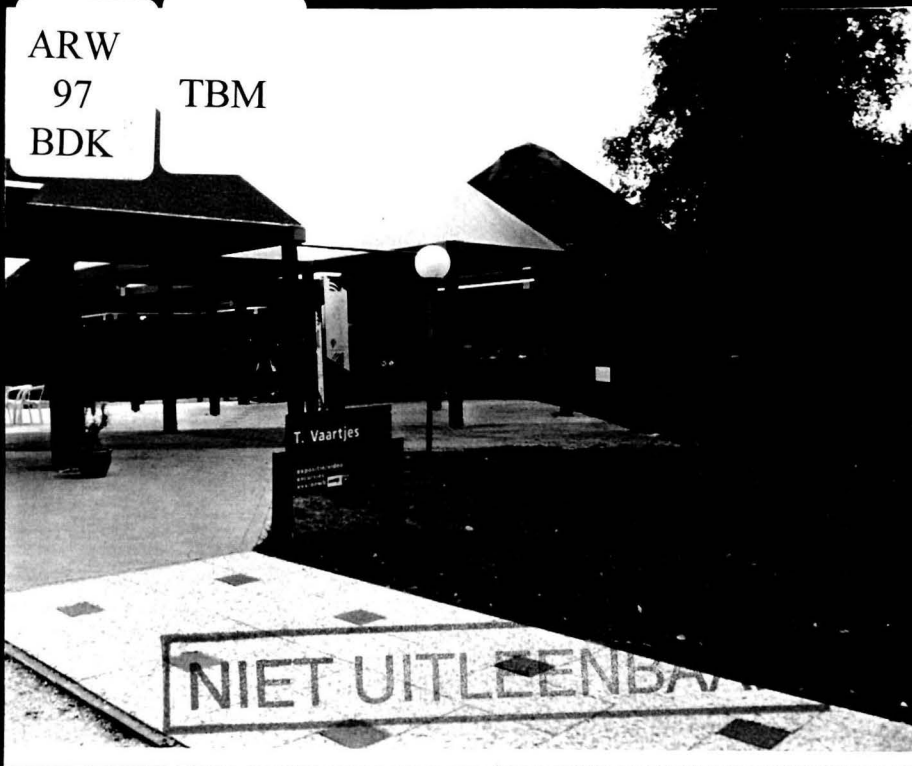
- [1] Baarda, D.B., Goede de, M.P.M., Teunissen, J., "Kwalitatief onderzoek", Stenfert Kroese, Houten, 1995.
- [2] Bakboord, D., "Evaluatierapport van het bezoekerscentrum 'De Weerribben'", Bakboord, Amsterdam, 1994.
- [3] Barksdale, H.C., George, W.R., "Marketing activities in the service industries", in Journal of Marketing, 1974.
- [4] Benthum, W., Lavieren, L.P., "Wetlands are no wastelands: A manual and strategy for conservation and development of wetlands", Gunaratne Offset Ltd., Colombo, 1994.
- [5] Benthem, W., van Zon, J.C.J., "Conservation Management Plan: Muthurajawela Marsh & Negombo Lagoon", Gunaratne Offset Ltd., Colombo, 1994.
- [6] Blox, J.T.H.M. (et al.), "Bedrijfseconomie", Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen, 1989.
- [7] Bourgraaf de, K., Goossens, C., "Staatsbosbeheer door de ogen van de recreant: een studie naar de kwaliteitsbeleving van bos- en natuurgebieden.", Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg, 1994.
- [8] Cannon, J.T., "Business Strategy and Policy", Harcourt, Brace & World, Inc., New York, 1968.
- [9] CEA/Euroconsult, "Muthurajawela Buffer Zone: Development program and draft land use plan" TR # 9 WCP, CEA, Colombo, 1996.
- [10] CEA/Euroconsult, "Visitor Centre Muthurajawela: Analysis of tourism" TR # 11 WCP, CEA, Colombo, 1996.
- [11] CEA/Euroconsult, "Visitor Centre Muthurajawela: Marketing Study" TR # 15 WCP, CEA, Colombo, 1996.
- [12] Ceballos-Lascurain, H., "Tourism, ecotourism and protected areas", International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), Cambridge, 1996.
- [13] Cooper, C. (et al.), "Tourism: Principles and Practice", Pitman Publishing, London, 1993.
- [14] Crawford, C.M., "New product failure rates: Facts and fallacies", Research management, 1979.
- [15] Eunen, E.A., Holzhauser, F.F.O., "Marketing begrippenlijst", Leiden, 1973.
- [16] Freeman, R.E., "Strategic management: a stakeholder approach.", Pitman, Boston, 1984.
- [17] Gemeente IJsselham, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (et al.), "Perspectief voor Noordwest-Overijssel: gebiedsgericht beleid voor Noordwest-Overijssel.", Gemeente IJsselham (et al.), Overijssel, 1996.
- [18] George, W.R., Barksdale, H.C., "Marketing activities in the service industries", in Journal of Marketing, 1974.
- [19] Greater Colombo Economic Commission (GCEC), Euroconsult, "Masterplan of Muthurajawela and Negombo Lagoon", GCEC, Colombo, 1991.

- [20] Goossens, C., "Drijfveren van doelgroepen", in tijdschrift voor Marketing, Nederlands Instituut voor Marketing Centrum voor Marktgericht Ondernemen, 1997.
- [21] Grönroos, G., "A service-oriented approach to marketing of services", in European Journal of Marketing, 1979.
- [22] Hart van der, H.W.C., "Marketing met maatschappelijk profijt: systematisch doelgroepenbeleid voor non-profit organisaties.", Kluwer/Nive, 1981.
- [23] Hultink, E.J., "Launch strategies and new product performance: an empirical international study", Technische Universiteit Delft, Delft, 1997.
- [24] Huyzer, S.E., (et al.), "Strategische samenwerking", Coopers & Lybrand Dijker Van Dien, Amsterdam, 1990.
- [25] Interpretation, A Journal of Heritage and Environmental Interpretation (Volume 1 No.3), The Society for the Interpretation of Britain's Heritage and Centre for Environmental Interpretation, Manchester, 1996.
- [26] Johnson, G., Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall International Ltd., 1993.
- [27] Jurgens, H.J.H., Geerts, H.J., "Waardering bezoekerscentra SBB: een onderzoek naar bezoekersprofiel, bekendheid en imago.", Geerts & Jurgens Marktonderzoek, Nijmegen, 1994.
- [28] Keizer, J.A., Kempen, P.M., Syllabus Organisatie-adviesprocessen, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven, 1995.
- [29] Kotler, P., "Marketing Management: Analysis, planning, and control", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- [30] Kotler, P., "Principles of marketing", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.
- [31] Kotler, P., Andreasen, A., "Strategic marketing or nonprofit organizations", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- [32] Lengkeek, J., "Natuurbeleving en consequenties voor natuurbeleid: samenvatting van lezing gehouden op het jaarlijkse Heidesymposium", Landbouwwuniversiteit Wageningen, Wageningen, 1997.
- [33] Margadant-van Arcken, M., van Kempen, M., "Groen verschiet. natuurbeleving en natuuronderwijs bij acht tot twaalfjarige kinderen", Den Haag, 1990.
- [34] Mathieson, A., Wall, G., "Tourism: Economic, Physical and Social Impacts", Longman, Harlow, 1982.
- [35] Meyer, C., van der Meiden, A., "PR in Europa", Management Service Instituut, Baarn.
- [36] Provinciale VVV Drenthe, "Communicatieplan Drents Boomkroonpad 1997", Provinciale VVV Drenthe, Assen, 1997.
- [37] Rathmell, J.M., "What is meant by services", in Journal of Marketing, 1966.

- [38] Remmerden van, A.G.L., "Marketing van diensten: een terreinverkenning aan de hand van een literatuuronderzoek", Nederlands Wetenschappelijk Instituut voor Toerisme en Recreatie, Breda, 1980.
- [39] Samarakoon, J., v.Zon, J.C.J., "Environmental Profile of Muthurajawela and Negombo Lagoon", Greater Colombo Economic Commission (GCEC), Euroconsult, Colombo, 1991.
- [40] Shostack, G.L., "Breaking free from product marketing", in The Journal of Marketing, the American Marketing Association, Chicago, 1977.
- [41] Scott, D.A., "A directory of Asian Wetlands", International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), 1989.
- [42] Staatsbosbeheer (SBB), "NAC 'De Weerribben'", SBB, Driebergen, 1997.
- [43] SBB, "Een uur voor natuur: aanbevelingen voor beleid gericht op natuurbeleving en natuurbehoud.", SBB, Driebergen, 1996.
- [44] SBB, "Een dienstreis naar Engeland", SBB, Driebergen, 1996.
- [45] SBB, "Evaluatie Natuuractiviteitencentrum Nationaal park 'De Weerribben'", SBB, Driebergen, 1996.
- [46] SBB, "Jaarplan 1997 Communicatie en Marketing (concept)", SBB, Driebergen, 1996.
- [47] SBB, "De geschiedenis van het Staatsbosbeheer", SBB, Driebergen, 1985.
- [48] SBB, "De bezoekerscentra van SBB: een inventarisatie", SBB, Driebergen, 1994.
- [49] SBB, "Van eigen belang naar gezamenlijk belang: een analyse naar de interne communicatie bij SBB", SBB, Driebergen, 1997.
- [50] SBB, "Nota beleid bezoekerscentra", SBB, Driebergen, 1997.
- [51] SBB, "Organisatiestrategie Staatsbosbeheer tot 2000", SBB, Driebergen, 1997.
- [52] SBB, "Sporen naar 2000: beleidsplan bezoekerscentrum 'het Zandspoor'", SBB, Driebergen, 1997.
- [53] Tomas, D.R.E., "Strategy is different in service business", in Harvard Business Review, 1978.
- [54] United Nations Development Program (UNDP)/World Tourism Organization (WTO), "Tourism Master Plan: Shri Lanka", UNDP/WTO, Madrid, 1993.

ARW
97
BDK

TBM

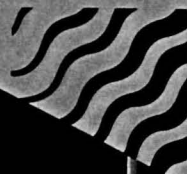


positie/video
cursus
v/anwb
ANWB

Vaartjes



welkom bij
staatsbosbeheer



3278



Natuuractiviteitencentrum

Nationaal Park
De Weerribben

Rondvaartbedrijf **T. Vaartjes**
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb ANWB
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluit



staatsbosbeheer

Natuuractiviteitencentrum
Nationaal Park
De Weerribben

Rondvaartbedrijf **T. Vaartjes**
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb ANWB
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluit

Natuuractiviteitencentrum

T. Vaartjes
- trefpunt natuur en toerisme
- staatsbosbeheer-vvv/anwb ANWB
- natuurrecreatiebedrijf de gele lis
- recreatiecentrum de kluit

Rondvaartbedrijf

T. Vaartjes



Volg
Roni

Natuurrecreatiebedrijf
De Gele Lis



- kano- en roeiverhuur
- motorbotenverhuur
- kano-, fluit- en fietsverhuur

BIJLAGEN

VERSLAG AFSTUDEERPROJECT

**'NATUUR ACTIVITEITEN CENTRUM ALS MARKETINGINSTRUMENT
VOOR EEN NATUURBEHEERDER'**

Afstudeerder: O.C. Plochg
307945

TUE-begeleiders: Eerste begeleider: Drs. E.B. van der Marck
 Tweede begeleider: Dr. Ing. L.N.J. Verzellenberg
 Beoordelaar: Prof. Dr. L.H.J. Verhoef
 Drs. F.D. van Bel

Bedrijfsbegeleider: Drs. T.M.M. Widdershoven

Bedrijf: Het Staatsbosbeheer
 Princenhof Park 1
 3970 BH Driebergen

Universiteit: Technische Universiteit Eindhoven
 Den Dolech 2
 5612 AZ Eindhoven

Datum: 14-10-1997

INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE 1.	RESULTATEN INTERVIEWS	3
BIJLAGE 2.	NORMKOSTEN BC	14
BIJLAGE 3.	NORMKOSTEN NAC	18
BIJLAGE 4.	BEZOEKERSPROFIEL VAN BESTAANDE BEZOEKER VAN BC VAN SBB ..	22
BIJLAGE 5.	TOELICHTING OP BINNEN SBB GEBRUIKTE BEGRIPPEN T.A.V. DOELGROEPEN	25
BIJLAGE 6.	CONSUMENTENPSYCHOLOGIE	27
BIJLAGE 7.	BEHOEFTENDIMENSIES LENGKEEK	33
BIJLAGE 8.	FUNCTIES VAN DE NATUUR	37
BIJLAGE 9.	ARTIKEL TELEGRAAF 04-09-1997	39
BIJLAGE 10.	VERSLAG SRI LANKA: 'VISITOR CENTRE MUTHURAJAWELA: MARKETING STUDY'	41
BIJLAGE 11.	EXPERT OPINION: BRIEF AAN SCHRIJVER VAN DIT RAPPORT	105

BIJLAGE 1. RESULTATEN INTERVIEWS

BIJLAGE 1. Resultaten interviews

Voor het onderzoek zijn een aantal semi-gestructureerde interviews gehouden. Er zijn een aantal topics/onderwerpen opgesteld die als leidraad hebben gediend voor deze interviews (zie paragraaf 2.5, blz. 18 van verslag afstudeerproject). De resultaten van de interviews zijn niet gedetailleerd uitgewerkt (wegens aard van de interviews). Echter, de belangrijkste resultaten zijn beknopt samengevat in een aantal tabellen (horizontaal: de geïnterviewden, verticaal: de topics/onderwerpen).

De interviews zijn in drie fasen/delen afgewerkt. De volgende delen kunnen worden genoemd:

- 1) Open interviews met medewerkers van het hoofdkantoor SBB.
- 2) Open interviews met direct/indirecte betrokkenen bij het NAC 'de Weerribben'.
- 3) Open interviews met directe betrokkenen (van SBB, partners SBB) bij de bezochte IC/BC van SBB.

Elke fase wordt nu besproken.

Ad 1)

Er is alleen gesproken met medewerkers van het hoofdkantoor die enige relatie hebben met het onderwerp van het onderzoek. Er is gesproken met medewerkers uit de volgende afdelingen/secties/staffuncties:

- Afdeling Terreinbeheer: * sectie recreatie (#5).
* sectie marketing (#5).
- Afdeling Algemene Zaken: * sectie VPR (voorlichting en PR) (#2).
- Staffuncties: * Productontwikkeling/werving (#1).
* Wetland specialist (#1).

Er is tevens gesproken met de verantwoordelijke voor het schrijven van een boek naar aanleiding van het 100-jarig bestaan van SBB (in 1999).

Recentelijk heeft er een reorganisatie plaatsgevonden. De organisatiestructuur is deels veranderd. De afdeling Algemene Zaken bestaat niet meer. De sectie VPR en marketing zijn samengegaan in de afdeling Communicatie en Marketing. De afdeling Terreinbeheer is gebleven.

In totaal zijn er 15 medewerkers geïnterviewd. Bij deze medewerkers zijn de hoofden van de secties (hierboven aangegeven) inbegrepen. In tabel 1,2,3 zijn de belangrijkste resultaten van de interviews samengevat. Per sectie/staffunctie wordt aangegeven over welk onderwerp/topic is gesproken waarbij tevens de uitkomsten in trefwoorden zijn aangegeven.

Ad 2)

Bij de analyse van het NAC 'de Weerribben' is gebruik gemaakt van open interviews met direct dan wel indirecte betrokkenen bij het NAC. De direct betrokkenen zijn:

- SBB-medewerkers (#4): * Districtshoofd.
* Boswachter/opzichter.
* Beheerder BC.
* Surveillant
- Medewerkers/eigenaren van organisaties/partners van SBB in het NAC (#5):
* ANWB/VVV.
* Natuurrecreatiebedrijf 'de Gele Lis'.
* Rondvaartbedrijf 'Tiemen Vaartjes'.

'De Weerribben' is gedetailleerder geanalyseerd in vergelijking met de overige BC omdat het een officieel NAC betreft. Om een beter beeld van het NAC te krijgen (o.a. sterke/zwakke punten) zijn er tevens interviews gehouden met indirecte betrokkenen bij het NAC, te weten (#7):

- Vertegenwoordigers van plaatselijke belangen groepen.
- Sectorhoofd beleid, gemeente Ijselham.
- Vertegenwoordigers van organisaties als Noordelijke Nationale Parken, Instituut voor Natuur en Educatie, Nederlandse Bond Plattelandsvrouwen.

In totaal zijn 16 personen geïnterviewd. In tabel 4,5,6 zijn de uitkomsten van de interviews beknopt samengevat.

Sectie/staffunctie	Recreatie
Onderwerp/topic	
Functie	- onderdelen: dagrecreatie, verblijfsrecreatie, terreingebonden voorlichting. - Kerntaken: beleidsontwikkeling, specialistische advisering, innovatie (product).
Historie SBB	- Sanering. - Onderzoek BC: kennisoverdracht/gedragsbeïnvloeding werkte niet. - Combinatie van oorzaken voor ontstaan NAC 'de Weerribben' (o.a. samenwerking ANWB).
Algemeen beleid SBB	- Natuur en recreatie zijn gelijkwaardig.
Cultuur SBB	- Van huis uit heel intern gericht ('groene mensen'), nu meer extern.
Toekomst SBB	- BC worden omgezet in NAC. - SBB wordt verzelfstandigd: <ul style="list-style-type: none"> * SBB kan eigen mening geven. * ander kasstelsel. * meer profileren. * beleid overheid blijft voorop staan.
Beleid t.a.v. BC/NAC	- Geen beleid t.a.v. promotie SBB-terreinen. - NAC 'de Weerribben' is experiment. - Huidige BC functioneren niet optimaal; het moet anders. - NAC is nieuw concept, moet breder publiek trekken, combinatie met commerciële bedrijven. - NAC driedeling: BC, horeca, startpunt natuuractiviteiten. - Normkosten NAC ongeveer gelijk aan BC. - Doelgroepen: vorsers, liefhebbers, vermaakzoekers. - Algemene doelen: <ul style="list-style-type: none"> * in stand houden en vergroten van MDV voor natuurbehoud en organisatie SBB. * bijdrage aan de recreatiedoelstellingen. - Taakstelling 100.000 bezoekers: schatting op basis van capaciteit BC en vereiste toename in aantal bezoekers.
Relatie hoofdkantoor met regio's/districten	
Interne/externe communicatie/marketing bij SBB	- Promotie van SBB in het algemeen. - Locale bevolking wordt niet genoeg betrokken bij SBB.
Bezoeker SBB-gebieden	- BC worden bezocht door de 'oude doelgroep'. - NAC 'de Weerribben': komst 'nieuwe doelgroep', 'oude' deels weggevallen; geen goede zaak.
Imago SBB	- Corporate image niet duidelijk.

Tabel 1.

Sectie/staffunctie	Marketing	VPR
Onderwerp/topic		
Functie	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing voor SBB in het algemeen. - Adviserend naar de regio. 	<ul style="list-style-type: none"> - VPR voor SBB in het algemeen. - Adviserend naar de regio.
Historie SBB	<ul style="list-style-type: none"> - In jaren 50/60 recreatie opgekomen. - In verleden BC voorlichtingsfunctie. Daarna PR-functie. Nu staat mens centraal. - Idee BC uit Amerika; er stond geen beleid achter. - Golfbeweging natuurbewoud/recreatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Idee BC uit Amerika. - Koel, zakelijk uiterlijk werd nagestreefd bij NAC 'de Weerribben'; er treedt nu ommekeer op. - Reden ontstaan NAC 'Weerribben' o.a. samenwerking met ANWB.
Algemeen beleid SBB	<ul style="list-style-type: none"> - SBB dient algemeen belang en individueel belang; leidt tot spanningsverhoudingen. - Maatschappelijk draagvlak voor SBB van belang wegens voortbestaan van de organisatie. 	
Cultuur SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt geen eenduidig begrippenapparaat gebruikt. - Gebrek aan zelfvertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt geen eenduidig begrippen apparaat gebruikt.
Toekomst SBB	<ul style="list-style-type: none"> - SBB wordt verzelfstandigd. 	<ul style="list-style-type: none"> - SBB wordt verzelfstandigd.
Beleid t.a.v. BC/NAC	<ul style="list-style-type: none"> - Uitgangspunt is dat iedere Nederlander driemaal in zijn leven een BC/NAC van SBB heeft bezocht. - BC/NAC sterker richten op kinderen. - Doel: breder publiek aanboren. - NAC moet SBB-sfeer uitstralen. 	<ul style="list-style-type: none"> - NAC moet toerist meer bieden.
Relatie hoofdkantoor met regio's/districten	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie is onvoldoende. - Geen structureel overleg tussen IC/BC/NAC. 	
Interne/externe communicatie/marketing bij SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Interne marketing is ook van belang. - Er moet meer gedaan worden aan interne communicatie. - Marketingontwikkeling gaat te snel. - Marketing Boomkronenpad/HKH verkeerd aangepakt; er is een onjuist verwachtingspatroon gekweekt. - In verleden experiment met entreeheffing voor BC; geen succes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemen met andere afdelingen. - Geen PR Weerribben; er wordt maar wat gedaan. - Marketing Boomkronenpad/HKH verkeerd aangepakt; er is een onjuist verwachtingspatroon gekweekt.
Bezoeker SBB-gebieden	<ul style="list-style-type: none"> - 'Oude doelgroep': hoger opgeleid, in gezelschap van kinderen, natuurgeïnteresseerden. - Komst van 'nieuwe doelgroep' bij NAC 'de Weerribben' en Boomkronenpad: meer vermaakoekers; 'oude doelgroep' valt deels weg. - 'oude doelgroep' is te combineren met 'nieuwe doelgroep' o.a. via zonering. 	<ul style="list-style-type: none"> - Komst van 'nieuwe doelgroep' bij NAC 'de Weerribben' en Boomkronenpad: meer vermaakoekers; 'oude doelgroep' valt deels weg.
Imago SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Men kent de naam SBB, maar niet de taken/activiteiten van SBB. 	

Tabel 2.

Sectie/staffunctie Onderwerp/topic	Staffunctie	Staffunctie	Verantwoordelijke voor boek 100-jarig bestaan SBB
Functie	- Productontwikkeling. - Werving.	- Wetland specialist. - Onderzoekskoördinator. - Contact met buitenlandse diensten.	- Schrijven boek over 100 jaar SBB.
Historie SBB		- Europese onderscheiding NAC 'de Weerribben'.	- Na tweede wereldoorlog is recreatie opgekomen. - Publiek vroeger: natuur is gebruiksvoorwerp. Publiek nu: natuur waarde op zich.
Algemeen beleid SBB	- SBB is geen commerciële onder- neming. - Professionele organisatie tussen overheid en burger. - SBB wordt gereorganiseerd.	- Aanbevelingen t.a.v. dit onderzoek.	- Aanbevolen literatuur: * Gedenkboek 40 jaar SBB. * Jaarverslagen. * Wegwijzer SBB.
Cultuur SBB	- Cultuuromschakeling is nodig. - Aanspreken op verantwoordelijk- heden is onvoldoende.		
Toekomst SBB	- SBB wordt verzelfstandigd.		
Beleid t.a.v. BC/NAC	- NAC 'Weerribben' is experi- ment; is niet strak gestuurd. - Commerciële activiteiten NAC niet zelf doen maar door particu- liere ondernemingen. - Niet gesubsidieerde activiteiten in NAC: * niet negatief voor natuur. * kostendekkend. * niet concurrentievervalsend.		
Relatie hoofdkantoor met regio's/districten			
Interne/externe com- municatie/marketing bij SBB			
Bezoeker SBB-gebie- den			
Imago SBB	- Corporate image niet duidelijk. - Definitie van imago dat SBB nastreeft is in ontwikkeling.		

Tabel 3.

Direct betrokkenen	SBB
Onderwerp/topic	
Functie	<ul style="list-style-type: none"> - Districtshoofd. - Boswachter/opzichter. - Beheerder BC (NAC). - Surveillant.
Functioneren SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Districtshoofden zijn vrij autonoom. - Marketing/voorlichting/PR worden onvoldoende gedragen; wordt onvoldoende gemanaged; districtshoofden worden niet bij het marketingoverleg op hoofdkantoor betrokken.
Relatie met SBB/NAC	
Mening over SBB (algemeen)	<ul style="list-style-type: none"> - Er heerst nog steeds een soort van arrogantie in de organisatie.
Alternatieve recreatiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Fietsen. - Giethoorn.
Natuurmonumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Natuurmonumenten: 'de Wieden' enige 'concurrent'. - PR van Natuurmonumenten is beter/professioneler. - National Trust (soort van Natuurmonumenten in Engeland): doelgroepdenken is verder/beter ontwikkeld.
NAC	<ul style="list-style-type: none"> - NAC opzet uit Engeland. - Concept NAC: bredere groep kan worden bereikt; NAC voor iedereen toegankelijk. - NAC op goede plaats: <ul style="list-style-type: none"> * natuur niet schaden. * attractief voor recreant. - Moeilijkheid van keuze partners. - 'Oude doelgroep' NAC 'Weerribben' deels weggevalen. - Kanoverhuur drempelverlagend. - ANWB is commercieel gericht. - VVV profiteert voornamelijk van samenwerking. - Gratis publiciteit NAC 'Weerribben'. - Draagvlak is deels kwijt bij lokale bevolking, o.a. wegens: <ul style="list-style-type: none"> * saaie expositie. * aversie ontwikkeling recreatie. * plaatselijke ondernemingen die zich afvragen waarom zij niet samenwerken in NAC. - Zwak NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * niet communicerende expositie. * slechte samenwerking partners. * niet optimaal gastheerschap. * horeca kan beter. * overheidsbedrijf. * financieel management is onvoldoende. * promotie (o.a. niet gezamenlijk). * wandelmogelijkheden te beperkt. * aansturing vanuit Driebergen. - Sterk NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * vaarmogelijkheden. * aanwezigheid VVV. * plein in het midden van centrum. * presentatie van natuuractiviteiten. * bezoeker kan hele dag doorbrengen in NAC. - Bedreiging: <ul style="list-style-type: none"> * te veel bezoekers.

Tabel 4.

Direct betrokkenen	Partners
Onderwerp/topic	
Functie/organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - ANWB. - VVV. - 'de Gele Lis'. - 'Tiemen Vaartjes'.
Functioneren SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Commerciële kant verheugd. - Er is meer aan recreatie mogelijk zonder dat natuur geschaad wordt.
Relatie met SBB/NAC	<ul style="list-style-type: none"> - ANWB, samenwerking (algemeen, projectmatig bijv. bij Weerribben) met SBB omdat: <ul style="list-style-type: none"> * natuur is een belangrijke vorm voor recreatie. * SBB producent van het toeristisch product. - Moeilijkheid bij samenwerking: dominantie van terreinbeheerders; zij hebben product (natuur) in bezit. - samenwerking met SBB/VVV goed (standpunt van VVV). - Er heerst bij recreatieondernemers een soort van wrevel t.o.v. SBB. Er zijn volgens hun tegengestelde belangen.
Mening over SBB (algemeen)	<ul style="list-style-type: none"> - Terreinbeheerders (SBB) zien belang in van recreatie naast natuur. - SBB log apparaat, veel radertjes. - SBB meer rekening houden met behoud van natuur (bijv. kwetsbare vogelsoorten).
Alternatieve recreatiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Andere horeca/recreatie ondernemers (niet vallend onder het NAC) krijgen 'concurrentie' van het NAC. De NAC-lokatie is te definiëren als een a-lokatie.
Natuurmonumenten	

<p>NAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bijenkorf model in vergelijking met concept NAC. - Ideaal NAC: gezamenlijke promotie, financiering. NAC één geheel. - Promotie staat echter in de kinderschoenen. - Drie partijen die samenkomen in een NAC: <ul style="list-style-type: none"> * Natuurbeheerders (SBB). * Publiek. * Toeristisch bedrijfsleven. Deze partijen dienen rekening te houden met elkaars individuele belangen. Het NAC staat echter voorop. - 'Oude doelgroep' valt deels weg. - Hoe ziet toerist van de toekomst eruit? - Zwak NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * BC straalt andere sfeer dan horeca uit. * innovatiedrang is laag bij recreatieondernemers/horeca. * samenwerking partners in NAC slecht. * NAC geen geheel. * saaie expositie. * 'de Gele Lis' gesloten in winter. - Sterk NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * Modern gebouw. * goed ondernemerschap (echter persoonsgebonden, zwak punt). * plein in het midden. * locatie. * Nationaal Park. * groot parkeerterrein. * prachtig natuurgebied. * varen (bijv. kanoën). - Bedreiging: <ul style="list-style-type: none"> * onvoldoende draagvlak onder lokale bevolking. * vanuit politiek: er wordt vooral geïnvesteerd in industriële ontwikkeling, niet in natuur/toerisme. * te veel bezoekers. - Mogelijkheid: <ul style="list-style-type: none"> * op lange termijn samenwerking met Natuurmonumenten. * samenwerking met (aandacht voor) lokale bevolking. * nationaal/internationaal natuurtoerisme uitbreiden.
------------	--

Tabel 5.

Onderwerp/topic	Indirect betrokkenen
Funcie/organisaties	<ul style="list-style-type: none"> - Vertegenwoordigers van plaatselijke belangen groepen. - Sectorhoofd beleid, gemeente Ijselham. - Vertegenwoordigers van organisaties als Noordelijke Nationale Parken, Instituut Voor Natuur en Educatie, Nederlandse Bond Plattelandsvrouwen.
Functioneren SBB	<ul style="list-style-type: none"> - SBB heeft aan geloofwaardigheid ingeboet bij de lokale bevolking. - Er is pas overleg als er problemen zijn met de lokale bevolking. - Zorgdragen voor evenwicht tussen natuur en recreatie (niet doorslaan naar te veel recreatie).
Relatie met SBB/NAC	<ul style="list-style-type: none"> - IVN verzorgd excursies voor SBB (NAC 'Weerribben'). - Rietteelt wegens: <ul style="list-style-type: none"> * natuurbehoud. * commerciële redenen; opbrengst voor lokale bevolking. - SBB heeft weinig overleg met plaatselijke belangen groepen.
Mening over SBB (algemeen)	<ul style="list-style-type: none"> - Kleding Staatsbosbeheerders niet van deze tijd. - Meer commerciële richting van SBB valt niet bij iedereen in de smaak.
Alternatieve recreatiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Giethoorn (te toeristisch). - In directe omgeving van NAC weinig andere recreatiemogelijkheden.
Natuurmonumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Natuurmonumenten ('de Wieden') en SBB ('de Weerribben') zouden meer moeten samenwerken. - Natuurmonumenten en SBB worden nogal eens door elkaar gehaald.
NAC	<ul style="list-style-type: none"> - Doelgroep ideaal NAC: iedere Nederlander, van jong tot oud. - NAC moet centraal staan (niet de natuurbeheerder). - Deels wegvallen van 'oude doelgroep' moet worden voorkomen. - Prijskaartje voor BC (voor gastheerschap mag best betaald worden; entreegeld wordt nuttig besteed). - Er moet meer aandacht worden gegeven aan problemen van andere (niet in het NAC samenwerkend) particuliere recreatieondernemingen in de omgeving van het NAC. - Zwak NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * saai BC (oude BC had meer sfeer, was veel herkenbaarder). * slecht uitdragen van gastheerschap. * Entree NAC (ook uitstraling van de gebouwen) niet vrolijk genoeg. * Aandacht lokale bevolking. * Bereikbaarheid met openbaar vervoer. - Sterk NAC 'Weerribben': <ul style="list-style-type: none"> * Alle activiteiten zijn zoveel mogelijk gecentreerd (op een plaats). * Fietsverhuur. * sportviserij is gezondeerd. * combinatie met horeca/VVV/ANWB. * goed fietspadennet. * groot parkeerterrein. * mooi natuurgebied. * geen verboden toegang bordjes. * vaarmogelijkheid (o.a. kanoën). - Bedreiging: <ul style="list-style-type: none"> * te veel bezoekers; te veel auto's. * vervuiling door plezierjachten. * plannen voor een bungalow park. - Mogelijkheid: <ul style="list-style-type: none"> * voordeel halen uit Europees diploma (bijv. subsidie Europese Unie). * eco-toerisme neemt toe. * samenwerking met Natuurmonumenten.

Tabel 6.

Ad 3)

Als laatste zijn een viertal IC/BC van SBB bezocht. Er is gesproken met verschillende direct betrokkenen bij deze centra. Een of meer van de volgende personen zijn geïnterviewd:

- Districtshoofd (#2).
- Boswachter/opzichter (#2).
- Beheerder IC/BC (#4).
- Eventuele partners SBB (#2).
- Overige medewerkers SBB zoals marketing deskundigen, ontwikkelaars (#2).

In totaal zijn 12 personen geïnterviewd. In tabel 7 zijn de resultaten van deze interviews gegroepeerd en in trefwoorden weergegeven.

Onderwerp/topic	Direct betrokkenen bij IC/BC
Functie	<ul style="list-style-type: none"> - Districtshoofd. - Boswachter/opzichter. - Beheerder IC/BC. - Partners SBB. - Overige medewerkers SBB.
Functioneren SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Verticaal (tussen hoofdkantoor en IC/BC) en horizontaal (tussen IC/BC onderling) overleg onvoldoende. - Samenwerking met particuliere ondernemers is belangrijk; SBB moet zoveel mogelijk uitbesteden. - Het hoofdkantoor is onvoldoende op de hoogte van wat er leeft op BC-niveau. - Interne communicatie is slecht. - Marketing staat in de kinderschoenen. - De naam SBB is bij veel mensen bekend; wat de organisatie precies doet is relatief onbekend.
Relatie met SBB/centrum	<ul style="list-style-type: none"> - Recreatieondernemers Boomkronenpad/HKH: geen overleg met SBB over toekomstplannen.
Mening over SBB	<ul style="list-style-type: none"> - Kleding SBB niet van deze tijd. - SBB vergeet het commerciële aspect wel eens. - 'Schoenmaker blijf bij je leest'.

IC/BC/NAC	<ul style="list-style-type: none"> - IC/BC: er worden meer activiteiten voor kinderen ontwikkeld. - IC/BC zijn geen musea. - IC/BC niet voor het grote publiek. - Bezoekersaantallen van natuurgebied, waarin IC/BC zijn gelegen, zijn vele malen groter dan bezoekersaantallen van IC/BC zelf. - Bezoekers van IC/BC over het algemeen tevreden. - Beheerder IC/BC heeft tijd te kort; personeelsbezetting is onvoldoende. - IC/BC worden bezocht door 'oude doelgroep': hoger opgeleid, in gezelschap van kinderen, natuurgeïnteresseerden. - IC/BC: veel herhalingsbezoek. - Een IC/BC met relatief veel objecten, gericht op beleving, trekt een breder publiek. - Boomkronenpad/HKH: <ul style="list-style-type: none"> * Boomkronenpad moet ingebed zijn in het totaal; geen attractie op zich. * er is geen samenhang tussen activiteiten. * er bestaan twee visies t.a.v. het Boomkronenpad. * komt 'nieuwe doelgroep' na opening pad. * bebording onvoldoende/onduidelijk; bezoeker weet niet waar hij moet zijn. * promotie pad heeft tot verkeerd verwachtingspatroon geleid. - Sallandse Heuvelrug: <ul style="list-style-type: none"> * verdeeld eigendom van natuurgebied. * veel toegangswegen. * veel (particuliere) ondernemingen/organisaties in het gebied; een toekomstig op te richten NAC onder de vlag van SBB zal moeilijk zijn. * onvoldoende samenwerking tussen ondernemers/organisaties in gebied. * onduidelijke bebording: iedere organisatie/onderneming heeft zijn eigen bebording. - Veel discussies over het concept NAC; moeilijkheid: veel verschillende meningen. - NAC is een combinatie van diensten. - Informatiepunt in NAC is van belang. - NAC vertrekpunt natuuractiviteiten. - NAC moet voor iedereen zijn. - Een NAC betekent niet per definitie samenwerking met ANWB/VVV. - Goede samenwerking/overleg tussen partners in NAC is van belang; een speciaal aangewezen persoon als organisator/coördinator van NAC is nodig. - SBB moet coördinerende factor zijn. - Marketing NAC: het begrip NAC centraal stellen. NAC is echter van SBB. Bezoeker moet ervan bewust zijn dat hij bij SBB is geweest.
-----------	--

Tabel 7.

BIJLAGE 2. NORMKOSTEN BC

BIJLAGE 2. Normkosten BC 1997

BEZOEKERSCENTRUM

Voorbeeld:	Zandenbos (Nunspeet), Mijl op Zeven (Grote Peel)
Doel:	In stand houding en verbreding van maatschappelijk draagvlak voor bos- en natuurbeheer alsmede de organisatie SBB, bijdragen aan de realisatie van de recreatiedoelstelling van SBB gericht op de beleving van bos, natuur en landschap, bijdragen aan de zonering.
Aantal bezoeken:	85.000 bezoeken per jaar.
Opstal:	Bezoekerscentrum van totaal 350 m ² , met pindakconstructie, hoogte gemiddeld 4,30 m, inhoud 1505 m ³ .
Indeling:	Audio-visuele ruimte 60 m ² . Balie met winkel 50 m ² . Toiletten 10 m ² . Kantoortje/opslag/keuken 20 m ² . Tentoonstellingsruimte 160 m ² . Gang(en) en hal 50 m ² . Infrastructuur: parkeerplaats, fietsenstalling, educatieve tuin, plein voor activiteiten.
Inrichting:	Audiovisuele ruimte. Audiovisuele productie. permanente tentoonstelling. wisseltentoonstelling. winkelinrichting. stoffering en verlichting. kinderhoek. meubilair/inventaris ten behoeve van kantoor/keuken.
Maatregelen:	Geven van terreingebonden informatie, inclusief verkoop van artikelen. Onderhouden voorzieningen.

Maatregel	Activiteit	Uren per jaar	Kosten per jaar
Stichten gebouwen	bouwen bezoekerscentrum		18.211
	inrichting gebouw: kantoor/keuken		1.000
	inrichting gebouw: winkelinrichting		1.500
	inrichting gebouw: audiovisuele ruimte		4.000
	inrichting gebouw: kindelhoek		1.000
	inrichting gebouw: stoffering en verlichting		10.000
Onderhoud gebouwen	onderhoud bezoekerscentrum		8.195
	onderhoud inrichting bezoekerscentrum		3.500
Aanleggen infrastructuur	aanleggen parkeerterrein, fietsenstalling, tuin, etc.		15.000
Onderhouden infrastructuur	onderhoud parkeerterrein, fietsenstalling, tuin, etc.		4.500
Plaatsen voorzieningen	tentoonstelling: audiovisuele productie		6.000
	tentoonstelling: permanente tentoonstelling		10.000
	tentoonstelling: ontwerp informatie		4.000
	tentoonstelling: wisseltentoonstelling		10.000
	tentoonstelling: interactieve onderdelen		10.000
Onderhouden voorzieningen	onderhoud tentoonstelling		8.000
	schoonmaken bezoekerscentrum		20.000
	gas, stroom, water en telefoon		10.000
	vaste lasten bezoekerscentrum		3.000
Geven van voorlichting	bemannen bezoekerscentrum	2.400	103.224
Diversen	inkoop artikelen voor de winkel		20.000
	activiteitenbudget		10.000
	SUBTOTAAL		281.130
Inkomsten	omzet winkel		40.000
	EXPLOITATIESALDO		241.130

BASIS BEREKENING BEZOEKERSCENTRUM

Stichten gebouw: per m3: f300,- + 21 % plankosten=	f363,- per m3
Bezoekerscentrum 1505 m3*363=	f546.315,-
Afschrijven in 30 jaar	f18.211,- per jaar
Aanleg infrastructuur inclusief ontwerp en plan	f300.000,-
Afschrijven in 20 jaar	f15.000,- per jaar
Onderhoud gebouw 1,5 % bouwkosten	f8.195,- per jaar
Onderhoud infrastructuur 1,5 % aanlegkosten	f4.500,- per jaar
Meubilair/inventaris t.b.v. kantoor/keuken	f10.000,-
afschrijven in 10 jaar	f1.000,- per jaar
Stoffering en verlichting	f100.000,-
afschrijven in 10 jaar	f10.000,- per jaar
Winkelinrichting	f15.000,-
afschrijven in 10 jaar	f1.500,- per jaar
Audiovisuele ruimte	f40.000,-
afschrijven in 10 jaar	f4.000,- per jaar
Kinderhoek	f10.000,-
afschrijven in 10 jaar	f1.000,- per jaar
Onderhoud inrichting 2 % aanschafkosten	f3.500,- per jaar
Tentoonstelling	f60.000,-
afschrijven in 10 jaar	f6.000,- per jaar
Permanente tentoonstelling	f100.000,-
afschrijven in 10 jaar	f10.000,- per jaar
Ontwerp informatie	f40.000,-
afschrijven in 10 jaar	f4.000,- per jaar
Wisseltentoonstelling	f100.000,-
afschrijven in 10 jaar	f10.000,- per jaar
Interactieve onderdelen	f100.000,-
afschrijven in 10 jaar	f10.000,- per jaar
Onderhoud tentoonstellingen 2 % van aanschafkosten	f8.000,- per jaar
Kosten gas, stroom, water en telefoon	f10.000,- per jaar
Vaste lasten	f3.000,- per jaar
Inkoop artikelen voor de winkel	f20.000,- per jaar
Inkomsten: omzet winkel	f40.000,- per jaar
Schoonmaakkosten	f20.000,- per jaar
Activiteitenbudget	f10.000,- per jaar

BIJLAGE 3. NORMKOSTEN NAC

BIJLAGE 3. Normkosten NAC 1997
NATUURACTIVITEITENCENTRUM**1. Kwalitatieve beschrijving**

Voorbeeld:	Weerribben?																				
Doel:	In stand houden en verbreden maatschappelijk draagvlak voor bos, natuur- en landschapsbeheer en de organisatie SBB, bijdragen aan recreatiedoelstellingen van SBB gericht op beleving van bos, natuur en landschap.																				
Bezoeken:	100.000 bezoeken per jaar.																				
Opstal:	Gebouw natuuractiviteitencentrum van 630 m2 netto gebruiksruimte; uitstraling origineel, opvallend, aantrekkelijk, het doel ondersteunend; passend bij de locatie.																				
Indeling:	<table> <tr> <td>Tentoonstelling</td> <td>150 m2</td> </tr> <tr> <td>Audiovisuele ruimte</td> <td>60 m2</td> </tr> <tr> <td>Cafe-restaurant ruimte inclusief keuken</td> <td>200 m2</td> </tr> <tr> <td>Multifunctionele ruimte (klas-/vergaderlokaal)</td> <td>60 m2</td> </tr> <tr> <td>Balie, VVV balie en groene winkel</td> <td>50 m2</td> </tr> <tr> <td>Gang en hal (entree)</td> <td>50 m2</td> </tr> <tr> <td>Kantoor, opslag (voor SBB)</td> <td>20 m2</td> </tr> <tr> <td>Toiletten inclusief minder valide toilet</td> <td>25 m2</td> </tr> <tr> <td><u>Technische ruimte</u></td> <td><u>15 m2</u></td> </tr> <tr> <td>Totaal oppervlakte</td> <td>630 m2</td> </tr> </table> <p>Infrastructuur: terras, parkeerplaats, fietsenstalling, tuin.</p>	Tentoonstelling	150 m2	Audiovisuele ruimte	60 m2	Cafe-restaurant ruimte inclusief keuken	200 m2	Multifunctionele ruimte (klas-/vergaderlokaal)	60 m2	Balie, VVV balie en groene winkel	50 m2	Gang en hal (entree)	50 m2	Kantoor, opslag (voor SBB)	20 m2	Toiletten inclusief minder valide toilet	25 m2	<u>Technische ruimte</u>	<u>15 m2</u>	Totaal oppervlakte	630 m2
Tentoonstelling	150 m2																				
Audiovisuele ruimte	60 m2																				
Cafe-restaurant ruimte inclusief keuken	200 m2																				
Multifunctionele ruimte (klas-/vergaderlokaal)	60 m2																				
Balie, VVV balie en groene winkel	50 m2																				
Gang en hal (entree)	50 m2																				
Kantoor, opslag (voor SBB)	20 m2																				
Toiletten inclusief minder valide toilet	25 m2																				
<u>Technische ruimte</u>	<u>15 m2</u>																				
Totaal oppervlakte	630 m2																				
Inrichting:	<p>Audiovisuele ruimte. Multifunctionele ruimte. Winkelinrichting. Meubilair kantoor, opslag. Stoffering en verlichting (niet-horecadeel). Interieur cafe-restaurant incl. (keuken)installaties.</p>																				
Tentoonstelling:	<p>Permanente tentoonstelling. Wisseltentoonstelling. Audiovisuele productie. Interactieve onderdelen.</p>																				
Maatregelen:	<p>Geven van terreingebonden informatie. Verkoop van artikelen. Onderhouden voorzieningen.</p>																				

2. Initiële investering voor SBB op basis van nieuwbouw op eigen grond

Opstal:	oppervl.: 630 m2		
	bouwnorm: 2.500 per m2		
	investering:	1.575.000	afschrijvingstermijn: 30
	infrastructuur:	<u>300.000</u>	afschrijvingstermijn: 20
	Subtotaal:	1.875.000	
Inrichting:	audiovisuele ruimte	40.000	afschrijvingstermijn: 10
	multifunctionele ruimte	30.000	afschrijvingstermijn: 10
	winkelinrichting	20.000	afschrijvingstermijn: 10
	meubilair kantoor, opslag	10.000	afschrijvingstermijn: 10
	stoffering en verlichting (niet-horecadeel)	100.000	afschrijvingstermijn: 10
	interieur cafe-restaurant (incl. installaties)	-	rekening exploitant
	inrichting VVV balie	-	rekening VVV
	Subtotaal:	<u>200.000</u>	
Tentoonstelling:	permanente tentoonstelling	100.000	afschrijvingstermijn: 10
	wisseltentoonstelling	100.000	afschrijvingstermijn: 10
	audiovisuele productie	60.000	afschrijvingstermijn: 10
	interactieve onderdelen	100.000	afschrijvingstermijn: 10
	ontwerpkosten	<u>40.000</u>	afschrijvingstermijn: 10
	Subtotaal:	400.000	
	<u>Recapitulatie initiële investering</u>		
	opstal inclusief infrastructuur	1.875.000	
	inrichting	200.000	
	tentoonstelling	<u>400.000</u>	
	INVESTERING	2.475.000	

3. Kosten en opbrengsten per jaar (normkosten)

Maatregel	Activiteit	Uren per jaar	Kosten per jaar
KOSTEN:			
Stichten gebouw	afschrijven opstal NAC		52.500
	afschrijven inrichting		20.000
Onderhouden gebouw	onderhouden NAC opstal		23.625
	onderhouden inrichting		4.000
Aanleggen infrastructuur	afschrijven terras etc.		15.000
Onderhouden infrastructuur	onderhouden terras etc.		4.500
Plaatsen voorzieningen	afschrijven tentoonstelling		40.000
Onderhouden voorzieningen	onderhouden tentoonstelling		8.000
Onderhouden voorzieningen	schoonmaken NAC		30.000
	energie, water, telefoon		10.000
	vaste lasten opstal c.a.		5.000
Geven van voorlichting	bemensen NAC	1.500	64.515
In gebruik geven: huur	voorbereiden/afsluiten/controleren	30	1.290
	activiteitenbudget		10.000
	SUBTOTAAL		
OPBRENGSTEN:			
	exploitatiesaldo van de winkel		20.000
	opbrengst huur cafe-restaurant		50.000
	EXPLOITATIESALDO		218.430

**BIJLAGE 4. BEZOEKERSPROFIEL VAN BESTAANDE BEZOE-
KER VAN BC VAN SBB**

BIJLAGE 4. Bezoekersprofiel van bestaande bezoekers van BC van SBB

De hieronder weergegeven tabellen zijn afkomstig uit het verslag van het onderzoek 'Waardering BC SBB' verricht door Geerts/Jurgens [27].

BC/NAC Leeftijd	Zandenbos	Zandspoor	Mijl/zeven	Weerribben	Noetselerb.	Totaal	CBS
15-30 jaar	23%	17%	26%	18%	24%	21%	26%
31-45 jaar	47%	51%	42%	32%	37%	43%	31%
46-60 jaar	17%	22%	25%	37%	20%	24%	21%
61-90 jaar	13%	10%	7%	13%	19%	12%	22%
aantal n=	176	179	164	137	98	754	11.8 M

CBS, Maandstatistiek van de bevolking

Tabel 1. Leeftijd naar bezoekerscentrum in vergelijking met CBS-cijfers

BC/NAC Opleiding	Zandenbos	Zandspoor	Mijl/zeven	Weerribben	Noetselerb.	totaal	CBS
Lagere school	7%	4%	5%	2%	9%	5%	16%
LBO	3%	2%	2%	7%	2%	3%	15%
MAVO/MBO	42%	41%	43%	42%	27%	40%	18%
HAVO	6%	12%	7%	4%	9%	8%	35%
HBO/WO	42%	41%	43%	45%	52%	44%	16%
aantal n=	173	174	164	135	96	742	15.4 M

CBS Leefsituatieonderzoek (schatting onder verantwoording GJM)

Tabel 2. Opleiding naar bezoekerscentrum in vergelijking met schatting op basis van CBS-cijfers

Vrijtijds-activiteit	Natuurgeb.	BC	Totaal	CBS-cijfers
recreatief bezig zijn (zwemmen, fietsen, wandelen, zonnen, e.d.)	91%	86%	88%	64%
natuurgebieden bezoeken	86%	87%	87%	80%
natuurdocumentaires bekijken	63%	67%	66%	onbekend
praten over de natuur	53%	59%	57%	onbekend
lezen over de natuur	47%	55%	53%	onbekend
bezienswaardige gebouwen bezoeken	40%	47%	45%	45%
musea, concerten en tentoonst. bezoeken	35%	43%	41%	47%
pretparken, attracties en dierenparken bezoeken	18%	25%	23%	53%

Tabel 3. Recreatief gedrag naar vragenlijst en CBS-cijfers

BIJLAGE 5. TOELICHTING OP BINNEN SBB GEBRUIKTE BEGRIPPEN T.A.V. DOELGROEPEN

BIJLAGE 5. Toelichting op binnen SBB gebruikte begrippen t.a.v. doelgroepen

Zoals is aangegeven in het onderzoek heerst binnen SBB nog altijd de opvatting dat natuur per definitie mooi is en dat dus iedereen natuur mooi vindt. De doorsnee Staatsbosbeheerder maakt het liefst iedere Nederlander natuurliefhebber. Dit is een onmogelijke zaak.

Hieronder wordt kort aangegeven hoe er door een groot aantal medewerkers binnen SBB over doelgroepen wordt gedacht.

De recreant/bezoeker van/aan natuurgebieden kan als volgt worden onderverdeeld:

- 1) Vorser: kenmerk: veel kennis en geïnteresseerd in natuur.
- 2) Genieter: kenmerk: vindt het fijn om in de natuur te zijn; zoekt rust, ruimte, mooie landschappen.
- 3) Vermaakzoeker: kenmerk: richt zich op activiteiten als luieren, pick-nicken; natuur is decor.

Bij de gemiddelde Staatsbosbeheerder roept deze indeling in doelgroepen verschillende associaties op, namelijk:

- ad 1) Er is sprake van een soort haat/liefde verhouding met deze groep mensen. Aan de ene kant praat men in de wandelgangen denigrerend over deze groep. Termen als 'de geiten wollen sok' worden gebruikt. Aan de andere kant realiseert de gemiddelde Staatsbosbeheerder dat hij zelf ook tot deze groep behoort.
- ad 2) Aangename, enthousiaste, leuke mensen die geïnteresseerd zijn in bijv. excursies. Deze groep valt goed binnen SBB.
- ad 3) Onaangename, oppervlakkige mensen die niet zijn geïnteresseerd in de natuur zelf. Er wordt negatief over deze mensen gedacht.

De Staatsbosbeheerder denkt nogal zwart-wit in deze doelgroepenindeling. Een persoon is of een vorser, of een genieter, of een vermaker. Dit is een onjuiste gedachtegang. Één persoon heeft meerdere behoeften (zie Lengkeek, bijlage 7, en Goossens, bijlage 6). Het ene moment is hij op zoek naar rust en dus in SBB-termen is hij meer een natuurgenieter, het andere moment heeft hij behoefte aan een versnapering op een terrasje en is hij meer een vermaakzoeker.

Een andere, binnen SBB veel gebruikte, indeling in doelgroepen is:

- De 'oude doelgroep', de bezoeker van de huidige BC van SBB: kenmerk (zie verslag, paragraaf 3.2 blz. 23, en bijlage 4): zijn vooral 'midlife', middelbaar en/of hoger opgeleid, in gezelschap van kinderen of anderen, en hebben een meer dan gemiddelde pre-dispositie t.a.v. natuur en milieu.
- De 'nieuwe doelgroep', de bezoeker van het NAC 'de Weerribben' en het Boomkronenpad: kenmerk: de meer vermaakzoeker; hoger attractiegehalte van activiteiten is voor deze groep van belang.

De gemiddelde Staatsbosbeheerder gaat ervan uit dat de 'nieuwe doelgroep' vooral bestaat uit mensen van de lagere welstands-/inkomensklassen. Uit onderzoek is echter gebleken dat dit niet het geval is. De 'nieuwe doelgroep' bestaat uit mensen van alle welstands-/inkomensklassen.

BIJLAGE 6. CONSUMENTENPSYCHOLOGIE

TIJDSCHRIFT VOOR

SEPTEMBER 1997

JARGANG 31

marketing

Officieel orgaan van het *nima* Nederlands Instituut voor Marketing Centrum voor Marktgericht Ondernemen

New Marketeers

Bits & Bites in het bloed

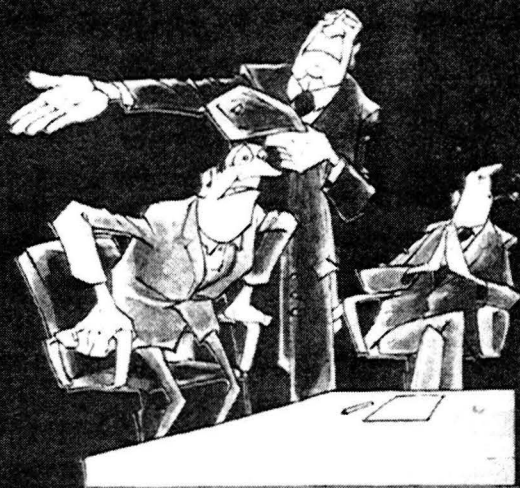


Verslaafd
aan
plezier

Modern consumeren is continue kicken

Klagers

Hoe stem je ze vriendelijk?





Consumptie is in het alledaagse leven geen kwestie meer van overleven, maar veeleer een continue zucht naar genoegens. Hierbij is de consument heel rationeel in het zoeken en kiezen van datgene wat de meeste voldoening geeft en het leven plezierig maakt. Een artikel over de motivationele krachten achter hedonistische consumptie.

CEES GOOSSENS

Reality, as the consumer experiences it, is a pursuit of pleasure. Freedom is about the choice between greater and lesser satisfactions, and rationality is about choosing the first over the second.

Bauman (1992: 50)

Over het algemeen hebben veel vormen van vrijetijdsgedrag een hedonistisch karakter dat gebaseerd is op het zogenaamde 'pleasure principle'. Tegen deze achtergrond worden in dit artikel twee figuren beschreven over de motivationele krachten achter hedonistische consumptie. Het traditionele hedonisme zoekt het genoegens vooral in sensaties die gekoppeld zijn aan de zintuigen (smaak-, geur-, tast-, gehoor- en gezichtsvermogen). Denk bijvoorbeeld aan vorstelijke wijn, verrukkelijke parfums, perfecte audiovisuele apparatuur en andere vormen van luxe en comfort. De uitdrukking 'overdaad schaadt' is hier goed van toepassing, omdat teveel comfort het genoegens ondermijnt. Tegenwoordig zoekt de hedonist zijn genoegens dan ook vooral in nieuwe stimuli, die minder voorspelbaar, comfortabel

en meer gevaarlijk zijn. De moderne hedonist beleeft plezier aan diverse emoties die gepaard gaan met de meest uiteenlopende ervaringen, inclusief droevige, angstige, en nostalgische gebeurtenissen. Het genoegens wordt hierbij niet primair ontleend aan zintuigelijk genot en comfort maar veel meer aan avontuur en een speciaal soort van zelf-beheersing. In de klassieke opvatting heeft het 'pleasure principle' betrekking tot het opheffen van onplezierige situaties en het herstellen van een verstoord evenwicht. De moderne hedonist is daarentegen continu op zoek naar stimuli die plezierige ervaringen opwekken (Campbell 1987; Gabriel en Lang 1995). In dit verband is er een onderscheid tussen behoeften (*needs*) en verlangens (*desires*). Behoeften zijn meestal gekoppeld aan concrete stimuli (producten of diensten) en kunnen uitsluitend

Trefwoorden
hedonisme
consumptie

Kanttekening

Schouwburg en Hedonisme

'In de theaterwereld is marketing lang een ondergeschoven kindje geweest. Theater was kunst en dus geen commercie. Die visie is de laatste jaren erg veranderd. Hadden wij hier vroeger een medewerker voor 'publiciteit', nu hebben we een afdeling

'Voorlichting & Marketing'. Cees Goossens schrijft onder andere over het onderscheid tussen traditioneel en modern hedonisme. Die moderne hedonist is mijns inziens van alle tijden. Wel merken we hier in de schouwburg dat de groep moderne hedonisten groeit. We zien dat weer terugkomen in ons

theateraanbod. Theatermakers zijn immers tegelijk publiek, je vindt daar dus ook moderne hedonisten in terug. Een voorbeeld daarvan is Het Zuidelijk Toneel. Deze theatergroep biedt spraakmakend, zeer emotioneel geladen, soms shockerend theater dat enorm aanslaat bij het publiek. Ook ToneelGroep Amsterdam is met een aantal voorstellingen, vooral in hun Transformatorhuis, erg gericht op onvoorspelbaarheid, emotie en ook actualiteit, zoals in het stuk 'Srebrenica'.

In onze programmering streven we naar helderheid en herkenbaarheid, we spelen daarbij niet in op de trend naar meer en anderzortig hedonisme. Dat kunnen wij ook niet, want theatermakers kunnen en willen wij niet aansturen. Bovendien behoren wij als gemeentelijke dienst de gesubsidieerde gezelschappen te programmeren, wat ze ook brengen.

In onze zomerprogrammering hebben we wel wat meer vrijheid. Zo trekken we met onze gevarieerde dansprogrammering in de maand juli bezoekers uit het hele land. 'Julidans' is nu een begrip geworden. Buiten onze schouwburg zie je de trend naar onvoorspelbare stimuli wat duidelijker terug. Kijk maar naar het succes van rondreizende fenomenen als de Dogtroep, de Parade of het Cirque du Soleil. Mensen lijken impulsiever te zijn geworden en beslissen ook steeds later wat ze 's avonds gaan doen. Het percentage last-minute boekingen stijgt flink. En ook in onze markt zie je zaggedrag terug. Zo lanceerde het Amsterdams UitBuro onlangs een 'Groot-Amsterdam abonnement'. De houder kan dan vier keer uit: een keer naar het Concertgebouw, naar Carré, Het Muziektheater en onze Stadsschouwburg. Een enorm succes, dat het hedendaags hedonisme illustreert.'

Thijs Faas
Afdeling Marketing, Stadsschouwburg Amsterdam

- telooheid;
- 2) positieve opwinding en vermaak;
- 3) negatieve spanning en stress;
- 4) ontspanning en rust;
- 5) verveling; et cetera.

De verschillende fasen van de cyclus weerspiegelen de neiging van consumenten om onplezierige situaties te vermijden. De dynamiek van de motiverende kracht wordt bepaald door het anticiperen op en het ervaren van negatieve en positieve gevoelens. Zo kunnen diverse emoties en stemmingen elkaar opvolgen in steeds wisselende situaties. Dit proces wordt grafisch afgebeeld in *figuur 1* (Goossens 1996). Deze gevoelscyclus geeft weer dat 'gevoel' en 'motivatie' nauw met elkaar verweven zijn. Iemand die zich bijvoorbeeld verveelt, kan besluiten om te gaan winkelen, naar de bioscoop te gaan, een concert te bezoeken, of een dagtochtje te maken teneinde zich beter te vermaken. Men is als het ware op zoek naar positieve belevenissen c.q. gevoelens.

Een voorbeeld bij *figuur 1*. Op een zomerse dag zit meneer Wanderlust zich thuis te vervelen (situatie 1); vrienden nodigen hem uit om een dagje naar het strand te gaan, waarop hij enthousiast reageert (situatie 2); op weg naar Zandvoort aan Zee zit het gezelschap opgelaten in een lange file tussen claxonnerende automobilisten (situatie 3); als ze uiteindelijk op het strand arriveren gaat de heer Wanderlust in de zon luieren (situatie 4); op een gegeven moment voelt hij zich loom (situatie 5) en staat bijvoorbeeld voor de keuze om sportief verkoeling te zoeken in de zee, of een pilsje te gaan drinken in het strandpaviljoen.

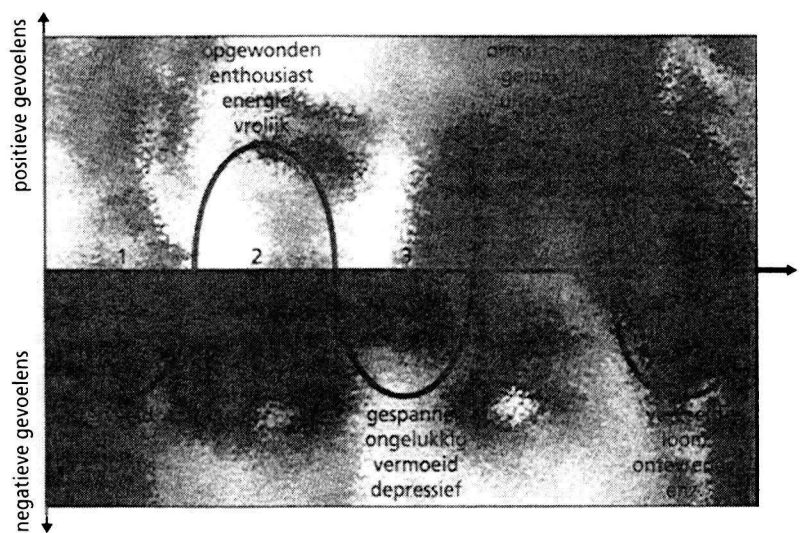
bevredigd worden door ze daadwerkelijk te consumeren, terwijl verlangens ook betrekking kunnen hebben op de fantasie en verbeelding. Het moderne 'pleasure-seeking' wordt dan ook gekenmerkt door het zelf-illusoire hedonisme. De consument is namelijk in staat om steeds nieuwe emoties te beleven door echte en imaginaire stimuli te combineren en te manipuleren. Op zijn beurt is de marketer in staat om producten en diensten - de echte stimuli - in allerlei varianten vorm te geven en op maat aan doelgroepen aan te bieden. Maar wat drijft de almaar zoekende consument?

Wisselende gevoelens

In het alledaagse leven zijn mensen verwickeld in een dynamisch proces van emoties, gevoelens en gedragsintenties. In vertrouwde situaties zal dit proces zonder al te veel fluctuaties verlopen, terwijl er in ongewone of verrassende situaties juist pieken en dalen optreden in iemands gevoelsleven. Een consument verkeert dus dagelijks in een soort

emotie-cyclus waarin uiteenlopende gevoelens elkaar opvolgen. In hoofdlijnen heeft deze cyclus bijvoorbeeld het volgende fase verloop verveling en lus-

Figuur 1. Een cyclus van positieve en negatieve gevoelens in wisselende situaties.



Figuur 2: Een motivatormatrix over het zoeken en vermijden van spanning en afwisseling

	spanning	
	zoeken	vermijden
afwisseling zoeken	nieuwe sensatie	nieuwe ontspanning
vermijden	vertrouwde sensatie	vertrouwde ontspanning

trachten te vermijden. Zo zullen toeristen die zich bijvoorbeeld vervelen verlangen naar een zekere sensatie, terwijl ze bij gespannen situaties anticiperen op rust. Beide motivationele krachten worden respectievelijk *arousal-seeking* en *arousal avoiding* genoemd.

Spanning en afwisseling

De term 'arousal' (spanning of opwin-

ding) verwijst naar een verhoogde activatie van het centrale zenuwstelsel, wat gepaard gaat met fysiologische aspecten zoals een verhoogde hartslag of bloeddruk. Volgens Zuckerman (1979) zijn er twee soorten arousal, te weten: positieve arousal (*sensation seeking*) en negatieve arousal (*anxiety*), die respectievelijk aansluiten op een beloningssysteem en een strafsysteem in de hersenen. Mensen met een hoog optimaal arousal niveau blijken over het algemeen een sterke behoefte aan sensorische stimulatie te hebben.

Voor het meten van het begrip 'spanningsbehoefte' ontwikkelde Zuckerman

de zogenaamde 'Sensation Seeking' schaal. Behalve deze algemene schaal zijn er in de loop van de tijd meer specifieke schalen ontwikkeld, te weten:

1 Thrill and Adventure Seeking, deze schaal heeft betrekking op een voorkeur voor gevaarlijke fysieke activiteiten, zoals bergbeklimmen en diepzeeduiken;

2 Experience Seeking, deze schaal heeft betrekking op nieuwe, ongewone ervaringen en een ongebonden leefstijl, zoals verre reizen maken, drugs en mystiek;

3 Disinhibition, een schaal waarin items staan over de behoefte aan ontlasting door bijvoorbeeld wilde feesten, alcohol drinken en gokken;

4 Boredom Susceptibility, een schaal waarbij het gaat om de afkeer van monotonie en routinematigheid.

Het is duidelijk dat dit soort schalen geschikt zijn voor onderzoek naar vrijetijdsbehoeften van mensen.

Waarom zoeken mensen steeds *nieuwe* stimuli? Vaak wordt verwezen naar de assumpties van Berlyne en Scitovsky: 'De behoefte aan stimulerende ervaringen ter verdrijving van verveling vormt een autonome behoefte van het menselijk organisme. Die behoefte wordt optimaal bevredigd door een opvoering van de spanning, als gevolg van toenemende complexiteit in de toestroom van stimuli,

De kern van dit voorbeeld komt op het volgende neer: hedonistische gedragsmotivatie wordt bepaald door het feit dat mensen specifieke situaties beoordelen op emotionele voor- en nadelen. Als het individu in een bepaalde situatie negatieve gevoelens ervaart dan fungeert deze onprettige beleving als een signaal om de situatie te beëindigen, en wel met de bedoeling om een betere te bereiken. Kennelijk zijn mensen op zoek naar een optimaal *spanningsniveau*. Hierbij geldt het volgende eenvoudige principe: consumenten willen positieve gemoedstoestanden bereiken en/of handhaven, terwijl ze negatieve gevoelens systematisch

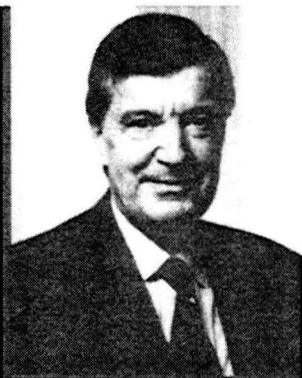
Kanttekening

Gran Dorado en Hedonisme

'Wij zien in onze vakantieparken dat het hedonisme inderdaad hoogtij viert. Ik denk dat het modern hedonisme waar Goossens over spreekt, voortkomt uit de enorme dwang die de maatschappij tegenwoordig typeert. Men moet zoveel. Kleine kinderen lopen al met agendaatjes rond en boeken hun vriendjes in. Als men dan drie, vier dagen er tussenuit gaat, ligt hedonistisch gedrag voor de hand. Wij willen in onze parken niet zo maar allerlei spectaculaire activiteiten inbrengen. De markt is wat dat betreft toch erg fijngevoelig. Bungeejumpen of een supersnelle wildwaterglijbaan passen in pretparken als De Efteling, niet bij ons. We benadrukken in onze communicatie de vrijheid van keuze die men in

onze parken heeft, uiteenlopend van rust en ontspanning, tot zeesurfen in Port Zélande of een dagje racen op Zandvoort. Ik kan me dan ook goed vinden in Goossens' cyclus in *figuur 1*. Idealiter brengen wij de mensen van fase drie naar fase vier. Overigens is het wel aardig te weten dat onze bezoekers allemaal goed weten wat wij aan spectaculaire activiteiten bieden, maar dat het merendeel er helemaal niet aan meedoet. De uitstraling van het avontuurlijke is voor hen blijkbaar al voldoende. Wat wij zien is dat de mensen wel degelijk op zoek zijn naar nieuwe waarden. Wij merken dat uit ons kwalitatieve onderzoek, en uit gesprekken met psychologen, trendadviseurs et cetera. Hoe wij dat naar onze bedrijfs-

voering vertalen? Wij gaan bij al onze activiteiten uit van twee kernwaarden, vrijheid en "de tegenwereld". Met dat laatste bedoelen we dat alles, van architectuur van de villa's tot de menu's in het restaurant, net even anders moet zijn dan in het dagelijks leven. Vanuit het begrip vrijheid hebben we bijvoorbeeld de wachtrijen bij aankomst aangepakt, we garanderen nu een maximale wachttijd van tien minuten bij het inchecken. En we hebben ook onze verbodsborden gesloopt, want dat schrikt mensen tegenwoordig enorm af.



Mede om tegemoet te komen aan de veranderende eisen van de markt heeft Gran Dorado vorig jaar de keten Creatief overgenomen,

die kleine en middelgrote parken beheert. We zijn daarmee in één klap marktleider en bieden onze gasten een ruime keuze uit het aanbod van bungalowparken. Onder de noemer van Gran Dorado kan iedere hedonist dan wel iets van zijn gading vinden.'

J.J. van der Dussen
Algemeen directeur Gran Dorado

afgewisseld door ontspanning, als gevolg van afnemende complexiteit. Bij welke mate van complexiteit danwel eenvoud een individu een optimum ervaart, is afhankelijk van eerdere ervaringen en intellectuele competentie. Belangrijk in dit verband is de aanname dat bij een geleidelijke gewenning aan een grotere toevoer van stimuli het verassingselement geringer wordt en een grotere behoefte ontstaat aan nieuwe sensaties.'

Mensen zijn in zekere zin 'emotioneel verslaafd' aan de plezierige aspecten van het leven

(Knulst 1989: 247). Over het algemeen wordt bij vrijetijdsgedrag expliciet onderkend dat mensen in bepaalde situaties op zoek zijn naar nieuwe ervaringen, terwijl ze dit in andere situaties bewust vermijden. Enerzijds is er sprake van *novelty seeking*, anderzijds van *novelty avoiding* (Lee en Crompton 1992). Bovendien wordt toeristisch gedrag vaak ondernomen om aan de spanning of de sleur van het dagelijksleven te ontsnappen, in dit geval is er sprake van *the need to escape*.

Indien de factoren 'spanning' en 'afwisseling' (zoeken/vermijden) worden gecombineerd in een 2x2 matrix, dan ontstaat er een motivatie mix van vier soorten gedrag waarbij men het volgende beleeft (zie *figuur 2*): een nieuwe sensatie; een vertrouwde sensatie; een nieuwe ontspanning en een vertrouwde ontspanning (Goossens, 1996).

Bij hedonistisch keuzegedrag streeft men primair naar een aangenaam gevoel. In sommige situaties wordt dit bereikt door spanning en/of afwisseling te zoeken en in andere situaties door dit juist te vermijden. In feite kan de consument dus kiezen tussen vier soorten belevenissen die bepaald worden door de aard van de achterliggende behoefte of motivatie. Zo kan iemand bijvoorbeeld uit ervaring weten dat het 'ontspannend' is om te zonnebaden en dat het 'sensationeel' is om door de branding te surfen. Het is logisch dat mensen bij de motivatie van hun keuzegedrag gebruik maken van dit soort affectieve kennis. Men kan bijvoorbeeld anticiperen op het gewenste gevoel, waarbij het voorstellingsvermogen een verbeeldingskracht is die motiveert.

Tot slot een passend citaat: *'If the key to modern hedonism is the quest for pleasure through emotional experience rather than sensory stimulation, then modern consumption can be seen as an elaborate apparatus enabling individuals to imagine the dramas which afford them pleasure, to dream the scenario's which fulfil their desires...'* Gabriel en Lang (1995: 105).

Wie weet, is dit de sleutel achter het wispelturige gedrag van de postmoderne consument. Of gaan we achterwaarts het derde millennium in, zoals Andriess en Schuit (1996) ons voorschotelden?

Conclusie

Al met al zou je kunnen stellen dat veel vrijetijdsgedrag gedreven wordt door een anticipatie op genoegens. Mensen zijn in zekere zin 'emotioneel verslaafd' aan de plezierige aspecten van het leven. Veel consumenten verlangen dan ook naar producten en diensten waar ze zich mee vermaken. Denk bijvoorbeeld aan museum-, theater-, horeca- of pretparkbezoek. Of aan diverse vormen van openlucht recreatie, sport, vakantie reizen en dergelijke. De hieraan gekoppelde gevoelens spelen logischerwijs een essentiële rol bij motivatie en keuzegedrag van consumenten. In *figuur 1* is een emotie-cyclus afgebeeld met de bedoeling om het *pleasure principle* te illustreren: De klassieke omslag van negatieve naar positieve gevoelens zie je in de praktijk vaak in commercials. Iemand is bijvoorbeeld lusteloos en wordt ineens enthousiast of energiek door het gebruik van een bepaald merk. Moderne *pleasure seekers* surfen daarentegen continu op de toppen van geluksgolven. Zij ervaren geen omslag maar permanent vermaak, genot, spanning en sensatie. Ook deze beelden zie je veel in hedendaagse reclame en andere marketinguitingen.

Gebaseerd op de behoeften 'spanning' en 'afwisseling' is er een matrix samengesteld die - vanuit de producent gerekenend - vier typen doelgroepen afbakt. Let wel, de gedragspatronen van dit soort groepen zijn vandaag de dag niet strikt van elkaar te scheiden. Anders gezegd, ze lopen min of meer vloeiend in elkaar over. De teloorgang van de strakke hokjesgeest zit vooral in het feit dat de postmoderne consument maar wat door de cellen van z'n 'motivatie matrix' heen zapt. Toch zijn er ook mensen die steeds dezelfde keuzes maken. Het zij zo. Het denken in marktsegmenten en doelgroepen vereist blijkbaar een flexibele visie. Om niet voor de feiten weg te lopen kunnen marketeers, bijvoorbeeld aan de hand van *figuur 2*, de

gegevens van verschillende soorten consumenten opslaan en verwerken. Naast de gebruikelijke segmentatievariabelen, zoals leeftijd, inkomen en opleiding, komt dan ook het *pleasure* motief van hun doelgroep bovendien.

TvM

Dr. Cees Goossens is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Vrijetijdwetenschappen, KUB.

De literatuurlijst is uitsluitend per fax op te vragen bij de redactie van TvM (0570-6147950).

Kort

Het traditionele hedonisme zoekt het genoegens vooral in sensaties die gekoppeld zijn aan de zintuigen. De moderne hedonist beleeft plezier aan diverse emoties die gepaard gaan met de meest uiteenlopende ervaringen, inclusief droevige, angstige, en nostalgische gebeurtenissen. Er bestaat een onderscheid tussen behoeften (*needs*) en verlangens (*desires*). Behoeften zijn meestal gekoppeld aan concrete stimuli (producten of diensten) en kunnen uitsluitend bevredigd worden door ze daadwerkelijk te consumeren, terwijl verlangens ook betrekking kunnen hebben op de fantasie en verbeelding. Het moderne 'pleasure-seeking' wordt dan ook gekenmerkt door het zelf-illusoire hedonisme. De consument is namelijk in staat om steeds nieuwe emoties te beleven door echte en imaginaire stimuli te combineren en te manipuleren. Op zijn beurt is de marketeer in staat om producten en diensten - de echte stimuli - in allerlei varianten vorm te geven en op maat aan doelgroepen aan te bieden. Maar wat drijft de almaar zoekende consument? Hedonistische gedragsmotivatie wordt bepaald door het feit dat mensen specifieke situaties beoordelen op emotionele voor- en nadelen. Consumenten willen positieve gemoedstoestanden bereiken en/of handhaven, terwijl ze negatieve gevoelens systematisch trachten te vermijden. Het denken in marktsegmenten en doelgroepen vereist blijkbaar een flexibele visie. Marketeers kunnen gegevens van verschillende soorten consumenten opslaan en verwerken. Naast de gebruikelijke segmentatievariabelen, zoals leeftijd, inkomen en opleiding, komt dan ook het *pleasure* motief van hun doelgroep bovendien.

BIJLAGE 7. BEHOEFTENDIMENSIES LENGKEEK

BIJLAGE 7. Behoeftendimensies Lengkeek

Natuurbeleving en consequenties voor natuurbeleid

- * Samenvatting van lezing gehouden op het jaarlijkse Heidesymposium.
- * Jaap Lengkeek.
- * Landbouwwuniversiteit Wageningen.
- * 10 sept. 1997.

Debatten over het verband tussen natuur en recreatie

- a) 25 jaar onderzoek
Er is veel psychologische en sociologische literatuur, gericht op het individu in de natuur, de ervaringen van individuen, individuele kenmerken en kenmerken van de natuur. De resultaten zijn kennelijk nog steeds niet volledig conclusief, bovendien worden de ervaringen van ondervraagden over het algemeen pover verwoord (mee eens, niet mee eens of een positie op een vijfpuntsschaal).
- b) 45 jaar strategische discussies
Tijdens een conferentie van de ANWB over natuur en recreatie in 1953 achtte men tegenstellingen tussen recreatie, toerisme en natuur aanwezig. Sindsdien is men steeds op zoek geweest naar oplossingen. Een oplossing is kennelijk nog niet gevonden. Standpunten over conflicten of samengaan van recreatie en natuur wisselen steeds met de posities van betrokken partijen. Wie elkaar nodig heeft, sluit allianties.
- c) 5 jaar filosofische benadering
Er is een debat tussen filosofen gaande of aan natuur een zelfstandige waarde is toe te kennen en of een juiste houding van de mens tegenover de natuur daaruit kan worden afgeleid dan wel voorgeschreven. Deze discussie gaat vooral over de legitimatie van menselijke standpunten over de natuur, hetzij binnen het beleid (bijv. rond ecosysteem- denken) hetzij binnen de maatschappij in bredere zin. Ik wil bij deze discussie aansluiten en uitgaan van een beredeneerde waarde van de natuur en de relatie van mens (recreant) ten opzichte van de natuur. Volgens mij geeft het filosofisch en daarmee verbonden sociologisch argument een concrete houvast voor beleid.

Werkelijkheid centraal

Mijn redentatie wortelt primair in de fenomenologische werkelijkheidsfilosofie (zie m.n. James, Bergson, Husser, Schutz) en is als volgt:

- De mens bevindt zich in de werkelijkheid en is daarin gepositioneerd m.b.t. verschillende 'parameters':
 - * Bewustzijnsspanning (slapen, waken, attentie of relaxed zijn).
 - * Opschorting (slechts deel van de werkelijkheid, twijfels over rest...).
 - * Proprioceptie (lichaam, dood, lust).
 - * Socialiteit (met anderen, interacterend).
 - * Tijd (verandering van momenten).
 - * Ruimte (hier, niet daar).
- De mens neemt een standpunt in ten opzichte van die werkelijkheid:
 - * Duiding, betekenisgeving (hoe, wat, waar...).
 - * Werkbare reacties (normen en waarden, zingeving).
 - * Verbeelding (invulling, verlangen).

Hierbij verwijst elk standpunt naar de hiervoor genoemde parameters. Ik maak een onderscheid tussen alledaagse werkelijkheid (waarin wij dagelijks verkeren en waar wij een goed hanteerbaar standpunt over innemen) en contrastructuur (de werkelijkheden, die wij zoeken buiten het alledaagse en die vooral daarvan verschillen tijd-ruimtelijke afstand en de afwijkende standpunten, die we daar tegenover innemen). Het alledaagse leven, waarop wij georiënteerd zijn kenmerkt zich door o.a.:

- Hoge spanning.
- Rationaliteit, wetenschap en belangen.
- Dood weggebannen.
- Geciviliseerde medemensen.
- Alles snel, sneller, snelst.
- Hoge mobiliteit, verlies van specificiteit van plaats.

Contrastructuur wordt gekenmerkt door distantie van het alledaagse (tijdelijk, ruimtelijk of in de geest). Het is de wereld van verbeelding (illusie, verlangen), waarin men tijdelijk in een andere werkelijkheid verkeert en een andere houding aanneemt tegenover de werkelijkheid waarin men zich bevindt. Contrastructuur doet zich voor in kunst, religie, spel, maar ook in recreatie en toerisme. Laten we eens kijken naar de recreatie in de natuur. Als de natuur een werkelijkheid is waarin we ons (af en toe) bevinden, dan kunnen we bijvoorbeeld in het bos de verwijzing naar de genoemde werkelijkheidsparameters terugvinden:

- Bewustzijnsspanning: rustgevende context.
- Opschorting: opgeslokt in het bos, rest irrelevant.
- Proprioceptie: geur, onderdeel van iets groots, sensatie van leven en dood/verrotting, voelbaar onverharde ondergrond.
- Socialiteit: andere mensen buitengesloten, verhalen over het bos, geesten.
- Tijd: eeuwig zingen de bossen, in zichzelf besloten processen.
- Ruimte: 'buiten', besloten.

De betekenisgeving, zingeving en verbeelding m.b.t. deze 'andere' dan alledaagse werkelijkheden zijn zowel een individueel gegeven als ook een sociaal proces dat door communicatie tussen mensen tot stand wordt gebracht (de 'narratives'). Het zijn deze gedeelde betekenissen, die deze filosofische benadering een onderzoekbare sociologische dimensie geeft. Betekenissen verschillen in de tijd en van plaats tot plaats, van cultuur tot cultuur.

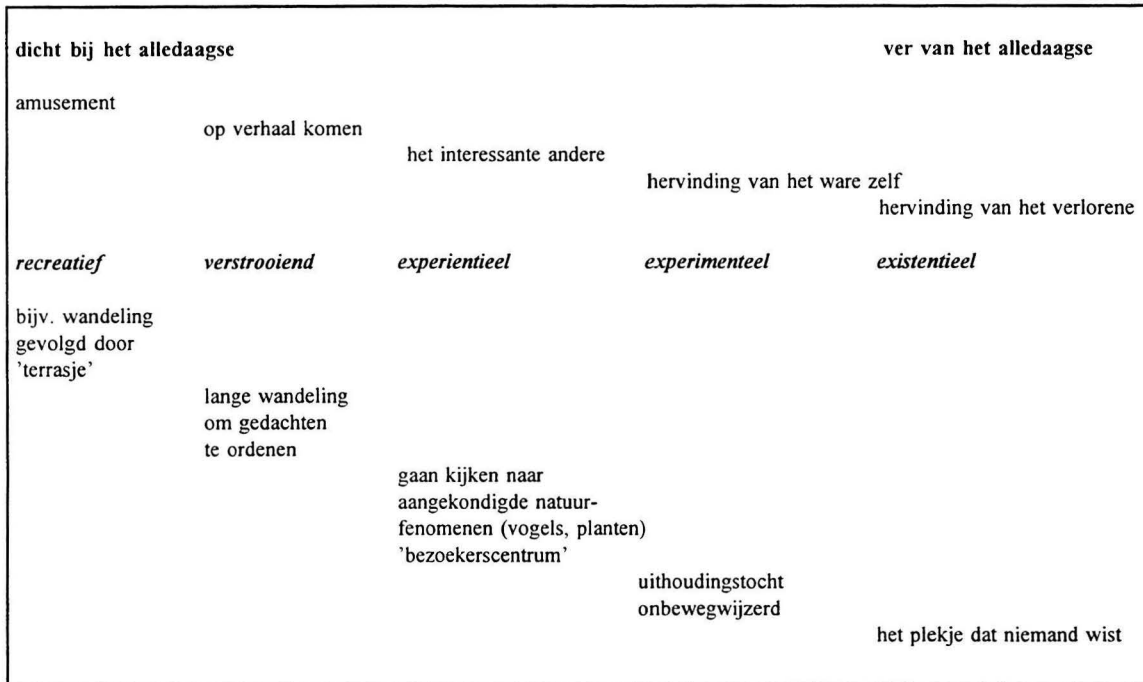
De sociale duiding etc. is aan historische veranderingsprocessen onderhevig:

- Het bos was ooit het domein van geesten; bedreigend.
- Dan de romantische verbeelding van de harmonie.
- Nu het hogere dat zich boven de mens verheft door eigen ecologische processen.

Voor de geurbaniseerde Westering is natuur uit alledaagse werkelijkheid geperst en tot contrastructuur verheven. Daarmee is de betekenis ervan nog niet eenduidig omdat contrastructuur op veel manieren kan worden opgetrokken (zie figuur 1).

Consequenties voor beleid

Men kan zeer wel beleid voeren dat gebaseerd is op de genoemde parameters en op hetgeen men zoekt op afstand van het alledaagse. De echte natuurminnaar vindt de existentiële contrastructuur, als fysieke ervaring, als een domein van verloren waarheid. De echte lange-afstandswandelaar zoekt de experimentele ruimte, gericht op de uitdaging aan zichzelf. De bezoekerscentra kunnen goed voldoen aan het verschaffen van informatie aan de oppervlakkig geïnteresseerde recreant; wat deze niet weet, kan hem of haar worden uitgelegd. Degene die wil bijkomen van de alledaagse stress, moet een eind om kunnen, maar heeft aan biologielessen geen boodschap. De amusementzoeker wil in het bezoekerscentrum op elektrische knopjes drukken, cola drinken en naar andere mensen kijken.



Figuur 1.

Op grond van het hiervoor gegeven schema van werkelijkheidsparameters en werkelijkheidsafstanden zijn complexe combinaties in werkelijkheidsbeleving denkbaar en onderzoekbaar (empirische categorieën). Het geeft een gefundeerde basis aan verder onderzoek.

De schema's geven ook een rationele basis voor beleid. De 'natuurlijke' ruimte kan bewust door beleid worden gethematiseerd overeenkomstig combinaties van 'parameters' en afstand tot het alledaagse (beleidscategorieën). 'Ervaringsgroepen' kunnen worden gekozen zoals de amusementzoekers, de eruitbrekers, de geïnteresseerden, de ontdekkingsreizigers, de zoekers naar de heilige graal. Voor elke groep zijn specifieke vereisten van het aanbod denkbaar, zowel naar natuurdoeltype, specifieke voorzieningen en infrastructuur: Speciaal aangebrachte aspecten van het aanbod (verwijsborden, terrasjes, bezoekersinformatie, rustplaatsen, natuurbouw, etc.) of zelfs speciaal weggelaten aspecten ('onbestemde' ruimte, niemandsland, totale laissez-faire).

BIJLAGE 8. FUNCTIES VAN DE NATUUR

BIJLAGE 8. Functies van de natuur

In deze paragraaf worden de verschillende functies, die de natuur kan hebben voor volwassenen, behandeld. Het is interessant om te vergelijken welke functies de natuur voor kinderen kan hebben. Kinderen ervaren de natuur vooral als uitnodiging, uitdaging, gebruiksnatuur en vooral als speelnatuur. Gebruiken in de zin van spelen in de natuur en het verzamelen van interessante zaken, bijv. veertjes [33].

De Natuurbeschermingsraad hanteert in het rapport 'natuur tussen de oren' de volgende opsomming van functies van de natuur [43]:

- Wilde natuur: de natuur is er ook zonder mens, oernatuur, wilde fauna en flora in oorspronkelijke staat, oerwoud, toendra's.
- Volgende natuur: aan menselijke cultuur gebonden natuur, weidevogels, heidevelden.
- Gebruiksnatuur: natuur waaruit niet cultuur-gewassen/producten geoogst kunnen worden, de mosselbank voor de mosselvisser, het bloemenveld voor de imker, het bosbessenbos, maar ook de berg om te beklimmen, de rivier om in te kanoën.
- Productienatuur: leverancier van zonne-, wind-, waterkrachtenergie, als delfplaats, als akker.
- Regulerende natuur: het in stand houden van de hoeveelheid zuurstof, neerslag en droogte, zomer en winter.
- Bedreigende/hinderlijke natuur: prikkende brandnetels, lastige muggen en onkruid in de tuin.
- Heilzame natuur: bron van gezondheid, lekker uitwaaien op het strand, gezonde boslucht, tot rust komen, recreëren, groeiplaats van geneeskrachtige en gezonde producten.
- Decoratuur: mooie vergezichten, nevels boven de heide, rijp op de bomen, herfstkleuren, mooi landschap, maar ook ruimte voor activiteiten zoals fietsen, wandelen, picknicken.
- Intrigerende natuur: Bron van verwondering, al dan niet professioneel onderzoek, onverwachte ontmoetingen met dieren, avontuur, wegzakken in de modder.
- Informatieve natuur: De natuur is indicator, hoe staat het met de zuiverheid van het water, de verzuring van de grond, sommige soorten zijn zo essentieel voor het ecosysteem dat hun uitval rampzalig zou zijn, bijv. vlinders.
- Gemodificeerde natuur: Gefokte dieren, huisdieren, gekweekte planten of genetisch aangepaste planten, het is allemaal natuur. Het is dicht bij huis en we kunnen ervan genieten, houden. Het is door mensen naar de hand gezet, nadrukkelijk beïnvloed voor eigen gebruik.

BIJLAGE 9. ARTIKEL TELEGRAAF 04-09-1997

OG AAN DE ZAAK - Meer dan
tig telefoontjes van mensen
tekenbeten per dag krijgt de
iting SAAG, de Stichting Sa-
werkende Artsen- en Ad-
organisaties in de Gezond-
szorg. „Een ware teek-explon-
de bossen”, noemt S. Meij-
in SAAG het. De oorzaak van
de name is onduidelijk.

en, achtpotige parasieten,
n zich vast in de huid en
ren de ziekte van Lyme over-
en.

willen natuurlijk niemand
le bossen jagen, maar enige
tendheid is wel nodig”, al-
Meijer. De beet van de teek
tot chronische kwalen leiden
enuwstoornissen, hartfalen,
ook hersenvliesontsteking.
yme-ziekte treft circa 13.000
sen per jaar.



■ De recreatie-ondernemers
van het Overijsselse
Kalenberg zitten allemaal in
hetzelfde schuitje.
„Staatsbosbeheer sluit
contracten af met andere
ondernemers. Daar kunnen
wij niet tegenop.”

FOTO: BERT WIERINGA

Telegraaf 03-09

Overijsselse botenverhuurders vrezen groeiende concurrentie van 'zelfstandige' Staatsbosbeheer

door EMILE BODE

KALENBERG,
woensdag

De recreatie-ondernemers in het Overijsselse Kalenberg, het hart van het schitterende Nationaal Park De Weerribben, vrezen dat zij de boot ingaan door oneerlijke concurrentie van Staatsbosbeheer.

De ondernemers verhuuren al jarenlang fluister- en roeiboten en verzorgen rondvaarten in een van de mooiste natuurgebieden van Nederland. Staatsbosbeheer (SBB) zit echter sinds kort in hun vaarwater omdat de dienst op 1 januari 1998 zelfstandig van de rijksoverheid gaat opereren en de concurrentie met het bedrijfsleven zal aangaan.

„Het is nu al begonnen”, brieft Pieter Jongschaap van de botenverhuur De Vrijstate. „Staatsbosbeheer sluit contracten af met andere ondernemers, je kunt met de boswachter het bos en het water op en in Ossenzijl exploiteren ze samen met de VVV een natuuractiviteitencentrum. Daar kunnen wij niet tegenop: steeds meer toeristen komen naar

het bezoekerscentrum in Ossenzijl en laten ons dorp links liggen.”

Volgens het wetsontwerp dat al door de Tweede Kamer is aangenomen, mogen de werkzaamheden van Staatsbosbeheer niet leiden tot concurrentievervalsing. Otto Coenen van hotel-restaurant en botenverhuur De Rietlanden meent echter 'dat ze zich daar niets van aantrekken'. „Staatsbosbeheer roomt stukje bij beetje, mede met ons belastinggeld, onze markt af.

Onze omzetting is al zichtbaar. Dit is onverkwikkelijk. Wij vrezen voor de toekomst het ergste.”

De vier gedupeerde recreatie-ondernemers in Kalenberg hebben op de valreep de Eerste Kamer op de hoogte gesteld van hun zorgen. De Senaat spreekt deze week over de zelfstandig van Staatsbosbeheer. „We zijn een beetje laat met ons protest, maar ziet u: wij weten ook niet hoe dat allemaal werkt in Den Haag”, zegt Pieter Jongschaap.

CDA-senator J. van Gennip

heeft de boodschap uit Kalenberg in ieder geval ontvangen: „Wij hebben veel meer brieven ontvangen van bedrijven zoals de houtindustrie die de hete adem van Staatsbosbeheer in hun nek voelen. Ik vind het niet wenselijk dat deze overheidsdienst op de commerciële toer gaat. Mijn fractie overweegt dan ook tegen te stemmen. Ik vrees echter dat de meerderheid van de Eerste Kamer daar anders over denkt.”

Leen Jacobs, districthoofd Weerribben van Staatsbosbeheer, zegt niet op de hoogte te zijn van de boze brief: „Ik dacht dat wij altijd een goede relatie hadden met die mannen. Waarom gaan ze dan niet eerst met mij praten?”

Even later erkent Jacobs dat een contract is gesloten met een particulier die tegen betaling op het terrein van Staatsbosbeheer in Ossenzijl bootjes mag verhuren en een restaurant beheren. „Ik denk dat ik wel weet waar de schoer wringt”, stelt Jacobs. „Ze vinden dat wij Ossenzijl voortrekken en dat de toeristen niet meer naar Kalenberg komen. Weet u: we zullen iets bedenken om ook Kalenberg bij onze activiteiten te betrekken.”

**BIJLAGE 10. VERSLAG SRI LANKA: 'VISITOR CENTRE MUT-
HURAJAWELA: MARKETING STUDY'**

WETLAND CONSERVATION PROJECT SRI LANKA

VISITOR CENTRE MUTHURAJAWELA: MARKETING STUDY

TECHNICAL REPORT 15

November 1996

EUROCONSULT, ARNHEM, THE NETHERLANDS

CONTENTS

CONTENTS	43
LIST OF ABBREVIATIONS	45
CHAPTER 1. INTRODUCTION	46
1.1 Background	46
1.2 Muthurajawela marshes and Negombo lagoon	46
1.3 The marketing study	49
1.4 Work plan	49
CHAPTER 2. CURRENT MARKETING SITUATION	51
2.1 The market	51
2.2 The target groups	53
2.3 The product	54
2.4 Macroenvironment	58
CHAPTER 3. THE VISITOR INQUIRY	61
3.1 Introduction	61
3.2 How the visitor knew about the VC	61
3.3 The prices for entrance and boat trip	63
3.4 The visited attractions of the VC	64
3.5 Recommendations and comments	65
CHAPTER 4. SWOT ANALYSIS	72
4.1 Introduction	72
4.2 Opportunities and threats to the VC	72
4.3 Strengths and weaknesses to the VC	75
4.4 Resulting issues	77
CHAPTER 5. MARKETING OBJECTIVES	82
5.1 Introduction	82
5.2 The mission of the VC	82
5.3 The objectives of the VC	82
5.4 The goal of the VC	82
5.5 Financial requirements	82
5.6 Numbers of individual visitors required	83
5.7 Groups	85
5.8 The future	86
CHAPTER 6. THE MARKETING STRATEGIES	88
6.1 Introduction	88
6.2 The product	88
6.3 The price	90
6.4 The promotion	90
6.5 The place	90
6.6 The promotional strategies	91
6.7 Relation between promotion and time	92
6.8 The promotional mix	96

CHAPTER 7. ACTION PROGRAM	97
CHAPTER 8. MONITORING	100
8.1 Introduction	100
8.2 Goal setting	100
8.3 Performance measurement and diagnosis	100
8.4 Corrective action	101
CHAPTER 9. CONCLUSIONS	102
REFERENCES	103

LIST OF ABBREVIATIONS

BOI	Board Of Investment
CEA	Central Environmental Authority
CMP	Conservation Management Plan
CTB	Ceylon Tourist Board
DWLC	Department of Wildlife Conservation
GCEC	Greater Colombo Economic Commission
GDP	Gross Domestic Product
IUCN	International Union for Conservation of Nature and Natural Resources
JVP	Janatha Vimuthi Peramuna
LTTE	Liberation Tigers of Tamil Eelam
MUPO	Muthurajawela United People Organization
NGO	Non Governmental Organization
O&M	Operation & Maintenance
PA	People's Alliance
Rs	Sri Lankan Rupee(s)
SLLRDC	Sri Lanka Land Reclamation and Development Corporation
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TR	Technical Report
UNP	United National Party
VC	Visitor Centre
WCP	Wetland Conservation Project

CHAPTER 1. INTRODUCTION

1.1 Background

The Wetland Conservation Project (WCP) aims at protecting Sri Lanka's unique natural heritage in wetlands. Wetlands are defined by the international RAMSAR-convention¹ (to which Sri Lanka, with some 100 other countries, is a subscriber) as follows: "Areas of marsh, fen, peatland or water whether natural or temporary, with water that is static, flowing, fresh, brackish or salt, including areas of marine water, the depth of which at low tides does not exceed six meters" [2].

WCP is financed by the Government of Sri Lanka, with assistance from the Netherlands (DGIS). The project is carried out by the Natural Resources Management Division of the Central Environmental Authority (CEA). Technical assistance is provided by Euroconsult (Arnhem, the Netherlands).

WCP started in 1990 with a first phase of inventarization (boundaries, land ownership, flora and fauna, use of resources, threats) [9], which resulted in a series of wetland-specific documents. A number of these documents included "conservation management plans".

The second phase of WCP (1992-1995) focused on implementation of some of the management plans on a pilot scale, whereas simultaneously local public awareness programs were started [7]. At the national level, wetland conservation policy was strengthened, both institutionally and through preparation of a national strategy and a draft law [2]. Institutional cooperation is established with a large number of government agencies, NGO's, and educational institutions, most of them represented in a "National Wetland Steering Committee" [8]. Wetland inhabitants (illegal squatters as well as legal village dwellers) were involved in pilot implementation activities through a participatory process; one of the intentions of WCP is to dovetail local poor into conservation management jobs [24].

In march 1995 WCP started its third phase [7], that focuses on sustainability of wetland management, both institutionally and technically. Activities include further institutional development at central and field levels, increased public awareness (countrywide), and creation of financial independence of wetland management (and nature conservation).

The latter aspect will be approached through development of nature tourism and sponsoring. Since this approach is new for Sri Lanka, an experimental set-up was chosen to be carried out in one of the larger wetlands, the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon, north of Colombo.

1.2 Muthurajawela marshes and Negombo lagoon

The Muthurajawela marshes and Negombo Lagoon ecosystem is one of Sri Lanka's important wetlands. Despite centuries of human interference the ecosystem continues to support multiple uses, while at the same time significant natural values still exist. In the Asian Directory of Wetlands [25], it was designated as having "international importance" because of its significance for migratory birds, and its habitat for numerous endemic, endangered or threatened plant and animal species.

For about 30 years people, squatters with an mostly illegal status, have been encroaching into the Muthurajawela marshes of which greater part belongs to the Sri Lankan government (so-called crown land). Due to the continuing growth of Colombo the government decided in 1984, based upon an advice from the Netherlands Delft University of Technology, to reclaim the marshes. This decision triggered a strong environmental

¹) named after the city of Ramsar, Iran, where the Convention was first signed in 1971

lobby, aiming at conservation of the area, and protecting against any form of development.

In order to break the stalemate the government requested the Greater Colombo Economic Commission (GCEC) in 1989 to prepare a Land Use Master Plan for the area. A large number of studies were carried out by a number of government agencies, NGO's and educational institutions, resulting in the formulation of an Environmental Profile in 1989 [24] and a Master Plan in 1990 [18]. The recommendations in this Master plan were approved by the Cabinet of Ministers, after which the execution of the Master plan started. The plan recommended to involve the local population and the squatters in the development of different plans in the Muthurajawela area.

The Master Plan identified three different zones in the area: a Mixed Urban Zone for urban and industrial development, a Buffer Zone for recreational use and a Conservation Zone (figure 1.1).

In the Mixed Urban Zone a landfill (240 ha) was carried out by the SLLRDC (Sri Lanka Land Reclamation and Development Corporation), partly with a grant from the Dutch government, and partly with a commercial loan. The land is presently under tendering, based upon a detailed land-use plan [5] and a financial management plan, to which WCP provided assistance. Squatters from the area were resettled to a suitable place, where they received a plot of land in property and funds for a new house.

For the Buffer Zone, WCP has prepared a draft detailed land use plan [10], that is presently being tested with both potential investors and the local communities. The plan includes sport facilities, a wildlife park, and a botanical garden.

For the Conservation Zone, covering some 90 % of the wetland eco system (northern part of the marshes, and the lagoon), WCP was requested to formulate a Conservation Management Plan (CMP), based upon the following objectives:

- Maintenance of the natural values of the marsh by providing it Sanctuary status.
- Maintenance of the fisheries value of the lagoon by design of a sustainable fisheries management plan.
- Health improvement and community development for the 500 families still living in the marshes.
- Socio-economic improvement through the enrollment of public cooperation in sanctuary management.
- Management (control) of polluting activities in the catchment of the area.

The CMP was issued in 1994 [6] and approved by the Cabinet of Ministers. Management of the area involves numerous activities, that will require substantial investments and recurrent expenditures. Already in an early stage of the WCP the opportunity of "cost recovery" was discussed; it was decided to include a cost-recovery experiment in WCP's phase 3. This experiment was described as:

"Development of a visitor centre (VC), with the purpose to raise funds for area management through nature tourism and sponsoring".

The visitor centre concept was imported from West-European countries, where such ventures are more and more expected to support government (in the Netherlands for example 'Staatsbosbeheer') or private (in the Netherlands for example 'Natuurmonumenten') endeavours in nature conservation.

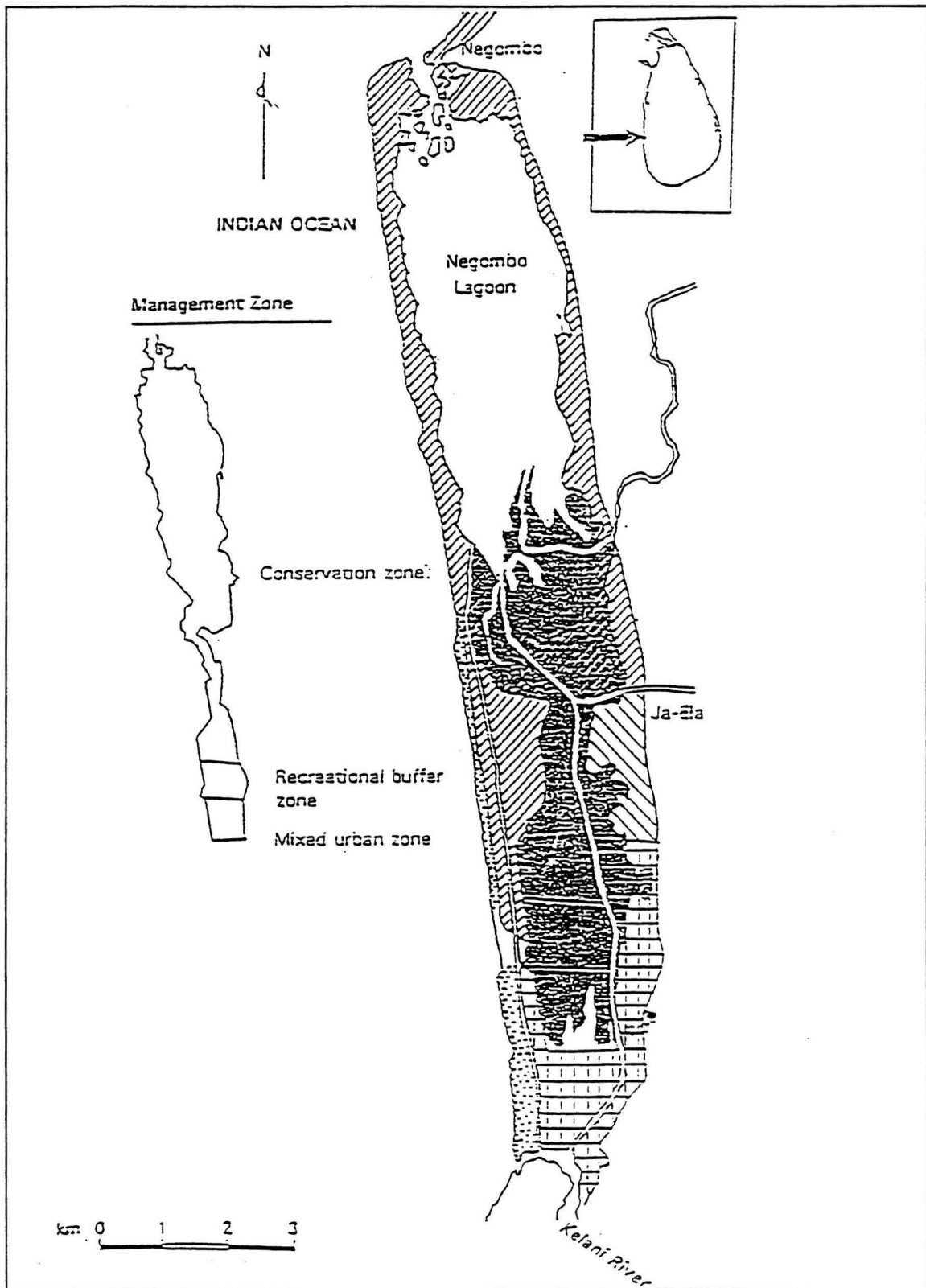


Figure 1.1 The three different zones in the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon

1.3 The marketing study

Within the context described above, the marketing research questions for the Visitor Centre experiment are:

- Is a Visitor Centre concept, as developed in other countries, suitable for the target groups in Sri Lanka or does the concept need major or minor adaptations?
- What marketing tools are required or can be developed to guarantee a constant and sufficient flow of income to the centre?

For the purpose of the experiment, the concept "Visitor Centre" is defined as:

A building with education, exhibition and leisure facilities, as well as all activities organized there and from there, such as nature trails, boat trips, open air museum, etc.

Before the arrival of the marketing student, a number of decisions were already taken by WCP, partly forced by changing circumstances:

- The experiment with the Visitor Centre in the Muthurajawela marshes was started earlier than expected, since a suitable venue became available for rent (building of a new venue was not required any more).
- The objectives of the Visitor Centre were defined as follows:
 - * Distribution of knowledge and awareness on the eco systems and their components, and the importance of conservation of them.
 - * Raising of funds for Operation and Maintenance (O&M) of the Visitor Centre itself, and for management of the eco system and their components.
 - * Creation of various types of nature friendly activities for various target groups.
- Major activities were already identified and preparations were started for a nature trail, herb garden, open air museum, boat trip. Preparation was forced forward in time, since the Minister of Environment as well as the Dutch Ambassador insisted on opening of the Visitor Centre in July 1996.
- Target groups were provisionally identified as:
 - * Foreign tourists residing in the coastal area from Negombo to Mount Lavinia, who go on booked day trips, either voluntary or through their package tours.
 - * Domestic and foreign eco tourists, who travel with the purpose of studying, enjoying and observing natural scenery and the species that live in it.
 - * Domestic tourists, short term businessmen and expatriate residents who seek a pleasant outing on weekends and Poya days (monthly Buddhist holidays).
 - * Local schoolchildren on excursions.
 - * Local students on excursions.

The experiment with a Visitor Centre required a number of additional inputs, including detailed design of activities, staff development, development of legal independence, and design and testing of marketing tools.

The present assignment concerns the marketing aspects, and is best described as:

"Design of a general marketing plan for the Visitor Centre of the Muthurajawela marshes"

1.4 Work plan

For the marketing plan, in principle the model of a standard marketing plan (Kotler; [21] and [22]) is followed.

This model is mainly made for production companies in the profit sector, and departs from data obtained from annual returns. The VC has to be seen as a non-profit organization, and, therefore, details of the marketing plan will differ from the model.

The marketing plan will consist of the following components:

- Current marketing situation (chapter 2).
- Visitor inquiry (chapter 3).
- SWOT analysis (chapter 4).
- Marketing objectives (chapter 5).
- Marketing strategies (chapter 6).
- Action programs (chapter 7).
- Monitoring (chapter 8).
- Conclusions (chapter 9).

CHAPTER 2. CURRENT MARKETING SITUATION

2.1 The market

The market in which the VC operates, can be defined as: "Nature conservation areas with touristic attractions". The VC is not aiming at tourism in general, but at eco tourism. The Ecotourism Society's definition of eco-tourism is: "Responsible travel to natural areas that conserves the environment and sustains the well-being of local people" [13].

This market, is new to Sri Lanka. The concept of a visitor centre, with the purpose to raise funds for area management through eco-tourism, is imported from western countries. Due to this novelty, and due to the fact that the VC for the Muthurajawela marshes and Negombo lagoon is opened recently (2 July, 1996), no direct data on the market are available as yet. Therefore the market situation is analyzed on the basis of tourism development in the national parks of Sri Lanka, including Bundala, Udawalawe and Yala (a somewhat comparable market/product combination).

2.1.1 Bundala National Park

This Park lies along the coast in the low country dry zone in the south of Sri Lanka [12]. The total area of the park is 6,216 ha, of which five brackish lagoons approximately occupy 2,250 ha. Bundala National Park constitutes one of the most important wintering areas for migratory birds in the country. Aside from its waterfowl populations, Bundala has been an attractive destination for tourists grace to its wildlife, and for tourist organizations grace to the lack of rules and regulations and until recently, to the fact that no entrance fee had to be paid. Entrance fees were charged when the previous Sanctuary was upgraded to a National Park in December 1992.

Facilities are basic; it is possible to rent a jeep, and one has to be accompanied by a guide from the Department of Wildlife Conservation (DWLC). There are preliminary plans to establish a visitor centre; DWLC follows the developments in Muthurajawela with keen interest.

2.1.2 Udawalawe National Park

This reservation is 308 square kilometers in size and located in the south of Sri Lanka, around the huge Udawalawe-reservoir. The park is set up to conserve the hydrocatchment area of the reservoir. In the dry season (May-September) one can see herds of elephants along the Walawe river. Also many rare birds can be observed in the park.

The distance between Colombo and this park is 185 kilometers (a six-hours drive). Entrance to the park is only possible with a guide from DWLC. Inside the park some camping sites and bungalows are available for lodging. There are no other touristic facilities.

2.1.3 Yala National Park

This largest Sri Lankan park is situated in the south-east of the island and is more than 180 square kilometers in size. In Yala elephants, deer, bears and leopards can be found, but the main attraction of Yala are the Kuamara mangrove and the floodplains where birds abound.

The distance between the only entrance of the reservation and Colombo is approximately 285 kilometers. The Department of Wildlife Conservation provides two trips per day by bus. It is also possible to rent a jeep (private companies). Besides paying for the bus or jeep one has to pay for entrance to the park. It is possible to stay the night in one of the hunting houses. There are no other touristic facilities. On a distance of 25 km, a commercial hotel operates, a wildlife shop and safaris.

2.1.4 Entrance fees

The prices charged by the different National Parks are the same: see table 2.1.

Visitors	Sri Lankan	Foreign
Price		
Entrance fee (persons)	Rs 18	\$ 12 (± Rs 660)
Entrance fee (Car / jeep / bus)	Rs 60 / Rs 120 / Rs 90	Rs 60 / Rs 120 / Rs 90
Guide (obliged)	Rs 120	\$ 6 (± Rs 330)

Table 2.1

The prices charged by the National Parks for foreigners are much higher than the prices charged by the VC. If a foreigner wants to participate in all the attractions of the VC, it will cost him/her only Rs 50 + RS 350 = Rs 400 (guide included), which is approximately 50% of the price of the parks.

The entrance fee for the National Parks for Sri Lankans is comparable to that of the VC (Rs 15). For the VC boat trips a Sri Lankan visitor has to pay Rs 125. This means that the VC costs are lower on an individual basis, equal for a couple, but more expensive for groups.

2.1.5 Park revenues

In table 2.2 revenues from foreign visitors visiting the National Parks in 1994/1995 are presented.

Year	1994		1995	
	No. of foreign tourists	Revenue (in Rs)	No. of foreign tourists	Revenue (in Rs)
Bundala	22,070	10,372,900	16,350	8,583,750
Udawalawe	11,764	5,529,080	7,438	3,904,950
Yala	45,986	21,613,420	41,135	21,595,875

Table 2.2

2.1.6 Conclusions

In 1995 the number of foreign tourists visiting the National Parks dropped in comparison to 1994. The number of foreign tourists will drop further in 1996 because of the ethnic conflict in the island, and specifically because of two bomb explosions in Colombo. The whole tourist industry is suffering from the conflict everywhere in Sri Lanka. Tourist arrivals have dropped to 30%.

The location of the three parks is far from Colombo and Negombo, where most tourists hotels are located. A trip to one of the parks by car will easily take 5-6 hours. Therefore a one day trip to these parks is not so attractive. The National Parks get most of the foreign tourists through package round-trips organized by commercial tour operators, in which a visit to a park is a fixed component. If the VC has to operate in the decreasing foreign tourism market it will also have to link up with the commercial tourism industry.

Given the lack of facilities in the parks the irritations over guides reported by visitors (they often damage nature under the disguise of pleasing visitors) the VC is well ahead in the sector.

2.2 The target groups

The potential target groups of the VC were identified in Technical Report 11 of WCP [11] as follows:

- 1) Foreign tourists who go on booked day trips.
- 2) Domestic and foreign nature tourists.
- 3) People who seek a pleasant outing on weekends and Poya days (monthly Buddhist holiday).
- 4) Schoolchildren on excursions.
- 5) Students on excursions.

2.2.1 Foreign tourists who go on booked day trips

Most of the foreign tourists stay in the western coastal area between Negombo and Galle (to Mount Lavinia). They go on booked day trips either voluntarily or in the framework of their package tours. The two major foreign tourist sources are Europe (60-65 %) and Asia (30 %) [15].

The European tourists are mostly beach oriented and mainly purchase ready package tours. Their general pattern of visiting is to stay about two weeks in Sri Lanka, of which one is spent on the beach, while they tour around the country the other week. They do not spend huge amounts of money. High prices is one of their major complaints.

The Asian tourists have a different pattern of travelling. In general they stay for about one week in Sri Lanka. Asian tourists take fully organized trips. They need a lot of comfort and entertainment. Lack of entertainment and lack of shopping possibilities are two of their major complaints about their visit to Sri Lanka.

In general Europeans tend to travel more soberly than Asians. Concerning the Visitor Centre Muthurajawela the majority of the foreign tourists are interested in undertaking a boat trip and would like to encounter things linked to the local population. They want a sense of excitement, expect something primitive without less comfort.

2.2.2 Domestic and foreign nature tourist

This group of tourists travels with the purpose of studying, enjoying or observing natural scenery and the species that live in it. Interesting and nature loving people want to learn and see something new. Most of these tourists are independent travellers. They have a special interest in the VC from a nature point of view. They don't like the VC to be too crowded and do not expect a lot of attention. This group of nature tourists is not very large, but increasing. To attract them the VC needs to develop a suitable reputation.

2.2.3 People who seek a pleasant outing on weekends and Poya days

This group of tourists consists of domestic tourists, short-term businessmen and expatriate residents. They seek a pleasant outing on weekends and Poya days. Round Colombo there is not much to undertake. Because the VC is located close to Colombo, it will be attractive to this group of tourists.

2.2.4 Schoolchildren on excursions

This group consists of children from the elementary and secondary schools. Since teaching in Sri Lanka is confined to the class room, excursions to the VC are a welcome addition. The schoolchildren need a lot of attention. The things they see and learn through their educational activities should be understandable and

enjoyable at the same time.

From the point of view of potential spending power of the schoolchildren, three types can be distinguished:

- The poor local schools.
- The schools in/round Colombo.
- The international schools.

They might be charged different prices.

2.2.5 Students on excursions

Students do not expect a lot of attention. They are mostly aware of the basic facts about nature conservation. However, they want to learn and see something new and want to get their questions answered.

In line with facilities elsewhere, students expect 40% reduction in prices.

2.2.6 Targeting the identified target groups

One of the objectives of the VC is distribution of knowledge and awareness on the eco-systems and their components, and the importance of their conservation. To meet this objective all the target groups should be reached. This means that the VC must also reach out to potential target groups unfamiliar with the concept of eco-tourism (for example the beach oriented tourists). In order to achieve business success, special "target-group directed activities" will have to be developed. For schoolchildren already detailed plans were prepared (WCP TR 13); for the other groups wishes and requirements were identified (see chapter 3).

2.2.7 Additional target groups

To increase business success, the facilities of the VC could also be used for other purposes, such as parties, meetings and conferences. It is an alternative location (other locations are for example the 5-star hotels) for having these events. A meeting or conference can be combined with a visit to the attractions of the VC.

2.3 The product

In general the product can be defined as: Education, exhibition and leisure facilities, as well as all activities organized, such as nature walks, boat trips, open air museum visits, etc. The product can be divided into five profit centers, namely:

- 1) Visitor centre in a restricted sense.
- 2) Boat trip.
- 3) Shop.
- 4) Restaurant.
- 5) Meeting hall/conference room.

For various profit centers current prices, promotional activities (in July, 1996) and attractions are detailed hereunder. Data on sales and profits are, for obvious reasons, limited to the first three months after opening (July, August, September 1996).

2.3.1 Visitor centre in a restricted sense

This profit centre includes the following attractions:

- Exhibition:
The exhibition consists of a number of informative text panels, supported by pictures and materials, on several subjects: planning & development of management, agriculture & fisheries, health & sociology, ecology & biodiversity and special projects (with donation box). Various kinds of fishing nets are displayed with their names and method of use. A model of the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon is exhibited, showing geographic details as well as agro-ecological and development zoning. There is also a children's corner; children can draw pictures there. An interschool art competition was held at the opening of the VC; the winning pictures are displayed.
- Herbal garden:
The herbal garden is under development. The preparation of the garden is done by local jobless women, mostly widows. This is one of the ways to get also the local population involved in the project.
- Nature trail:
The VC offers trails for walks through a good part of the waterlogged peatmarsh. The trail consists of mud dikes. It takes visitors over wooden bridges built over flowing waterways. The visitor can be accompanied by a nature guide. Walking the nature trail will take approximately half an hour; doubling of the trail and construction of a bird hide are underway.
- Open air museum:
A fishermen's village is established on the premises of the VC, as the first step towards an open air museum of traditional Sri Lankan rural buildings and tools. The village consists of three houses, equipped with authentic objects. They are brought together to show the way rural fishermen live and work.
- Video show:
Video's can be watched in the auditorium on the first floor. At the moment a video on the Muthurajawela marshes is being made. Other thematic video's are present.

At the entrance of the VC an entrance fee of Rs 50 for foreigners (and resident expatriates) and Rs 15 for Sri Lankans has to be paid (initial prices). The entrance ticket gives access to all the attractions mentioned above, including services of guides.

There are two important reasons having an entrance fee, namely:

- Raising of funds for O&M of the VC itself and for management of the area.
- Preventing visits from people who only wants to have fun, drinking alcohol, listening to music, etc. These are mainly young people who are looking for attractive places to have this kind of activities. Since the basic purpose of the VC is nature conservation, such activities are not tolerated. These groups are easily diverted to other places through the request for an entrance fee.

To smooth the burden of an entrance fee, it was decided to design an attractive entrance ticket (English and Sinhala), which was carried out as part of the tool development assignment.

2.3.2 Boat trip

One of the main attractions of the VC is the boat trip. Every hour (the first trip at 07.30, the last trip at 17.30) a guided boat trip can be taken. At the moment the VC has three boats; a fourth is ordered. In every boat a maximum of ten visitors can be seated.

The boat trip starts at the Dutch canal which was built more than three centuries ago by Dutch colonialists for transportation. This canal falls into the wide Dandugam Oya (a river). The boat is then going up to the Negombo lagoon. From there it proceeds through smaller waterways. The trip takes about two hours. The best time for bird watching is in the early morning and the late afternoon; at these times of the day it is also

less hot.

For the boat trip an additional price has to be paid. For foreigners (and resident expatriates) a ticket costs Rs 350 for adults and Rs 150 for children (3-14 years). For the Sri Lankans the prices are Rs 125 for adults and Rs 75 for the children. It is also possible to rent a complete boat; prices are Rs 3,000 for foreigners and Rs 1,000 for Sri Lankans.

2.3.3 Shop

A small shop, called 'Marsh Memories', is situated close to the restaurant in a small room. This location is temporary; in 1997 a special shop will be build at the parking place.

A range of items can be bought, including T-shirts, caps, postcards, leaflets, posters, etc. Foreigners and Sri Lankans pay the same prices.

2.3.4 Restaurant

The restaurant services are leased out to a private entrepreneur, on the basis of 50-50 share of profit between the lesser and the VC. The menu (items + salesprices) was approved by both parties. A menu design was made (English and Sinhala).

The restaurant prices are low as compared to the five-star hotels in Colombo. Some items on the menu are affordable by local visitors with a low income.

It is possible to organize evening parties on the premisses of the VC. For this purpose the restaurant and the garden (in front of the restaurant) can be used. In the evenings the garden can be turned into a exotic and romantic place, ideal for wedding parties.

Party prices are not set yet. A survey was carried out on prices and facilities offered by the main five-star hotels in Colombo for wedding parties with buffet. To be competitive, the prices of the VC should be lower than the average prices asked by the five-star hotels for the following reasons:

- The five star hotels are offering a larger number of facilities, that are more luxurious than those of the VC.
- The VC requires more travelling.

2.3.5 Meeting hall/conference room

The auditorium on the first floor can be used as a meeting hall or conference room. The VC offers all the standard facilities such as TV/video, slide projector, tables/chairs, fans, etc. Airconditioning is still absent, but planned. The room offers a seat to a maximum of 50 people.

It is possible to combine a meeting/conference with a visit to the attractions of the VC (including a breakfast, lunch or dinner at the restaurant). To this end various mailings were prepared. Prices are not set yet.

2.3.6 Special packages

The VC offers special packages to schoolchildren and students. Some initial prices are set (see table 2.3). In discussion with the VC-manager also special arrangements can be made for other groups.

Special package (price) Group	Entrance + Boat trip	Entrance + Boat trip + Lunch
Local schools	Rs 10	Rs 30
Schools in/round Colombo	Rs 75	Rs 100
International schools	-	Rs 250
Students (Universities)	not set yet	not set yet

Table 2.3

2.3.7 Sales during first months after opening

The sales and profits in the first three months (July, August, September 1996) after opening of the VC are shown in table 2.4 for each profit centre. The sales and profit of the restaurant are the same, since only profit is given to the VC by the lessee.

In the first three months of opening of the VC most of the visitors were Sri Lankans. In general they visited the VC in the weekends. During weekdays mainly groups of schoolchildren paid a visit to the VC. The number of foreigners visiting the VC was low. Lack of promotion and the unfavourable ethnic situation in Sri Lanka are the main reasons. Another reason is that the most important tourist season will only start from November (till the end of March).

Table 2.4 shows that the profit centre 'Boat trip' is the highest income generator. The profit centre 'VC in restricted sense' is the lowest income generator; the reason for this relatively small income is the low entrance fee.

Months Profit Centre	July		August		September	
	Sales (in Rs)	Profit (in Rs)	Sales (in Rs)	Profit (in Rs)	Sales (in Rs)	Profit (in Rs)
VC in restr. sense	6,940	4,860	6,215	4,645	7,530	5,444
Boat trip	34,300	32,180	31,900	30,068	25,600	24,264
Shop	21,260	8,711	20,250	9,102	15,020	6,582.50
Restaurant	9,857	9,857	5,931.75	5,931.75	7,949.25	7,949.25
Meeting hall	-	-	-	-	-	-
Special packages	-	-	12,375	12,375	9,285	9,285
Total	72,357	55,608	76,671.75	62,121.75	65,384.25	53,524.75

Table 2.4

During the first three months no meetings/conferences were organized at the VC. Lack of promotion is one of the main reasons that there is no income from the profit centre 'Meeting hall'.

Comparing the total sales/profit of July with August, an increase in the monthly total sales can be noted. In September the total monthly sales dropped somewhat. There are three main reasons for this:

- Of the visitors that came in September, only a small number took the boat trip, resulting in a drop in the sales of the profit centre 'boat trip'. Extended rains were the main reason for this.
- The VC depends (at the moment) strongly on the income attained in the week-ends. In September there was a lot of rain in the week-ends. Visitors stayed away.
- Another reason was the Singer Cup (Cricket) held in Sri Lanka. Cricket is very popular in Sri Lanka. In one of the week-ends the final (Sri Lanka against Australia) was played. A lot of Sri Lankans watched the game on TV and as a result the number of visitors in that particular week-end was very low.

2.3.8 Promotional activities

So far not much about promotion of the VC was carried out. One reason was lack of funds for promotional activities. Another reason was the unexpected advancement of the opening date. The following was done up to the beginning of August:

- At the second of July the VC was opened. On this day advertizements were placed in two newspapers:
 - * Daily News (a Sri Lankan newspaper, written in English).
 - * Divaina (a Sri Lankan newspaper, written in Sinhala).In these advertizements an announcement was given of the opening of the VC. It was important to make the advertizement as visible and attractive as possible so that the readers of the newspaper would notice it. A design was made.
- During and before the opening the press was invited, resulting in a lot of publicity in the newspapers, TV and radio about the opening of the VC.
- A large signboard was placed at the Colombo-Negombo road (an important highway), indicating the direction to the VC and listing its activities. A design was made.
- Journalists were invited to the VC after the opening. The result was a lot of positive publicity on the VC in newspapers and magazines (such as the Explore Sri Lanka).
- Direct mail was sent to local schools and schools in/around Colombo.
- First visits were paid to tour operators to make them aware of the VC.

2.4 Macroenvironment

This section describes macroenvironmental trends (forces) that might have a bearing on the future of the VC. It is important that the VC staff understands the broad forces creating the world in which they must operate. These broad forces can be divided into political, economical and social-cultural categories, each with their specific trends.

2.4.1 Political situation

The Democratic Socialist Republic of Sri Lanka (formerly Ceylon) adopted a presidential form of government under a new Constitution promulgated in 1978 [19]. The president who is directly elected for a six year term has the power to appoint or dismiss members of the Cabinet, including the Prime Minister, and to dissolve Parliament. In may 1993 Dingiri Banda Wijetunge was elected President to succeed Ranasinghe Premadasa (in office since December 1988) who was assassinated earlier that month.

In a general election held on August 16 1994, the UNP (United National Party), in power since 1977, was defeated by the left-wing coalition, the People's Alliance (PA), which gained 105 of the 225 seats in Parliament. Kumaratunga was elected President on November 9 1994. Today the PA is still in power.

One of the policies of the Government is privatization of state enterprises. In June 1996 this resulted in a main strike of the Electricity Board. Power was cut for three days. Even hospitals had no electricity. The government reacted on this by putting the main strike leaders in prison.

There are two guerilla groups active in Sri Lanka, namely:

- The Sinhala guerilla group, the Janatha Vimukti Peramuna (JVP - People's Liberation Front).
- The Liberation Tigers of Tamil Eelam (LTTE).

The JVP wanted to come to power by force, but was effectively wiped out following military action in late 1989 and early 1990. The party is still registered and exists for a great part of young people from the south.

The LTTE is fighting for an independent state. The Sri Lankan population consists for approximately 18% of Tamils. The LTTE is claiming, however, power over one third of the country. The LTTE is in war with the Government for already 13 years now. The war takes place mainly in the north (Jaffna) and east of the country. A lot of people were killed during this period of war, also innocent civilians. Recently two important bomb explosions took place. In January 1996 a bomb exploded before the Central Bank in Colombo. A lot of people were killed. In July 1996 a bomb exploded in a very busy commuter train in Colombo. Approximately 70 people died.

The political situation aggravated by the recent bombings. Mainly because of these two bomb explosions and the resulting country-wide emergency, the foreign tourist arrivals dropped by $\pm 30\%$ in the last couple of months (July and August).

2.4.2 Economical situation

The Sri Lanka economy grew by 5.5 per cent in 1995 [14] (data of 1996 are not available yet), as indicated by the real growth of the Gross Domestic Product (GDP), maintaining the growth momentum observed during the last few years with progressive economic liberalization. The moderately high rate of economic growth was achieved in an environment of lower inflation. This phenomenon of lower inflation was partly attributable to reductions in certain key administered prices (prices of wheat flour, bread and kerosine) as well as improved supplies of basic consumer goods in the market. In 1996 the inflation is reported to be higher, but no exact data are available. There was a drop in foreign private investments in 1995. It is expected that it will further drop in 1996. The main reason for this drop is the political instability in Sri Lanka.

The tourism sector suffered a major setback towards the end of 1995. Even after the resumption of terrorist hostilities in April tourist arrivals increased by 5 per cent until the end of the third quarter. However, escalation of hostilities led to a 17 per cent drop in arrivals during the last quarter. Total tourist arrivals dropped by 1 per cent for 1995 as a whole.

There was a significant drop in arrivals for business purposes, partly reflecting the drop in foreign private investment in 1995. The gross earnings from tourism in 1995 recorded an increase of 2 per cent in Rupee terms to Rs. 11,569.

The total tourist arrivals for August 1996 recorded a decrease of 30.9 per cent. The total tourist arrivals up to August 1996 showed a decrease of 30.8 per cent as compared to the same period in the previous year. The main reason for this decrease are the two recent bomb explosions.

2.4.3 Social-cultural situation

Sri Lanka is a developing country. The environmental awareness is surprisingly high, but at the moment development is given priority. Although strict environmental laws exist, politicians tend to waive them for the sake of improved employment.

In the Conservation Zone of Muthurajawela, where the VC is located, a number of squatters are living. Their environmental awareness is low; they are used to throw their garbage into the water of the marsh. It is very difficult to stop this kind of polluting activities, but this is one of the challenges of the VC.

CHAPTER 3. THE VISITOR INQUIRY

3.1 Introduction

The satisfaction and remarks of visitors, on the quality and prices of the offered attractions of the VC, were analyzed with the help of a Visitor Inquiry, for which a special format was designed. The format was filled in during an oral interview, by the interviewer. In addition to questions pertaining to the satisfaction of the visitor, he/she was also asked how he/she did get to know about the VC. The number of questions asked was small in order to bother the visitors not too much. The outcomes of the inquiry were used to evaluate the present attractions and prices, as well as to get insight in the best ways for promotion of the VC. This resulted in the determination of marketing strategies.

91 visitors were interviewed in July-September 1996: 75 Sri Lankans, and 16 foreigners (including 4 resident expatriates), mostly from European countries. Besides, six teachers from six schools have been interviewed after their visit with schoolchildren. Most of the interviews took place in the weekends because of the higher number of visitors on those days. The reason for the small number of foreigners is caused by the low number of foreign visits to the VC caused by the ethnic conflict in Sri Lanka and by the lack of promotion. The number of foreign interviews is too small to justify hard conclusions.

Almost all visitors were very willing to allow an interview. Only one visitor (a Sri Lankan) did not want to cooperate. In a couple of cases an interpreter (one of the nature guides) was used. Conducting an inquiry through oral interviews has a disadvantage. Visitors could have withheld certain kinds of information because they sometimes felt uncomfortable with telling the truth. However, the amount of tips and remarks received from visitors is higher than through a written inquiry, and this information was expected to be important for the marketing strategies.

The residences of the Sri Lankan visitors and schools interviewed are shown in table 3.1. Almost all Sri Lankan visitors came from Colombo or from a village relatively close to the VC.

Visitor Residence	Sri Lankans	Schools
Colombo	55%	50%
Nearby VC	39%	50%
Negombo	4%	0%
Kandy	1%	0%
Ratnapura	1%	0%

Table 3.1

3.2 How the visitor knew about the VC

The answers given by the visitors on the question "How did you know about this VC?" are summarized in table 3.2. The answers are divided in different categories. A number of categories needs some explanation:

- Newspaper: Advertisement (on the second of July) in the newspapers, Daily News and Divaina.
- Outdoor media: Signboards.
- Written material: Conservation Management Plan.

- Organization identity media: Brochures of the VC, the logo of the VC.
- Events: Opening of the VC, the second of July.
- News: Any publicity about the VC in the newspapers.
- Farming out the promotional activities: Tour operators/guides.

As stated before, structured promotional activities commenced only recently. This is one of the reasons that most of the visitors (Sri Lankans and Foreigners) knew about the centre through word of mouth. In every service market (positive) word of mouth is an important and often occurring way of promotion of the organization [23].

Many of the answers of the Sri Lankan visitors felt in the categories 'newspaper' (24%) and 'news' (26%). The following newspapers were relatively mentioned most:

- Daily News: 58%
- Sunday Times: 26%
- Divaina: 6%
- Island: 6%
- Observer: 4%

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
Promotion			
Radio/television	2%	5%	3%
Newspaper	24%	0%	20%
Outdoor media	12%	5%	11%
Written material	1%	0%	1%
Organ. identity media	2%	5%	3%
Events	2%	5%	3%
News	26%	0%	21%
Word of mouth	31%	65%	36%
Farming out	0%	15%	2%

Table 3.2

It can be concluded that the placement of an advertisement in the Divaina was not effective. However, a lot of Sri Lankan visitors saw the advertisement in the Daily news. In the Sunday Times no advertisements were placed but the articles, on the VC (publicity), in the Sunday Times made a reasonable amount of Sri Lankans aware of the VC. It is the most effective to place future advertisements in the Daily News or the Sunday Times.

A smaller (12%), amount of answers of Sri Lankan visitors felt in the category 'outdoor media'. This amount could have been higher if the signboard at the Colombo-Negombo road would be larger.

Most of the foreign visitors knew the VC through word of mouth. Till recently, tour operators/guides have not brought much foreigners to the VC. The percentage of foreigners accompanied by a tour guide was stuck on 15%. In the future this percentage has to be much higher. The involvement of tour operators (and their hotels) is the most important way of attracting foreigners to the VC.

From the six schools interviewed, two schools knew about the VC through word of mouth, two because of their presence at the opening of the VC (art contest), one through the advertisement in the newspaper (Daily News), and one through direct mail.

3.3 The prices for entrance and boat trip

Most of the Sri Lankan visitors (86%, table 3.3) considered the price for entrance of Rs 15 acceptable. This high acceptance has to be judged with some caution. It could also mean that the entrance fee is too low. Low prices can lead to high satisfaction of the visitor. Anyway, the entrance fee of Rs 15 for Sri Lankans is not too high.

A considerable amount of foreign visitors (38%) thinks the entrance fee of Rs 50 for foreigners, is too low. However, the low number of foreigners interviewed makes this conclusion preliminary. A conclusion that can be drawn, however, is that the entrance fee for foreigners does not seem to be too high.

Concerning the price for the boat trip for foreigners the same situation applies. Because of the small number of foreigners interviewed, the only conclusion that can be drawn is that the price of Rs 350 (for children Rs 150) for the boat trip is not too low. A reasonable amount of foreign visitors (19%, see table 3.4) considered the price of the boat ticket too high.

19% of the Sri Lankan visitors interviewed did not like the price for the boat trip of Rs 125 (for children Rs 75). Most of these visitors came to the VC with their whole family, so that they felt they had to pay a relative large amount of money. Some of these visitors recommended a drop in price of Rs 25, resulting in a price of Rs 100 (for children Rs 50) for a boat trip. Others recommended a family price for the boat trip (see section 6.5.1). However, most of the Sri Lankan visitors accepted the price of the boat ticket (77%).

Price entrance ticket	Too high	Just right	Too low
Visitor			
Sri Lankan	7%	86%	7%
Foreigner	0%	62%	38%
All	6%	82%	12%

Table 3.3

Price boat ticket	Too high	Just right	Too low
Visitor			
Sri Lankan	19%	77%	4%
Foreigner	19%	81%	0%
All	19%	78%	3%

Table 3.4

Some of the interviewed individual students, indicated that the prices for 'normal' visitors were satisfactory, but stressed that for students normally a reduction of 40% is applied for visiting cultural or recreational

sights, like museums, botanical gardens, etc.

All the schools visiting the VC got a special package. Of the schools interviewed three schools, all from Colombo, had a package (entrance, boat trip and lunch) of Rs 100. These schools all agreed with the price. They felt that it was worth it.

Two local schools had a package (entrance and boat trip) of Rs 10. One of the teachers of these schools expressed that she felt a little bit uncomfortable with the price of the package because it was so low in comparison with all the attractions the VC is offering. She recommended that a price of Rs 50 (lunch not included) would be better.

One local school had a package (entrance and lunch) of Rs 30. This school also felt that this price was too low. It was recommended to increase the price to Rs 15 for entrance, the same price as for the individuals.

3.4 The visited attractions of the VC

The attendance to the attractions by the interviewed visitors, is given in table 3.5. The Sri Lankan visitors participated relatively less in the boat trip (63%) and the shop (53%). A plausible explanation for these low percentages is the relatively low spending power of the average Sri Lankan visitor. 19% of the Sri Lankans interviewed felt that the price for the boat trip was too high. Of this 19%, 62% did not made the boat trip. The possible feeling of the Sri Lankan visitor that the prices of the shop are too high, cannot be supported by the results of the interviews. Only one visitor stressed the high prices of the shop. Another reason for the low percentage of the use of the shop could be its unattractive location. 8% of the Sri Lankans interviewed said that the shop was unattractive.

The pattern of participation of foreign visitors in the offered attractions, is different. The percentage of foreigners that took a boat trip is very high (94%), but the participation in the nature trail and fishermen's village are low. This corresponds to the earlier finding that the foreign tourist in general is mainly interested in undertaking a boat trip.

Relatively few foreigners bought something in the shop. A reason for this could be that the foreign visitors feel that the prices of the shop are too high. This would correspond to the finding that high prices are one of the main complaints of European tourists visiting Sri Lanka. However, none of the foreign visitors interviewed complained about high prices of the shop. Another reason for the low percentage of foreign participation in the shop could be the feeling of the foreign visitor that the shop is unattractive, although this is not supported by the outcomes of the interviews. Again it must be noted that the number of foreigners interviewed was low; the above conclusions must be interpreted with caution and considered preliminary.

Attraction	Boat trip	Nature trail	Fish. village	Exhibition	Restaurant	Shop
Visitor						
Sri Lankan	63%	85%	87%	89%	72%	53%
Foreigner	94%	62%	69%	81%	81%	62%
All	68%	81%	84%	88%	74%	55%

Table 3.5

On the question "would you like to come again to this VC?", every visitor (Sri Lankans and foreigners) replied with yes (see table 3.6). Most of the Sri Lankans and expatriates said that they would come again with some (other) friends. Only one Sri Lankan visitor stressed that he would bring another visit when the

offered attractions had improved.

Come again to VC?	Yes	Yes, if improved	No
Visitor			
Sri Lankan	99%	1%	0%
Foreigner	100%	0%	0%
Schools	100%	0%	0%
All	99%	1%	0%

Table 3.6

3.5 Recommendations and comments

The visitors were asked their recommendations for or comments on the VC. The answers given mainly concern the negative experiences of the visitor, and opinions on what is still desired. Sometimes it was necessary to persist asking about their comments in order to get all the information they had. In general almost every visitor interviewed felt that nature conservation is of importance. Having a VC to raise funds for conservation of the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon was received well.

The most important recommendations and comments are given below. For each attraction separately, and for the VC in general. The comments from the schools are given in a separate section.

3.5.1 The boat trip

In table 3.7 main comments and recommendations concerning the boat trip, with the percentages of occurrence, are given.

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
Recommendations/comments on boat trip			
Motor of the boats too noisy/smelling	11%	38%	15%
Temperature too high	3%	0%	2%
Roof on boat (in case of rain and sunny days)	4%	19%	7%
An additional shorter boat trip	4%	13%	6%
Possibility of fishing	7%	0%	6%
Family rate for tickets	8%	0%	7%
Drinks/snacks on the boat	3%	1%	3%
Visit a little island	9%	13%	10%
Garbage in Dutch canal	7%	1%	7%
Other	5%	13%	7%

Table 3.7

It is very clear that something has to be done with the motors of the boats. Too many visitors give negative comments about this subject. The foreigners (38%) are relatively more concerned about the noisy/smelling motors than the Sri Lankans (11%). A reason for this difference could be the lower awareness of the Sri Lankans on nature conservation or the lower acquaintance to modern visitor facilities (less comparisons).

The table shows that the Sri Lankans do not really feel uncomfortable with the whether when they are on the boat. Only 4% said that they prefer a roof on the boat because of bad whether (rain or too much sun) conditions, but 19% of the foreigners gave that same comment. The relatively high percentage of foreigners stressing that a shorter boat trip should also be offered, can also be related to the inexperience of the foreigners with the whether. A boat trip of two hours can sometimes be too long.

8% of the Sri Lankan visitors asked for a family rate for the boat ticket. They considered that the cost of a boat trip is too high if you come with the whole family. A relatively large amount of visitors (10%) said that they would like to go off the boat somewhere to have a drink or just enjoy nature. Most of them like to visit a small island in the marsh.

3.5.2 The nature trail

In table 3.8 the main recommendations/comments concerning the nature trail are given.

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
Recommendations/comments on nature trail			
Bird watch tower, bird hides	5%	0%	4%
Absence of places to sit	11%	0%	9%
Bridges must be better	5%	1%	5%
Longer trail	9%	0%	8%
Go down the dikes into shrub vegetation	9%	0%	8%
More trees/high shrub	3%	0%	2%
Panels in area with names of plants/animals	3%	1%	3%
Other	3%	0%	2%

Table 3.8

It is obvious that the foreigners interviewed gave almost no comments on the nature trail. The reason for this is that the participation of foreigners in the nature trail was low. Foreigners in general seem less interested in walking the nature trail. Of course this low rate of comments could also mean that the foreigners interviewed are satisfied. The former reason is more likely.

The Sri Lankans stressed relatively often that there is an absence of places to sit. Some visitors would like to rest for a moment, or want to enjoy the nature for a longer time just by sitting. Walking the nature trail will take approximately half an hour. A reasonable amount of Sri Lankan visitors (9%) said that the nature trail could be longer. 9% of the Sri Lankans interviewed said that they would like to go off the dikes into the shrub vegetation. They stressed that the trail (the dikes) is too bare. This is related to the comment of some Sri Lankans that there should be more trees or high shrub in the area.

3.5.3 The fishermen's village

There were only two recommendations/comments concerning the fishermen's village (see table 3.9). A reasonable amount of visitors (Sri Lankans and Foreigners) said that they like to see some human activity in the houses. A local fisherman who is preparing fish was one of the examples they gave. They want to experience the way of living of the local people not only by watching the houses and other dead materials.

Visitor	Sri Lankans	Foreigner	All
Recommendations/comments on the fishermen's village			
Too small	4%	0%	3%
Human activities in the houses	7%	13%	8%

Table 3.9

3.5.4 The exhibition

Also on the exhibition were not much comments (see table 3.10). There was only one major comment, requesting the display of animals (birds, fish, mammals) that can be seen in the Muthurajawela marsh. 25% of the foreigners and 15% of the Sri Lankans said that they would like to see models and pictures of animals living in the area, in combination with a short reading about them. If the visitor encounters a particular bird/animal in the area, he could like to get information about that animal in the exhibition. Besides, the chance that the visitor will encounter a rare animal (for example the crocodile) is naturally very small. If he gets some information, including pictures, about the animal, he will still get excited in some way.

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
Recommendations/comments on exhibition			
Display of birds/animals	15%	25%	9%
Other	3%	0%	2%

Table 3.10

3.5.5 The Shop

Only the Sri Lankan visitors had some comments on the shop. 8% felt that the shop is unattractive in the sense of too high prices, too small amount of items, and a unattractive appearance (too small room). Some visitors (Sri Lankans and Foreigners) provided suggestions for selling additional items in the shop:

- Calendars.
- Cassettes of bird sounds.
- Film rolls.
- Local handicrafts.
- Plants.
- Postcards with a picture of the VC, boat trip, etc.
- Stationery.
- Stickers of birds.
- Tea towels.

- T-shirts with collars.
- Videos about Muthurajawela.

3.5.6 The restaurant

The main comments on the restaurant are given in table 3.11. The number of comments was low. A reason for this could be that most of the interviews were held in the restaurant. Possibly the visitor felt uncomfortable with giving comments because of this location. An important comment given by 7% of the Sri Lankans, is that they would like to drink typical Sri Lankan tea somewhere on the premisses of the VC, not specifically in the restaurant. It seems that the prices of the restaurant are reasonable. The received comments on the prices are inconsistent.

3.5.7 The VC in general

There were a lot of comments on the VC in general. These comments are related to the following subjects:

- Promotion of the VC.
- The guides of the VC.
- Children.
- Others.

A general comment made by Sri Lankans was that more must be done on promotion of the VC. They said that not many people know about the VC. The visitors were asked what they think about the signboard placed at the Colombo-Negombo road. Most of the visitors like the design, but a large amount of the Sri Lankans (35%) felt that the signboard should be larger. One of the reasons for this relatively high percentage is that their opinion on the signboard was specifically asked. Another reason is that Sri Lankans are used to very big signboards. All over the country you can see those big boards. 14% of the visitors interviewed said that another signboard should be placed at the highway, approximately 1 km before the turning to the VC (Tudella junction), in order to give better direction to the VC.

Visitor	Sri Lankans	Foreigner	All
Recommendations/comments on restaurant			
Should be open in evenings	3%	0%	2%
Prices are low	1%	1%	2%
Too high prices	5%	0%	4%
Sri Lankan tea (somewhere on the premisses of the VC)	7%	0%	5%
Not organized well	0%	1%	1%
Bad quality of the food	5%	1%	5%
Other	7%	1%	7%

Table 3.11

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
General comments: promotion			
More promotion	17%	0%	14%
Best times to visit for bird watching	4%	1%	4%
Description how to come to VC	4%	0%	3%
Signboard(s) must be bigger	35%	13%	31%
Signboard at other direction is needed	9%	19%	11%
Also signboard 1 km before Tudella junction	15%	13%	14%
Signboard should have more striking colours	4%	0%	3%

Table 3.12

Most of visitors interviewed were very satisfied with the services offered by the guides of the VC. They stressed that the guides are very interested, polite and not having a commercial attitude. One of the comments (see table 3.13), mainly made by foreign visitors (25%), was that the English of the guides could be improved. Only 4% of the Sri Lankans had the same comment. The reason for this lower percentage is that a lot of the Sri Lankan visitors were not guided in English but in Sinhala.

Another comment, again mainly made by foreigners (19%), was that the guides should tell more about the Muthurajawela marsh. There is a simple explanation for this complaint. Because of their inexperience and low command of English, the guides are a little bit afraid (insecure) of offering services to the foreign visitors. This results in less information given by the guides. In the future, when the guides are more experienced, this problem will not exist anymore.

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
General comments: guides			
More experience	3%	0%	2%
Telling more	5%	19%	8%
English must be better	4%	25%	8%

Table 3.13

Almost no foreign visitor had comments concerning childrens' activities (see table 3.14). Most of the foreign tourists do not take their whole family to Sri Lanka and are, therefore, not really interested in children activities. Mainly the Sri Lankan visitors (17%) stressed the importance of lower prices for children, schoolchildren and students. Besides, some said that more activities must be developed for the children.

Visitor	Sri Lankan	Foreigner	All
General comments: children/students			
More activities	7%	1%	6%
Lower prices	17%	0%	14%
Play ground safer/better	3%	0%	2%

Table 3.14

Other general comments were only made by the Sri Lankan visitors (see table 3.15). Some of them said that visiting the VC is good to relax. Working on weekdays, it is important to get rid of the stress in the weekends. A visit to the VC will definitely help. In this context, they stressed the importance of keeping the VC the way it is.

Many of the Sri Lankans (20%) said that they would like to see more tame animals walking free on the premisses of the VC. They like the tame ducks already present at the VC. If it is not possible to allow some animals walking free in the area, they stressed the option of a surrounding fence.

A reasonable amount of Sri Lankans (16%) would like to spend the night on the premisses of the VC. They recommended a camping site. It was explained to them that it is difficult to combine the presence of a camping site with nature conservation, the main purpose of the VC.

8% of the Sri Lankans remarked that there was not sufficient to see. More attractions/activities need to be developed. There is a plausible explanation for this. Most of the people who said this were local villagers, and did not made the boat trip (probably because they could not afford it). The marsh is not something new to them (they live in/close to it). They are not coming to the VC to just enjoy nature. They need to be entertained in a different way.

A relatively small number of visitors (4%) is interested in getting a lecture about the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon before visiting the attractions. As a result they expect to be more aware about the things they see in the area. These visitors were mostly higher educated people who are keen on learning something from their visit.

3.5.8 Recommendations/comments from the schools

In general the schools were very pleased. The main comments are summarized as follows:

- A (herbal) garden: The schoolchildren like to see and be taught about (rare, medical) plants and trees.
- Display of animals and plants in the exhibition and/or in the area.
- Animals (tame) in the area.
- A syllabus to educate children.
- Giving lectures: Some teachers stressed that it is better to give the schoolchildren first a lecture about the marsh before they go into the area. Going into the area, the children will experience what was told in the lecture.
- Video shows about animals/plants in the area.
- More panels in the exhibition.

Visitor	Sri Lankan
General comments: others	
Animals in the area	20%
Not sufficient to see / more attractions	8%
Car park can be improved (including more trees)	8%
Road to VC is bad	7%
Camping site	16%
More garbage cans in area	4%
Umbrellas for rent	8%
Absence of pay phone	4%
Giving lectures	4%
Swimming pool	4%
More educational activities	4%
Visit local houses of squatters	3%
Other	12%

Table 3.15

CHAPTER 4. SWOT ANALYSIS

4.1 Introduction

This section of the plan analyzes the main opportunities/threats (O/T), and strengths/weaknesses (S/W) of the product.

The O/T and S/W have been identified by using the following data:

- Data describing the current marketing situation (see Chapter 2).
- Data resulting from interviews with:
 - * tourist board
 - * tour operators
 - * WCP staff
 - * specialized people or organizations (resource specialists)
 - * visitors (see Chapter 3)
 - * Muthurajawela United People Organization (MUPO)

The VC is opened to the public since a couple of months only. Besides, the concept of a VC is new to Sri Lanka. Because of these two reasons data availability is limited. Therefore the SWOT analysis could not be carried out as thorough as expected. It was decided, however, to carry out a SWOT analyses on limited data, since it would anyway identify areas/issues that need special attention.

4.2 Opportunities and threats to the VC

Opportunities and threats refer to outside factors that affect the future of the VC. An opportunity can lead to higher sales and profits if a proper strategy is used. A threat can lead to the opposite at least when a proper strategy is not developed.

To get insight in the O/T to the VC, the following topics will be discussed [23]:

- Human environment of the VC:
consists of groups and organizations that take an interest in the activities of the VC;
- Competitive environment of the VC:
consists of groups and organizations that compete for attention and loyalty from the target groups of the VC;
- Macro environment of the VC:
consists of macroenvironmental forces that have a bearing on the future of the VC. These forces might shape opportunities or pose threats to the VC.

4.2.1 Human environment of the VC

An important human group consists of the local communities surrounding the VC. This group mainly consists of the following people:

- Squatters living in the area (mainly day-labourers).
- Fishermen in the area.
- Local villagers.

It is very important that these local people support the concept of the VC. If they don't, the VC might be doomed. The local population has to understand what the main purpose of the VC is. They must not get the feeling that it is only a touristic attraction. It is important to get them involved in the project. An important step towards their positive involvement is to secure their income by providing them jobs. At the moment all people working for the VC as nature guides, labourers or boat-rowers are recruited from the surrounding

communities. Another step is through awareness programs (workshops, meetings).

Opposed to these opportunities, there are also threats from the local population. The leased building of the VC used to be a hotel in the past. This hotel had a doubtful reputation. The owner of the building has another house close to the VC; it is possible that the owner will convert the house into a hotel. If that happens, the local people might extend bad feelings to the VC, because it is so close to the house in question and has the same owner. To make it more obvious that the house is not part of the VC, a fence has been built. However, there is still an open view to the house.

Another possible threat is that the local fishermen will turn against the VC. Several reasons from the point of view of the fishermen can be mentioned:

- Jealousy from the fishermen who did not get a job at the VC. The salaries of the VC are relatively high compared to the income of the fishermen.
- The motors of the boats of the VC are disturbing the fishing activities of the fishermen. Whether this is really a fact is questionable.
- People or organizations (like the church or landowners) with a lot of power who are against the concept, can try to use the fishermen in order to stop the activities of the VC. Reasons for these are various, but in general they are based on the resistance of the local politicians against "people from outside".

Already some problems with the fishermen arose. They complained about the motors of the boats. According to the fishermen, these motors disturb the fishing activities. However, there is doubt if that is the real reason behind their complaints. These kind of problems must be solved as quickly as possible. It is even better to prevent them. However, some of the rowers are from the local fishermen community. They know when some friction, among the fishermen is arising. In those cases the rowers should inform the VC-manager. He can take action.

A similar threat is the decrease in support from the squatters living in the conservation zone. The squatters will be exposed to tourism. It can have negative impacts on them. The squatters are very poor. If they see the richness of the tourists, they may realize how poor they actually are, resulting in a bad feeling about the VC and their visitors. Providing the squatters an income in some way (giving them a job), could be a possible solution. On the other hand, the squatters are polluting the marsh area (mainly the water). Sometimes when it is low tide and the temperature is high, a terrible smell develops, mainly in the Dutch canal, because of the material discharged to the water. In the worst case, this might chase away visitors. A solution must be found to stop this kind of pollution.

An important human group is that of the potential visitors. The environment will be changed by the presence of visitors. Too many visitors could harm/damage the flora and fauna. At the moment it is no problem. In the future the carrying capacity of the area has to be determined. Getting as many visitors as possible should never become an objective in itself. Conservation of the marsh is the most important.

A related threat is that Sri Lankan visitors tend to bring their food and drinks (liquor). It is common in Sri Lanka that people go out with their family and/or friends to have a pick-nick. It is not allowed to pick-nick or to drink hard liquor on the VC premises. The reason behind this prohibition is pollution of the area. On the reverse of the entrance ticket a couple of rules is given that must be kept by visitors. However, most of the visitors are not reading the backsight of the ticket. Most of the Sri Lankan visitors are not aware of the rules that must be kept. In the first three months after opening of the VC a couple of incidents happened with visitors who brought their own food and liquor. This kind of incidents must be prevented.

4.2.2 Competitive environment of the VC

The VC Muthurajawela has no competitors operating on the same market. However, there is some form of competition (other service forms that can satisfy the consumer's particular desire) [23] from the National

Parks of Sri Lanka. An advantage to the National parks is that the VC Muthurajawela is something totally new. A part of an article in "Explore Sri Lanka" [17] expressed this very well: "The centre provides fascinating insights into the life-style of marsh dwellers, mostly fishermen and a completely different type of ecosystem. It is a welcome change from the conventional and ever common jungle safaris into Yala or Uda Walawe. Of course, you will not see elephants and leopards in Muthurajawela but, what you will see would be another exciting facet of the diversity of the Island's wild environment."

In/round Colombo there is not much to do in the way of recreation. A lot of Sri Lankans (and expatriates) are seeking a pleasant outing on week-ends and Poya days. The location of the VC is close to Colombo (and Negombo). Because of this the VC should be attractive to the above mentioned people. A one-day trip to one of the National parks is less attractive because of the long travel time.

Close to Colombo it is not possible to have seminars in a natural environment. The VC can fill that gap in the market of meetings/conferences/seminars. Besides, a large part of the business community is located in/round Colombo. Because of the favourable location of the VC, it could be interesting for businesses to have their meetings/conferences at the VC.

A threat to the (foreign) tourism in general is the increase of competition from other countries like China, Vietnam, India. These countries are relatively new destinations for spending a holiday. Another threat is intrinsic to the Sri Lanka business character: as soon as something is lucrative it is copied (in its close environment) immediately. The VC has to take steps to secure its uniqueness.

4.2.3 Macro environment of the VC

The ethnic conflict that is going on in Sri Lanka, and mainly recent bomb explosions, resulted in a major drop of $\pm 30\%$ of foreign tourist arrivals during 1996. It needs no explanation that this is a important threat to the VC, which depends for a greater part on its income on foreign visitors. There was a significant drop in foreign arrivals for business purposes, partly reflecting the drop in foreign private investments because of the political instability. This will also affect the VC since one of the target groups of the VC are the businessmen on short visits.

The inflation in 1996 (compared to 1995) is high. The poor Sri Lankan population is suffering most from this. The primary necessities of life have to be fulfilled first. There is not much money left for other purposes such as clothes, outings (for example to the VC). This can be a threat to the VC.

Eco-tourism is expanding, not only in Western countries but also in Sri Lanka. This is a positive development since the VC is aiming at the eco-tourist.

There are plans to construct a highway (direction airport) right through the Muthurajawela marsh. This would destroy a part of the marsh. This is a substantial threat to the VC; steps are underway to change the planned trace for the road.

4.2.4 Summary

The main opportunities/threats, discussed above, can be listed as follows:

- Threats:
 - * Conversion of house into hotel.
 - * Decrease in support of the local population.
 - * Pollution of area by the squatters.
 - * To many visitors.
 - * People bringing their own food and liquor.
 - * Competition from other countries concerning tourism in general.
 - * The ethnic conflict (and specific the recent bomb explosions).

- * Political instability.
- * Plans for a construction of a highway.
- Opportunities:
 - * Eco-tourism is expanding.
 - * The 'product' VC is relatively new.
 - * Not much recreational sights in/round Colombo.
 - * Large part of business community in/round Colombo.

4.3 Strengths and weaknesses to the VC

Strengths and weaknesses are inside factors, in contrast to the opportunities and threats, which are outside factors. The VC's strengths point to certain strategies the VC might use successfully, while the VC's weaknesses point to certain things the VC needs to correct.

The negative and positive points of the VC's 'product', management and financial matters, are reviewed critically hereunder, in order to see if enough expertise and means are available for a successful cultivation of the market.

4.3.1 The 'product' of the VC

The concept of a VC with various attractions is new to Sri Lanka. A VC is one of the mechanism of getting funds for conservation of the nature; conservation of the Muthurajawela wetland is the mission of this VC. It is still to be seen whether this VC concept, as developed in other countries, will be successful in Sri Lanka. Presently, it is clear that the VC staff is still inexperienced and that the VC itself needs to be developed further. The VC was opened recently (2 of July 1996); the facilities are being improved step by step since then.

A substantial strength of the VC is its location. The VC lies between Colombo and Negombo (and airport), two busy touristic cities. The travel distance between one of those two cities and the VC is approximately half an hour. This is relatively close by, as compared to for example the distance between the main National Parks and Colombo. Besides the VC is easily accessible from the Colombo-Negombo highway. All kinds of transportation can reach the VC such as bus (there is a bus-stop close to the entrance of the VC), three-wheeler, car/jeep, touring-car, etc. (a parking place is available).

This close distance of the VC to the urban areas produces a feeling of unbelief (surprise) with the visitors when they see the Muthurajawela marsh. They never expect such a natural environment so close to the city. Furthermore the VC breathes a good atmosphere. It is relaxing, exotic, and a natural place. These experiences are supported by the results from the visitor inquiry (see Chapter 3).

The VC offers a variety of attractions in the field of culture, history, recreation and education. The combination of recreation and education is one of the positive points of the VC. Educational facilities in a natural environment are not very common in Sri Lanka. Most of the touristic places in Sri Lanka are mainly concerned about recreation, but the VC is also emphasizing distribution of knowledge and awareness on relevant eco-systems and their components, and the importance of their conservation (one of the objectives of the VC).

The nature guides are well aware of the importance of conservation and in particular of conservation of the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon. This is in contrast to the Yala National Park, where the guides are not really interested in nature. The VC guides have a high knowledge of the flora and fauna of the area and show commitment to the project. This is an important fact, because the nature guides are a substantial factor in the success of the VC. The guides are frequently in contact with the visitors. The service they give determines the well-being of the visitor for a great part. Good services are important ways of promotion of

the VC. When the visitor had a fine experience, he/she will spread the news.

On the other hand, the guides are still inexperienced to some extent, and their English can be improved. Taking into account that they just started a couple of months ago with a guide training program (guiding was something totally new to them), they are making good progress.

4.3.2 The management of the VC

The VC is still in Government hands. One of the disadvantages of state enterprises is that the existing bureaucratic rules may hinder the efficient functioning of the enterprise. Not only in Sri Lanka this can be seen, but also in other (Western) countries. The bureaucratic rules are also effecting the functioning of the VC. It is recommended to privatize the VC, to make sure that the VC will be successful in the future. This is in accordance with the policy of the Government to privatize state enterprises. At the moment research is been done into the potential process of privatization of the VC.

The management of the VC can be improved. Of course it has to be taken into account that the concept of a VC is new to Sri Lanka. Consequently, there is not much experience with this kind of products/services. However, it does not take away the importance of good management for organizational success. The VC does not have a strong organizational structure. The staff of the VC does not know what their responsibilities are. Everyone should know what is expected from them. If this is not clear, it will result, among other things, in establishing wrong working priorities.

The main building of the VC is rented. This building provides accommodation for the exhibition, the restaurant, the shop, and the meeting/conference room. When the owner of the building decides to stop leasing of the building, the VC will not be able to find a new suitable location close by.

A number of people from the local population is working for the VC. The mission of the VC is conservation of the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon including upgrading of the way of living of the local people. One of the ways to accomplish this is providing the local people with an income by giving them a job. An additional advantage is that support of the local people is obtained easier ('managing' the support/behavior of the local people is easier).

4.3.3 The finances of the VC

The VC needs funds for O&M of the VC itself, and for management of the eco system and its components. The O&M requirements per year amount approximately to Rs 2,000,000. This is a relatively large amount of money (fund for management of the area is even still not taken into account), that must be covered from income from visitors. Since the average spending level of a Sri Lankan visitor is relatively low, a lot of Sri Lankan visitors would be needed every year; amounts that are difficult to realize. Therefore, the continued existence of the VC depends heavily on foreign visitors who will spend more money.

4.3.4 Summary

A summary of the strengths/weaknesses of the VC is as follows:

- Weaknesses:
 - * VC is unexperienced/new concept.
 - * VC is in Government hands.
 - * Poor management.
 - * The building of the VC is rented.
 - * High dependence on foreign tourists.
- Strengths:
 - * The main purpose is wetland conservation.
 - * Strategic location of the VC.

- * Good atmosphere.
- * Combination of recreation and education.
- * Interested staff with high commitment to the project.
- * Involvement of local people.

4.4 Resulting issues

The S/W of the VC are confronted with the O/T in figure 4.1 (horizontal: the S/W, vertical: the O/T). In a single glance this matrix shows which factor can be seen as a strength and which factor can be seen as a weakness. The matrix also shows whether a S/W is related to an O/T. When a strength gives a positive support to the use of an opportunity or to the fight against a threat, it is indicated in the matrix with a +. When a weakness obstructs the use of an opportunity or reinforces a threat, it is indicated in the matrix with a -. The main conclusions from the matrix will be given for every opportunity or threat separately.

4.4.1 Conversion of house into hotel

When the house close to the VC will be converted into a hotel (with the same intentions as in the past), the (local) people might object the VC because they will think that the VC is involved. The VC will get a bad reputation, resulting in a drop in the number of visitors. The chance that this problem will really arise is small, since the VC management tries intensively to show that both facilities are not connected. An important advantage is that local people are working for the project. They can spread the news about the VC and make sure that the local people know the real situation. In spite of these positive points, it is still recommended to put trees or shrub vegetation near the fence to take away the open view to the house.

4.4.2 Decrease in support from the local population

A decrease in support from the local population should be prevented. An advantage is that the VC is mainly concerned with wetland conservation; the local people will realize that it is not just another touristic attraction. Visitors are needed to get funds for protection of the environment. Most of the local people are not aware of the fact that the presence of the VC (with all its visitors) is also in their interest.

There are several ways of getting the support from the local communities. One way is providing them an income by giving them a job. Already some locals, mostly fishermen, are working for the VC. This is one of the positive points of the VC. It is recommended to involve the squatters, living close to the premises of the VC, into the project. It is possible that some squatters show the visitors the way of living in the Muthurajawela marsh. In return they could get a small income. Another way of getting support, is organization of community awareness programs (workshops and meetings). Already some workshops have taken place, but still a lot of locals are not aware of the existence of the VC (and consequently of the mission of the VC).

It is of importance to have an open relationship with the local population. If a problem occurs, it should be discussed immediately. It is even better to foresee future problems and to take preventive action. The local population will get the feeling that the VC shows consideration with them.

Opportunities/threats:

- a) Conversion of house into hotel.
- b) Decrease in support from the local population.
- c) Pollution of area by the squatters.
- d) Too many visitors.
- e) People bringing their own food and liquor.
- f) The 'product' VC is relatively new.
- g) Not much recreational sights in/round Colombo.
- h) Large part of business community in/round Colombo.
- i) Competition from other countries in tourism in general.
- j) The ethnic conflict (and specific the recent bomb explosions).
- k) Political instability.
- l) Eco tourism is expanding.
- m) Plans for construction of a highway.

Strengths/weaknesses:

- 1) VC is unexperienced/new concept.
- 2) The main purpose is wetland conservation.
- 3) Strategic location of the VC.
- 4) Good atmosphere.
- 5) Combination of recreation and education.
- 6) Interested staff with high commitment to the project.
- 7) VC is in Government hands.
- 8) Poor management.
- 9) The building of the VC is rented.
- 10) Involvement of local people.
- 11) High dependence on foreign tourists.

O/T	S/W											+ -
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
a		+		+					-	+		3 1
b	-	+			+			-		+		3 2
c	-	-								+	-	1 3
d	-	-	-	-	-			-				0 6
e	-	-	-	-				-				0 5
f	-	+	+	+	+	+	-	-	-			5 4
g			+	+	+	+	-	-	-			4 3
h	-		+	+	+	+	-	-	-			4 4
i	-		+	+		+	-	-			-	3 4
j			+	+			-				-	2 2
k				+			-			+	-	2 2
l	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+		6 4
m		-					+			+		2 1
+	0	4	6	8	5	5	1	0	0	6	0	
-	8	4	2	2	1	0	7	8	5	0	4	

Figure 4.1 Issue-matrix

4.4.3 Pollution of the area by squatters

Pollution of the area by squatters is a problem that has to be solved. The VC is aiming at conservation of the wetland. Pollution is not corresponding with this mission. Prevention of pollution of the area must have high priority. A couple of visitors already commented on the polluted Dutch canal. This gives a bad impression to the VC and to the credibility of its role in conservation of the wetland. In the long run it can cost a lot of visitors, foreigners and Sri Lankans.

Finding a solution will not be easy. The squatters cannot be asked to stop the polluting activities. They are used to throwing garbage in the area (water) for generations. Besides, they have no money or facilities to do

it in another manner. The VC should come up with a solution for the garbage problem in a way that it will cost the squatters nothing. Awareness programs could help to get cooperation from the squatters.

4.4.4 To many visitors

In the first three months, the VC did not receive many visitors. The VC could easily absorb them, and the environment did not suffer from visitors in the area. In the future it will have to become clear which number of visitors the VC and the environment can handle without problems. The boat trip could give problems in the future; both in insufficient boat capacity, and in the relatively (in comparison with the other attractions) high impact of the boat trips on the environment. It is recommended to limit the amount of boat trips per day. The maximum tolerable amount of boat trips has to be decided when more usable data are available. Advance reserving of boat trips has to be promoted in order to prevent disappointment from the side of the visitor.

A rush of too many visitors is realistic because of the positive points of the VC and its strategic location. The poor management of the VC could give problems with handling higher numbers of visitors. Management must improve.

Many things can and will be improved in future. The VC is still inexperienced because it was opened recently. In this context, step-by-step increase in the number of visitors is preferable. This has to be taken into account in formulation of the promotional strategies.

4.4.5 People bringing their own food and liquor

As reported earlier, some incidents occurred with people bringing their own food and liquor. Pick-nicking and specifically drinking hard liquor is not tolerated in the area. It counteracts to the mission of the VC. Most of the incidents occurred because of the lack of awareness on the existing rules of the VC. In the future this kind of people will continue to come to the VC. To prevent further incidents, it is recommended to have a large signboard at the entrance of the VC explaining the rules. These rules are already displayed on the back of the entrance ticket, but most of the people are not reading this.

4.4.6 The 'product' VC is relatively new

The 'product' the VC is offering is new to Sri Lanka. Sri Lankans will be attracted by this (eco-)touristic site because it is new. The positive points of the VC will reinforce their curiosity. First of all, people must get more aware of the existence of the VC.

4.4.7 Not much recreational sites in/round Colombo

There is not much to undertake in/round Colombo. Since the location of the VC is relatively close to Colombo, the VC can be an attractive place for an outing. If people enjoyed their visit (the positive points of the VC are important determinants for the experience of the visitor), positive "word of mouth" will make sure that more people are coming. But with poor management and inefficiency (VC is in Government hands) the opposite could happen. Until recently the number of visitors was not very high, and the negative points of the VC were not visible for the average visitor. When the VC becomes more crowded the negative points could become more noticeable, and the positive word of mouth could turn into negative word of mouth. This should be prevented.

First of all the VC must be privatized. Already investigations are being done to this end. It is recommended to organize management workshops for the complete VC-staff.

4.4.8 Large part of business community in/around Colombo

A large part of the business community can be found in Colombo. One of the target groups of the VC are people/organizations planning for a meeting or conference. But the mere fact that the location of the VC is close to Colombo will not attract organizations to have their meetings at the VC. In Colombo there are enough places to have these kind of meetings. The combination of having a meeting in a natural environment and a visit to the attractions, however, will give the VC an competitive advantage to the common places in Colombo. This combination must come up clearly in the applied promotional strategies/tools.

4.4.9 Competition from other countries

Sri Lanka has competition from relatively new holiday destinations. Countries like China and India can be mentioned. Sri Lanka can easily compete with those new destinations. The present problem is the ongoing ethnic conflict. It brings Sri Lanka in a difficult position towards foreign tourism. People in foreign countries have to realize that terrorism happens all over the world. If potential foreign tourists will be aware of this, they will start coming again to Sri Lanka.

4.4.10 The ethnic conflict

The conflict that is going on in Sri Lanka is a large threat to the VC. The foreign tourist arrivals dropped substantially. In spite of the conflict and the recent bomb explosions still some foreigners come to Sri Lanka. The VC must try to reach them. It is important that foreigners visit the VC, since its cost recovery is depending highly on the income from foreign visitors.

The foreigners that visit Sri Lanka are advised against going into Colombo city because of possible danger of bomb explosions. When they are not on a package tour, they would like to undertake something. Because of the strategic location of the VC, close to Colombo and Negombo, a visit to the VC can be an opportunity to have a pleasant outing. Its a safe and quiet place.

It is recommended to promote the facilities of the VC for meetings and parties to a greater extent. Having only one big party per month will reduce the required number of individual (foreign) visitors by approximately 7.5 per cent (see Chapter 5). The continued existence of the VC would be less dependent on individual (foreign) visitors.

4.4.11 Political instability

The number of foreigners that visit Sri Lanka for business purposes dropped. The political instability (including unrest on the labour market) is one of the reasons. Short-term businessmen are one of the target groups of the VC. Since this is a small target group, the forementioned drop in arrivals will not really affect the VC.

4.4.12 Eco tourism is expanding

Eco tourism is expanding around the world. Since the VC is an eco touristic attraction, this expansion is of importance. The positive points of the VC will make sure that use is made of this opportunity. The combination of recreation and education will appeal to the eco tourist. Also the involvement of local people in the project will favour the VC.

4.4.13 Plans for a construction of a highway

The Muthurajawela marsh, including the VC, is in Government hands. In the near future the Muthurajawela marsh will be declared a Sanctuary. By that time it will be less easy to get the plan for a highway (through the Muthurajawela marsh) approved. The Road Development Authority, which developed the plan, is also a

Government organization. Presently, they might be able to overrule the Sanctuary status declaration of the marsh. An advantage is that the local people, mainly the local fishermen, will not tolerate a highway through the marsh and lagoon. In short, the chance for implementation of the plan is small.

4.4.14 Conclusions

A number of the conclusions/results from the SWOT analysis are brought to the attention of the management of WCP and the VC. They will be followed up.

The following results have direct significance for the marketing strategies, worked out in Chapter 6:

- Step-by-step increase in the number of visitors is preferable.
- Give attracting more foreigners highest priority.
- Promote meetings and parties.
- The combination of having a meeting and a visit to the attractions gives the VC an competitive advantage.
- Nature conservation comes first.

CHAPTER 5. MARKETING OBJECTIVES

5.1 Introduction

For the identification of the objectives for the development of marketing tools, the analytical model of Kotler [23], designed for non-profit organizations, is used. This model distinguishes three components of an organization with decreasing hierarchy:

- The mission.
- The objectives.
- The goals.

5.2 The mission of the VC

The mission of the VC concerns its general policy, namely, to become cost-recovery mechanism for conservation of the Muthurajawela Conservation Zone. Conservation includes in this context both preservation of ecosystems and their components (plants, animals), and management of natural resources in a manner that allows sustainable exploitation by men.

5.3 The objectives of the VC

In order to meet its mission, the VC has to fulfil two main objectives:

- a) To become self-sufficient (to raise sufficient funds to cover its own costs of O&M and rent).
- b) To raise funds for management activities in the Conservation Zone.

Objective b) is subordinate to objective a), since achievement of objective a) is required to make objective b) possible. For the purpose of marketing, therefore, objective a) has highest priority and will be the subject for further chapters.

5.4 The goal of the VC

In order to meet the objective of self-sufficiency, raising of funds is required. These funds will have to come from visitors, either individuals or groups. The goal of the marketing effort is to attract enough visitors to satisfy the financial requirements.

5.5 Financial requirements

All financial discussions below use 1996 prices. No corrections are applied for price increases and inflation, since these are expected to be compensated by comparable increases in VC prices.

The total financial requirements can be split up as follows:

- O&M.
- Rent of the building.
- Investments: construction and equipment.
- Replacement costs.

The O&M requirements per year are as follows:

- Salaries (15% provident fund included)	Rs 1,104,000.00
- Security	Rs 138,000.00
- Electricity	Rs 60,000.00
- Telephone	Rs 120,000.00
- Transportation	Rs 60,000.00
- O&M boat	Rs 12,000.00
- Maintenance building	Rs 126,400.00
- Promotion	Rs 90,000.00
- <u>Petty cash/sundry</u>	<u>Rs 120,000.00</u>
Total	Rs 1,830,400.00

Payment of rent (Rs 1,069,200 per year) for the next two years (1998-2000) is required end of 1997. The amount of funds to be reserved in 1997 for rent payment will be $2 * 1,069,200 = \text{Rs } 2,138,400$.

It is estimated that for investments Rs 300,000 has to be reserved in 1997. It will be used for among other things extension of the nature trail, a bird watch tower, benches at the nature trail, a shop.

For 1997 the total expected requirements are as follows:

	<u>per month</u>	<u>per year</u>
O&M	Rs 152,533.33	Rs 1,830,400.00
Rent of building (2 years)	Rs 178,200.00	Rs 2,138,400.00
Investments	Rs 25,000.00	Rs 300,000.00
Replacement costs	<u>Rs 10,292.24</u>	<u>Rs 123,506.90</u>
Total requirements	Rs 366,025.57	Rs 4,392,306.90
Project funds	<u>Rs 99,900.00</u>	<u>Rs 1,198,800.00</u>
Net requirements	Rs 266,125.57	Rs 3,193,506.90

A part of the total requirements is covered by funds from the Dutch Government under WCP. The remainder, the net requirements, will have to be covered by income from visitors. To determine the minimum amount of individual visitors needed, the average net spending level of a visitor must be calculated.

5.6 Numbers of individual visitors required

Visitors can roughly be divided in two groups, namely:

- Sri Lankan individuals (S).
- Foreign individuals (including resident expatriates) (F).

The minimum amount of visitors required will be determined for each group separately and for a mixture of the two groups. The calculations are based on data collected in July 1996, the first month after opening of the VC.

The spending level of a visitor depends on the attractions (profit centres) the visitor will participate in. The distinguished profit centres are:

- Boat trip.
- Shop.
- Restaurant.
- VC in restricted sense.

For all these attractions the visitor has to pay (see current marketing situation for the prices). The average spending level can be determined by the formula: *price entr. ticket (S/F) + (total sales (S/F) of shop, restaurant and boat trip)/total number of visitors (S/F)*.

The average net spending level can be determined by the formula: *profit entr. ticket (S/F) + (tot. profit (S/F) of shop, restaurant and boat trip)/tot. number of visitors (S/F)*.

The average (net) spending level of Sri Lankan visitors:

$$15 + (28,650 + 39,091 + 13,335)/396 = \underline{\text{Rs } 219.74}$$

$$(15-5) + (26,730 + 7,054 + 5,829.5)/396 = \underline{\text{Rs } 110.03} \text{ (net)}$$

The average (net) spending level of foreign visitors:

$$50 + (5,650 + 2,590 + 2,610)/20 = \underline{\text{Rs } 592.50}$$

$$(50-5) + (5,498 + 671.5 + 1,036.5)/20 = \underline{\text{Rs } 405.3} \text{ (net)}$$

The basic data for these calculations are provided in tables 5.1,2,3,4.

Visitors	1) # visitors at the entrance	2) price ticket	3) cost tic- ket	4) 1*2=4 total sales	5) (2-3)*1=5 total profit
Sri Lankan	396	Rs 15	Rs 5	Rs 5,940	Rs 3,960
Foreigner	20	Rs 50	Rs 5	Rs 1,000	Rs 900
total	416	x	x	Rs 6,940	Rs 4,860

Table 5.1 Entrance ticket (July)

Visitors	1) total sales	2) total costs	3) 1-2=3 total profit	4) 3*50%=4 50% of total profit
Sri Lankan	Rs 39,091	Rs 24,983	Rs 14,108	Rs 7,054
Foreigner	Rs 2,590	Rs 1,247	Rs 1,343	Rs 671.5
total	Rs 41,681	Rs 26,230	Rs 15,451	Rs 7,725.5

Table 5.2 Restaurant (July)

The restaurant is farmed out. Of the total profit 50% is for the Visitor Centre.

Visitors	1) total sales	2) total costs	3) 1-2=3 total profit
Sri Lankan	Rs 13,335	Rs 7,505.50	Rs 5,829.50
Foreign	Rs 2,610	Rs 1,573.50	Rs 1,036.50
total	Rs 15,945	Rs 9,079	Rs 6,866

Table 5.3 Shop (July)

Visitors	1) total sales	2) total costs	3) 1-2=3 total profit
Sri Lankan	Rs 28,650	Rs 1,920	Rs 26,730
Foreign	Rs 5,650	Rs 152	Rs 5,498
total	Rs 34,300	Rs 2,072	Rs 32,228

Table 5.4 Boat ticket (July)

The minimum amount of individual visitors needed can be calculated by the formula:
net requirements/average net spending level (S/F)

The min. amount of Sri Lankan visitors needed (if only Sri Lankans would come to the VC):

$$266,125.57 / 110.03 = 2418.66 \approx 2419 \text{ Sri Lankan visitors per month,}$$

$$2419 / 30 = 80.63 \approx 81 \text{ Sri Lankan visitors per day}$$

The min. amount of foreign visitors needed (if only foreigners would come to the VC):

$$266,125.57 / 405.30 = 656.61 \approx 657 \text{ foreign visitors per month,}$$

$$657 / 30 = 21.90 \approx 22 \text{ foreign visitors per day}$$

Figure 5.1a is showing these amounts of visitors (see point a and b). Above the line of net requirements, the net income is higher than the net requirements. The surplus will be used for management of the area (see point c and d). In figure 5.1b it can be seen what the combined/mixed (Sri Lankans and foreigners) required numbers of visitors are. For example, a combination of 20 Sri Lankan visitors with 17 foreign visitors will cover again the net requirements (see point e). Above the line the net income is again higher than the net requirements (see point f).

5.7 Groups

The minimum amount of individual visitors must be obtained as certain as possible. However, also other sources of income will be exploited, in order to make the income less dependent on individual visitors only. These other sources are:

- Packages offered to schoolchildren and to students
- Renting out the facility for evening parties (prices are not set so far).
- Offering facilities (conference room, slide projector, TV + video, etc.) to groups of people for meetings or conferences (in combination with visiting the existing attractions of the VC).
- Organization of special days (events), for example, performance of a dancing group, painting contests for schoolchildren.

All these sources of income will reduce the required number of individual visitors. For example, if there is one party per month of 100 people who are paying Rs 200 (profit) per person, the required minimum amount of individual visitors will be reduced by approximately 7.50% ($200 \cdot 100 / 266,125.57 \approx 0.075 = 7.5\%$).

5.8 The future

After 1997, objective b) will also be relevant. Although outside the scope of the present marketing plan, already projections can be made of the required number of individual visitors, based on the methodology used in section 5.6.

The project documents indicate that a yearly amount of Rs 800,000.00 will be required for management activities. The total financial requirements are not covered by project funds anymore. Therefore, the total requirements will have to be covered by income from visitors.

For 1998 the total expected requirements are as follows:

	<u>per month</u>	<u>per year</u>
O&M	Rs 152,533.33	Rs 1,830,400.00
Rent of building	Rs 89,100.00	Rs 1,069,200.00
Investments	Rs 25,000.00	Rs 300,000.00
Replacement costs	<u>Rs 10,292.24</u>	<u>Rs 123,506.90</u>
	Rs 276,925.57	Rs 3,323,106.90
Fund for management activities	<u>Rs 66,666.67</u>	<u>Rs 800,000.00</u>
Total requirements	Rs 343,592.25	Rs 4,123,106.90
Project fund	<u>Rs 00.00</u>	<u>Rs 00.00</u>
Net requirements	Rs 343,592.25	Rs 4,123,106.90

These expected total requirements are the same as in 1997, except for the rent of the building. From 1998 the rent built up will amount to only one year per year. The average (net) spending levels of Sri Lankans and foreigners are the same as calculated for 1997.

The min. amount of Sri Lankan visitors needed (if only Sri Lankans would come to the VC): net requirements / average net spending level of Sri Lankans =

$$343,592.25 / 110.03 = 3,122.71 \approx \underline{3123 \text{ Sri Lankan visitors per month.}}$$

$$3123 / 30 = 104.10 \approx \underline{105 \text{ Sri Lankan visitors per day.}}$$

The min. amount of foreign visitors needed (if only foreigners would come to the VC):

$$\text{net requirements / average net spending level of foreigners =}$$

$$343,592.25 / 405.30 = 847.75 \approx \underline{848 \text{ foreign visitors per month.}}$$

$$848 / 30 = 28.27 \approx \underline{29 \text{ foreign visitors per day.}}$$

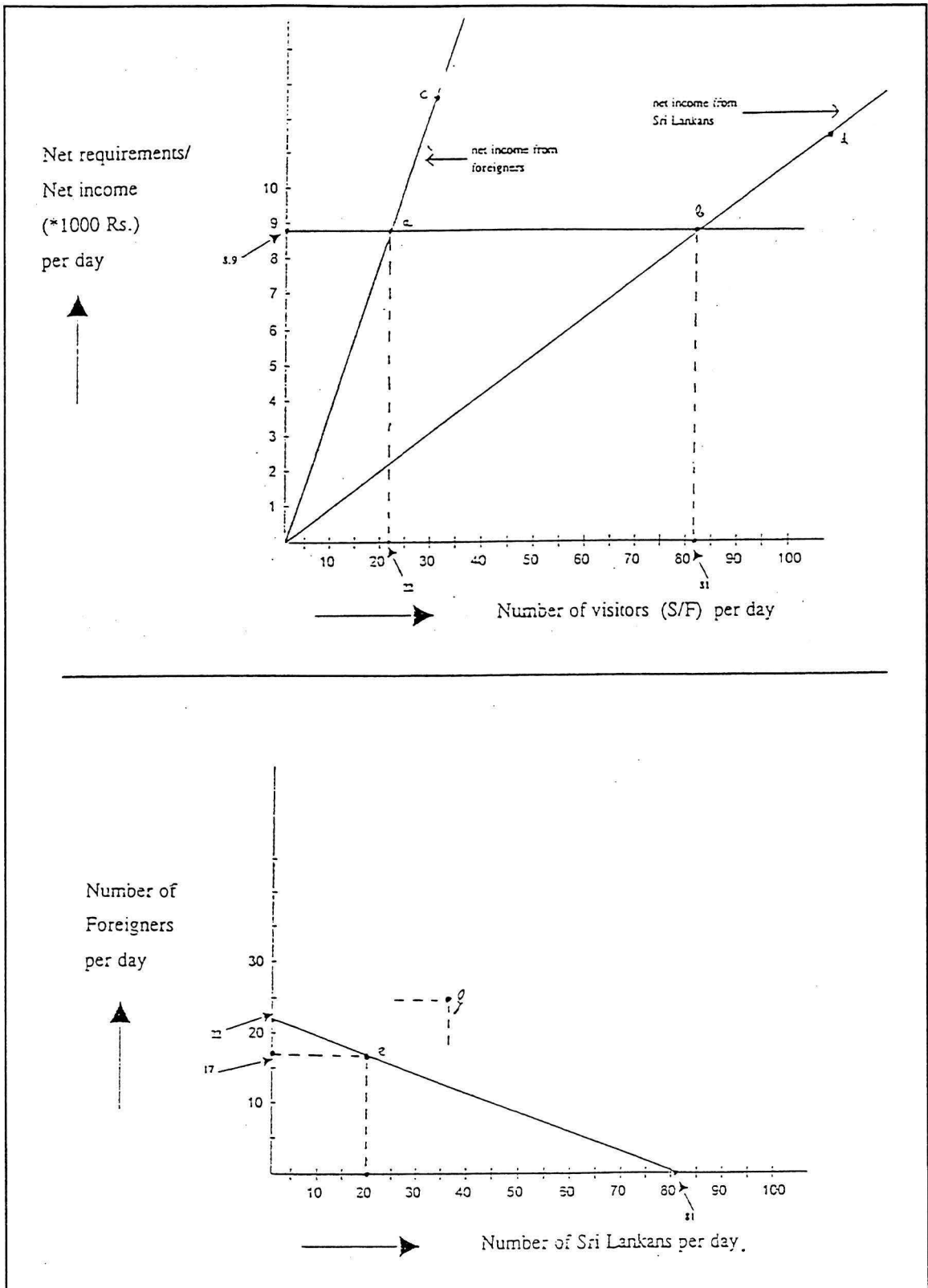


Figure 5.1a,b Required minimum amount of individual visitors in 1997

CHAPTER 6. THE MARKETING STRATEGIES

6.1 Introduction

A marketing strategy is the basic approach that an organization will use to achieve its objective(s) [21]. It consists of decisions on target groups and marketing-mix. The marketing-mix is the collection of variables or instruments that an organization can use for the marketing of their product [4]. A generally used classification of variables is the following:

- Product.
- Price.
- Promotion.
- Place (distribution-channels, location).

The correct combined use of these instruments will lead to certain sales and profit for the VC. In figure 9.1 this connection between sales and the marketing instruments is shown. Normally, a higher marketing effort will result in higher sales. However, there are also environmental variables (such as the ethnic conflict in Sri Lanka) that influence the sales of the VC.

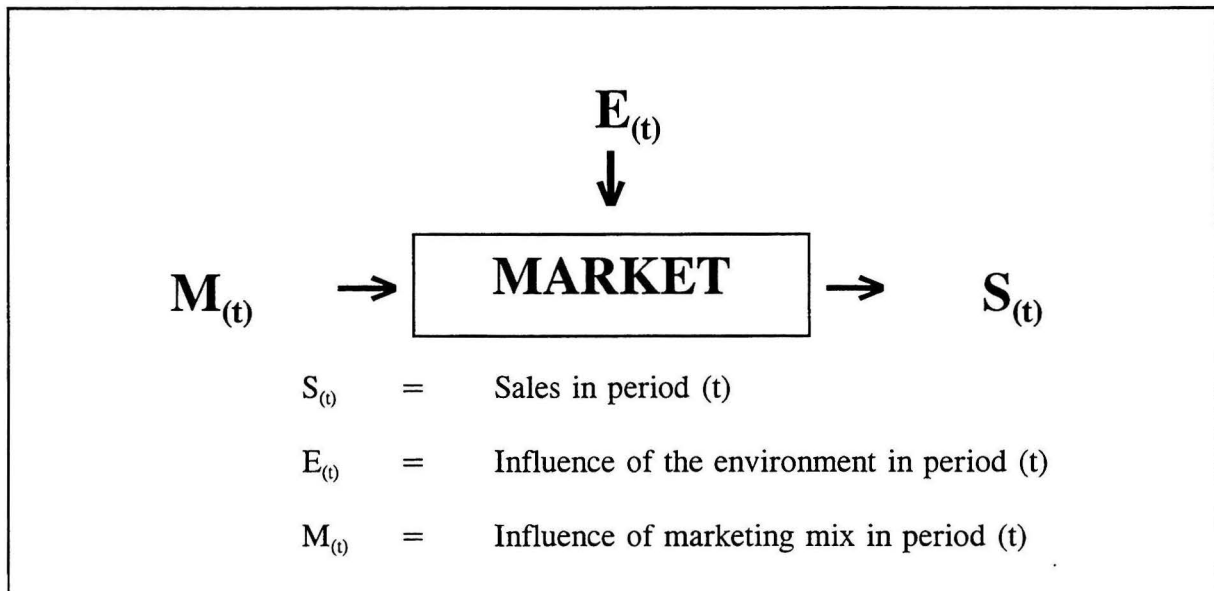


Figure 6.1 Sales and marketing mix

The components of the marketing mix are discussed below, as far as possible specified for each target group. As stated in section 2.2.6, all groups have to be targeted, but because of the high dependence of the VC on foreign tourists this group is emphasized.

6.2 The product

The VC is only open for three months. It is still being developed further. The attractions offered are being changed and expanded. For the 'product', one of the variables in the marketing mix, a list of possible additional changes in attractions is given, taken into account the following issues:

- Wishes (comments) expressed by visitors interviewed.
- Nature conservation has highest priority. Activities that will harm the environment should not be developed.

- The fact that no future investment funds are available.
- The VC needs to be developed step by step. It should not be changed overnight. The VC staff should become more experienced.

In chapter 2 the past/present product is given. At the moment the product contains some alterations namely:

- Preparation of a herbal garden.
- Extending the nature trail.
- Building of a bird watch tower and some benches at the nature trail.
- Extension of the number of panels in the exhibition.
- Getting information about availability and prices of electric motors for the boats.
- Ordering a new boat.

In 1997 a new shop will be built. Two additional houses will be constructed in the fishermen's village. Also airconditioning will be added to the meeting room on the first floor.

The necessity of most of the above-mentioned alterations and additions are supported by the outcomes of the visitor inquiry. A number of visitors asked for places to sit at the nature trail, for example. The comment from visitors that the motors of the boats are too noisy/ smelling, is seriously taken into account. It is investigated whether they can be replaced by electric motors. This might increase the number of visitors, mainly foreigners, on the long run.

To tune more to the wishes of the individual visitors, the following additional changes are recommended:

- 1) A shorter boat trip should be offered to the visitors in addition to the present boat trip of two hours. Especially foreign visitors might prefer a shorter boat trip in case of unpleasant weather conditions (too hot). A roof on the boats is not possible because of the bridges over the Dutch canal. It is also unwanted, since with a roof it would be difficult to spot birds in the air.
- 2) The nature trail is already being extended (see beginning of this section), which will make it much more attractive to both Sri Lankan and foreign visitors. The bird watching tower will be a joy for the real nature (bird) lover.
- 3) There should be more human activity in the fishermen's village. A local villager or squatter who is preparing something in one of the existing houses would be a nice attraction. This could be tried out first on busy days, once a week.
- 4) The guides should get more experience, especially in guiding foreign visitors. Their uncertainty should disappear and their English should improve. This is just a matter of time, but some extra lessons in speaking English would help.
- 5) At the exhibition and on the premises of the VC more displays should be included on animals/plants from the area, with a short story about them. Not only a relatively large amount of individual visitors recommended this, but also most of the schoolchildren interviewed. The function of the VC as an information centre would improve.
- 6) One of the strengths of the VC is the combination of recreation and education. For the individual visitor the VC offers enough informative facilities. For schools more educational activities should be developed in order to attract more groups of schoolchildren to the VC. In discussions with educational authorities a suitable program could be set-up. In the future, a syllabus could be developed, in cooperation with the schools, on the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon.
- 7) There was one important comment from individual visitors and schoolchildren, namely that they would like to see more domestic animals in the area. Already two ducks are walking around. In addition, more of these animals could be introduced, such as chickens, peacocks, pheasants, etc.

In general the VC should stay the way it is. The lay-out is very good, a nice atmosphere exists and the place is relatively clean. Changes in product do not have to play a role in the marketing mix directed towards meeting the objective of the marketing plan.

6.3 The price

One of the objectives of the VC is distribution of knowledge and awareness on the ecosystems and their components, and the importance of their conservation. Because of this objective, the prices of the VC should be as low as possible to enable more people to become aware of nature conservation. It is especially important that local people can afford to come to the VC. On the other hand, the VC needs sufficient funds for O&M and rent of the VC. The prices should not be too low because they are a substantial component of the funds. As a compromise (and as common in Sri Lanka) different initial prices were set for Sri Lankans and foreigners.

The individual prices for entrance and boat ticket are reasonable. In general the interviewed visitors considered the prices acceptable. Some visitors felt that the price of the boat ticket was too high. Reduction of the price of the boat trip is not advisable however, because of the following reasons:

- The surplus income from visitors is used for conservation of the area. Visitors support a common goal and therefore a reasonable price can be charged.
- The VC cannot please extreme visitor price wishes.
- Compared to the prices charged by National Parks in Sri Lanka, the prices of the VC (offering a comparable product) are low. A reduction in prices would not be logic from a point of view of competition.

In future family prices for boat trips could be developed if too low numbers of Sri Lankans dictate so. With family prices more Sri Lankans could afford to take a boat trip with their whole family.

As far as prices for special packages are concerned, the rules have still to be developed. Only for schools prices were set. These prices for schools are generally reasonable. For the local schools the special package of entrance and boat trip should be increased to Rs 50; the present price of Rs 10 for the same package is unreasonably low. This was also expressed by schoolstaff interviewed.

Students (from universities) get normally 40% reduction in entrance prices for museums, botanical gardens, etc. It is reasonable to apply the same level of reduction to the prices of the VC. A special package (entrance, boat trip, lunch) could be offered to groups of students for Rs 110.

Decisions on prices for having parties/conferences at the VC have not been taken yet. A survey was done on the prices asked by the main five-star hotels in Colombo. Prices charged by the VC should be lower than the average prices asked by the five-star hotels in order to have a competitive advantage.

6.4 The promotion

Most attention will be given to the promotion of the VC, since promotion is considered the best way to increase the number of visitors, which is the main objective of the marketing plan. Promotion should especially address foreigners because of their expected relatively large share in covering the O&M costs and rent of the VC.

6.5 The place

The accessibility of the VC is very good. The VC can easily be found because of its close location to the main highway, and all kinds of transport can reach the VC. Alterations in place do not have to play a role in the marketing mix.

There are a couple of recommendations:

- Since the VC is offering a 'product' that is bound to the location of the VC, there is no question of distribution channels like there are for production companies. Concerning the VC, a sort of distribution channel is the leasing out of the restaurant. Good functioning of the restaurant is also in

the interest of the VC. It should be noted that the planning of the restaurant could be better. This is not supported by the results of the visitor inquiry, but it is concluded from close observations of the service of the restaurant given to the individual visitors. A number of visitors needed to wait too long before the food was served. This should be improved.

- In the future, when more money is coming available, it is recommended to have a small tea-house (serving only Sri Lankan tea), in the fishermen's village. Some visitors asked for the possibility of having tea on the premises of the VC in addition to the restaurant. The request from visitors (foreigners and Sri Lankans) to see some human activity in the fishermen's village, will be accommodated at the same time. Another advantage is an additional income to the VC.
- The unpaved entrance road to the VC must be improved somewhat. There were some complaints from the visitors about the number of (big) holes in the road. The entrance road should be levelled.

6.6 The promotional strategies

Since promotion was concluded the most important factor in the marketing mix (at least for the time being), the marketing strategy will consist of promotional strategies only.

Marketing is more than developing a good product, pricing it attractively and making it accessible to various target groups. It also includes the communication with the target groups. Communication is not something that non-profit organizations like the VC can ignore.

A common marketing communication mix (also called the promotion mix) consists of four major tools [23]:

- 1) Advertising:
Any paid form of non-personal presentation and promotion of ideas, goods or services by directly involved parties.
- 2) Sales promotion:
Short term incentives to encourage purchase or sales of a product or service.
- 3) Publicity:
Non-personal stimulation of demand for a product, service by planting commercially significant news about it in a published medium or obtaining favourable presentation of it in radio, television, or stage that is not paid for by the organization.
- 4) Personal selling:
All attempts by the organization at using personal influence to affect target audience behaviour.

The following opportunities for promotion can be distinguished for these four tools:

- 1) Magazines, newspaper, radio/television, outdoor media (such as signboards, posters), novelties (such as calendars), directories/references, programs/menus, circulars and direct mail.
- 2) Price packs (offers to visitors of savings off the regular price of a product, for example sell two products for the price of one), gifts.
- 3) Written material (such as annual reports, informational flyers), audio visual material (such as films, slides, audio and video cassettes), organization identity media (such as logos, uniforms, building, call cards, stationary), media interviews and speeches, events (such as anniversary celebration, performance of dancing groups, art exhibitions), news (such as articles in newspapers).
- 4) Service of staff (the personal communication style of the staff will affect the success of the Visitor Centre).

Two other opportunities for promotion, word of mouth and farming out the promotional activities to tour operators (tour guides) and hotels, can not be grouped into one of the four tools. However, they are very important. Not every opportunity for promotion can be used to reach a specific target group. Table 6.1 shows for every target group whether the concerned promotional opportunity can be used to reach this target group.

The alternatives of promotion will not be equally successful in reaching a target group. The expected most successful promotional alternatives are selected from table 6.1 by using information from the visitor inquiry

(see Chapter 3), as well as information from discussions with the following organizations/people:

- Tourist Board.
- Tour operators.
- Hotels.
- WCP staff.
- MUPO.

The collected information was used to determine which way of promoting the VC to the different target groups is expected most successful; in this selection process the costs of promotion and the number of target groups that can be reached are taken into account.

The results of the selection are shown in table 6.2; every marked field in this matrix is considered to be promising and should be a basis for the development of tools, the promotional mix. Hereunder (section 6.7) the relation between promotion and time is discussed, and the elements of the mix are detailed in section 6.8.

6.7 Relation between promotion and time

In figure 6.2 the relation between promotional effort (the promotion mix) and time is shown. In the first couple of months after opening of the VC the promotional effort was kept low. The reason for this is that because of inexperience, the VC should not handle too many visitors immediately. It was considered important to give the VC time to develop and improve its services to the visitor. An exception concerns the very early period after opening, when a little peak in the promotional effort was required to make sure that at least some visitors would come (period 1).

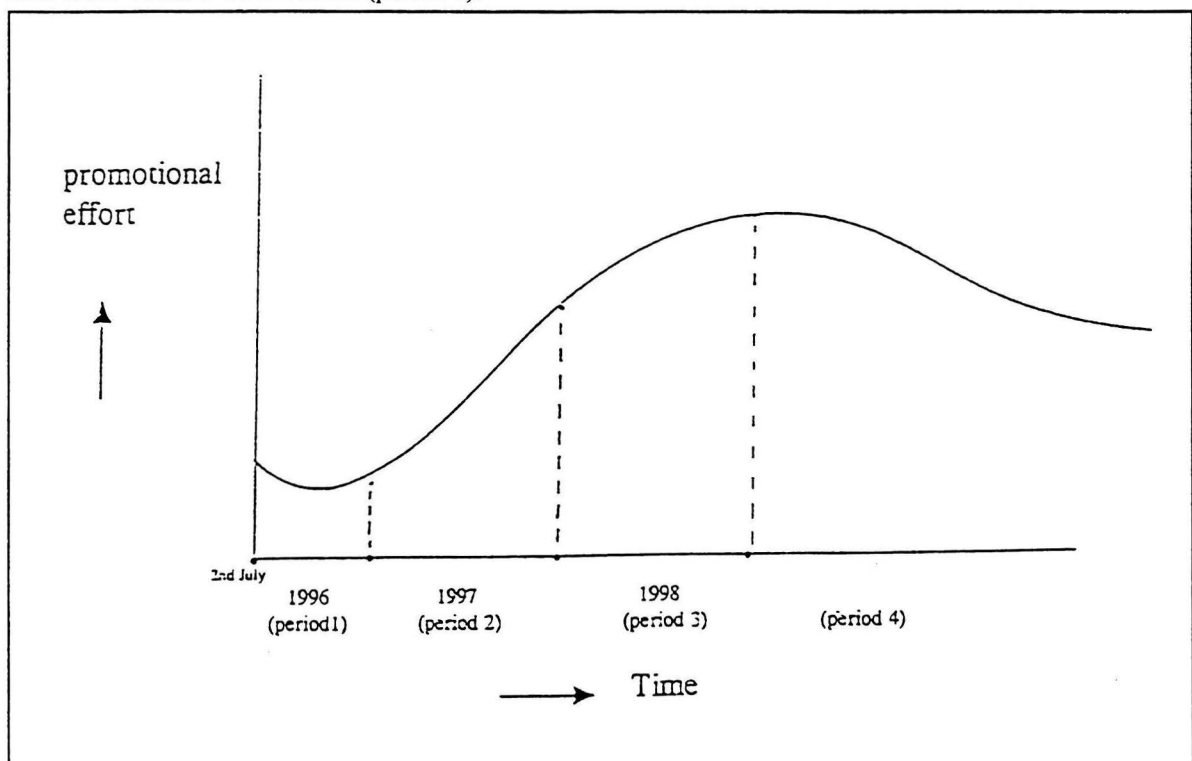


Figure 6.2 Promotional effort in the time

After a trial period, say, six months, the VC should be ready to receive larger numbers of visitors. The promotional effort should then be increased to make more people aware of its existence (period 2).

When a reasonable annual amount of visitors is reached and the cost for O&M, rent and management of the area is covered, the promotional effort can decrease again. The VC will be known by the people. It is only important to remind them regularly of its existence (period 3,4).

The purpose of the promotional activities/strategies given here, is to make enough people aware of the existence of the VC and the product it is offering, resulting in the required amount of individual visitors in 1997 (promotional effort in period 2). There is no guideline to determine the amount of promotion needed to guarantee the required number of visitors. It has to be experienced in the future if the promotional effort was enough. Besides, the success of the promotional activities is also depending on environmental variables such as the ethnic conflict in Sri Lanka.

Target groups		Foreign tourists who go on booked day trips	Nature tourists		People who seek a pleasant outing on weekends and Pops days			Schoolchildren		Students	Groups of people having a party	Groups of people having a meeting or conference	All target groups
			foreign	domestic	domestic	short term businessmen	expatriates	elementary	secondary				
Advertising	magazine	+	+	+	+	+	+			+			
	newspaper			+	+	+	+	+	+	+	+		
	radio/telev.			+	+	+	+	+	+	+			
	outdoor media											+	
	novelties											+	
	direct/referr.			+	+	+	+				+	+	
	programs/menus	+	+			+	+			+	+	+	
	circulars												+
	direct mail							+	+	+	+	+	
Sales prom.	price packs	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
	gifts	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Public rel.	written material			+	+		+	+	+				
	audio visual mat.	+	+			+		+	+	+			
	org. id. media											+	
	media integr./sp.			+	+		+	+	+	+	+		
	events											+	
Pers. selling	news											+	
	service staff											+	
Word of mouth												+	
Farm out to tour operators/hotels		+	+										

Table 6.1 Promotional opportunities

Target group	Possibility of promotion	Foreign tourists who go on booked day trips		Nature tourists		People who seek a pleasant outing on weekends and 'free days'			Schoolchildren		Students	Groups of people having a party	Groups of people having a meeting or conference
		foreign	domestic	foreign	domestic	domestic	short term businessmen	expatriates	elementary	secondary			
Advertising	magazine						+	+					
	newspaper		+		+		+	+			+	+	
	radio/telev.		+		+			+			+		
	outdoor media		+		+		+	+			+		+
	novelties												
	direct refer.												
	programmaticous												
	circulars												
	direct mail												
	price packs												
Sales prom.	gifts												
	written material												
Public rel.	audio visual med.												
	org. lit. media												
	media interv./sp.												
	events												
Press. selling	news			+	+						+	+	+
	service staff			+	+						+	+	+
Word of mouth													
Farm out to tour operators/hotels													

Table 6.2 The expected most successful opportunities of promotion

6.8 The promotional mix

6.8.1 Advertizing

Compared to the first half year after opening of the VC advertizing should be increased. The amount of Sri Lankan visitors in the first months after opening of the VC was reasonable. This amount should be maintained in 1997. An advertizing campaign was developed.

As stated earlier, it is very important that more foreign tourists will visit the VC. The VC cannot attract foreigners by itself. It is difficult to reach them just by advertizing. Promotion of the VC should be farmed out to tour operators and hotels.

It is expected that on the short term not enough Sri Lankan/foreign visitors will be attracted to the VC to cover the costs. The unfavourable ethnic conflict is one of the major reasons. Therefore, it is important to promote also meetings/conferences/parties at the VC, in order to make it less dependent on the income received from individual visitors.

Schoolchildren are an important target group, not only because of their potential income to the VC. Promotion of awareness among the younger generation on the importance of nature conservation is an objective of the VC. An additional advantage of getting schoolgroups to the VC is that children will tell their parents about the VC. It could result in more individual visitors. Already some advertizing (direct mail) was done, but it should be increased in 1997.

6.8.2 Sales promotion

As can be seen in table 6.2, sales promotion is not considered to be an important part of the promotion mix in this stage of the VC. It has not much influence on the amount of visitors.

6.8.3 Publicity

Another way of promotion is publicity. Publicity (positive) will influence the amount of visitors coming to the VC. Publicity cannot be guaranteed but it can be influenced by getting all kinds of media (television, radio, newspapers, etc.) aware (informed) of the existence of the VC. In the first months there was a reasonable amount of publicity on the VC in the media. This should be accomplished in 1997 also.

6.8.4 Personal selling

Personal selling, including service of the VC staff, should stay the way it is.

In general, word of mouth is very (the most) important. This way of promotion works for all the target groups. If the VC is offering a good product/service in the eyes of the individual visitors/groups, they will spread the news. The VC must only make sure that positive word of mouth is not changed in negative word of mouth. Negative word of mouth could cost the VC a lot of visitors. In this context it can be said that the service given by the VC staff is an important determinant of the satisfaction of the visitor (resulting in positive/negative word of mouth). The staff should realize that the client/visitor is always king.

CHAPTER 7. ACTION PROGRAM

Elements of the promotional strategies are elaborated in this chapter to answer:

- What will be done? (marketing tools, remarks)
- When will it be done? (time frame)
- Who will do it? (responsibility)
- How much will it cost? (costs)

Table 6.2 shows that outdoor media, mainly posters and signboards, are expected to be a successful way of promotion. All target groups are reached. An additional advantage is that signboards and posters are highly cost effective [18].

The present signboard at the Colombo-Negombo road is too small to be sufficiently noticeable. It should be enlarged, and another signboard should be placed at the opposite side of the road. The posters should be displayed at busy/touristic public places. Already some posters were hung at the airport, tourists boards (Colombo, Kandy, Negombo), elephant orphan house. More posters need to be distributed. When staff visit touristic places, they should take posters and brochures with them.

Signboards and posters alone will not lead to the required amount of visitors. More advertisement should be developed. Table 6.2 shows that newspaper and radio/television are expected to be successful ways of promotion. A reasonable number of target groups can be reached, mainly Sri Lankan nationals. It is recommended to have monthly advertisements in the newspapers. Newspapers are preferred over radio/television since a large audience can be reached at lower cost. It is expected that a monthly advertisement in an important newspaper will guarantee a reasonable number of Sri Lankan visitors. Every month another attraction of the VC should be stressed in the advertisement.

It was decided to put monthly advertisements in the Daily News from October 1996. This is a very popular newspaper (see outcomes from visitor inquiry) written in English. A lot of Sri Lankans and foreigners (mainly resident expatriates) can be reached. The advertisements will be put in the newspaper on Wednesdays. If people want to come to the VC, because they saw the advertisement, they can still plan a visit in the week-end. Designs for the advertisement were made. All the advertisements have the same set-up, but different readings and pictures. Every attraction of the VC will be advertised separately. By doing this, it is expected that the advertisements have a higher impact on the different target groups. It is important that the advertisements are attractive and very noticeable. Attention is paid to this.

An advertisement in the newspaper will reach resident expatriates, but not the foreign tourists. One of the most successful methods of getting foreigners to a touristic site is by delegation of the promotional activities to tour operators and hotels. It is recommended to involve the main tour operators and hotels in Colombo and Negombo in promotional activities. There are three possible ways of promotion of the VC by them:

- One-day excursions to the VC.
- Including a visit to the VC in their tour program (this applies only for the tour operators). Most of the tour operators are offering a tour of (average) eight days around the country. All kinds of touristic sites are visited. A visit to the VC could be included.
- Promotion (brochures) at the counter and in the rooms of the hotels.

Small (in number of tourists) one-day excursions to the VC are preferable. The VC can easily handle small groups. The tourists on excursion have decided themselves, after being contacted by a tour guide, to come to the VC. These tourists are normally more conscious on nature (conservation). For reasons of the VC income, also inclusion of the VC in the tour programs of the tour operators will be needed. Larger numbers of foreign tourists can then better be guaranteed. There are, however, two possible threats:

- Too many tourists could be brought by the tour operators (at the moment this is no problem because of the drop in tourists arrivals. The tour operators are getting smaller groups of tourists anyway).
- The tour operators could take over the attraction (the VC) which would lead to the end of the

specific objectives of the VC in the long run.

First contacts were developed with the main tour operators and hotels in Colombo and Negombo. Some of their public relations managers already visited the VC. Most of them are very interested to make arrangements, but so far they are finalized with one tour operator only. It is clear that still a lot needs to be done to get tour operators and hotels involved; this should receive high priority.

In table 6.1 it is suggested that direct mail might be a successful way of promotion of meetings/conferences. Direct mail can achieve maximum impact on the target groups (people that regularly have meetings and conferences). The costs per contact are low. An additional advantage is that it can be monitored how many companies/organizations respond to the direct mail. Direct mail should have the following characteristics:

- The letter should be very attractive in wording and design.
- It should be stressed in the letter that a meeting/conference can be combined with a visit to the attractions of the VC. The combination of leisure and business on the premises of the VC will attract companies.

Direct mail, to promote meetings/conferences at the VC, can be done to the following different groups of organizations:

- Private companies.
- NGO's.
- Social service organizations.
- Embassies.

Design and writing of the letter(s) was done. In October 1996 ± 50 letters were sent to mainly private companies. A next round of mailings will start in January 1997.

Promoting parties on the premises of the VC is more difficult. A combination of promotion by newspaper and direct mail is possible. However, word of mouth will be the best way of promotion.

Again direct mail is expected to be a successful way of promoting the VC to schools. In the beginning only schools from Colombo and local villages should be sent a letter. Afterwards, also schools from other cities/areas should be mailed.

Some direct mail was already sent to schools in/around Colombo and to villages in the area (July 1996). In December more schools in/around Colombo will be mailed. Most of the schools who are interested to come, will visit the VC only once a year. Therefore it is recommended to have a next round of mailings, including schools in other cities, in March 1997. Another form of promotion is giving lectures on the Muthurajawela marsh and Negombo lagoon and the VC at schools or universities. Lectures are expected to have a higher impact than direct mail.

It is recommended to appoint a special marketing coordinator for the VC. Many promotional activities need to be carried out. Promotion of the VC, including public relations, cost a lot of time. The present staff does not have time to do all the promotional activities themselves. The marketing coordinator should have the following tasks:

- Bringing regular visits to tour operators and hotels.
- Setting up packages for the tour operators and hotels in discussions with the VC-manager.
- Visiting schools and universities. Informing them on VC and giving lectures.
- Design and introduction of marketing tools such as direct mail to companies, advertizements in newspapers, etc.
- Evaluate satisfaction of visitors (visitor inquiry).
- Monitoring (and possibly adjusting) the implementation of the marketing plan.

The financial administration of the VC could be added to the above mentioned tasks, since no full-time administrator is required. The recommended marketing coordinator should have high social skills and should have a high command of English.

In table 7.1 the action program is given.

Marketing tools	Time frame	Responsibility *)	Costs	Remarks
Advertisement in newspaper	Every months starting from October 1996	Person A	Rs 10,200 per advertisement	In Daily News. Stressing every months another attraction
Direct mail: meeting/conf.	October 1996 / Jan. 1997	Person A/Person B	Rs 10 per letter	
Direct mail: parties	November 1996	Person A	Rs 10 per letter	
Direct mail: schools	December 1996 / March 1997	Person A/Person B	Rs 10 per letter	First round, schools in/around Colombo. Next round, schools in other cities
Lectures schools/universities	Starting from January 1997	Person B		
Appointment of marketing coordinator	December 1996		Rs 10,000 per month	
Visits to tour operators/hotels	High priority end of 1996/ Regularly visits in 1997	Person A/Person B		Purpose is actual involvement of tour operators/hotels
Bigger signboard/ other direction	December 1996	Person A	Rs 25,000	
Posters/brochures at busy/ touristic places	October 1996 and onwards	Person A and Person B	Rs 50 per poster, Rs 5 per brochure	

*) Person A: Someone from WCP-staff or VC-staff.

*) Person B: Marketing coordinator.

Table 7.1 Action program

CHAPTER 8. MONITORING

8.1 Introduction

This chapter outlines the controls that can be applied to monitor the plan's implementation. The purpose of marketing control is to maximize the probability that the VC will achieve its objectives in the marketplace. In figure 8.1 the control process is given [23]. Every step will be discussed hereunder.

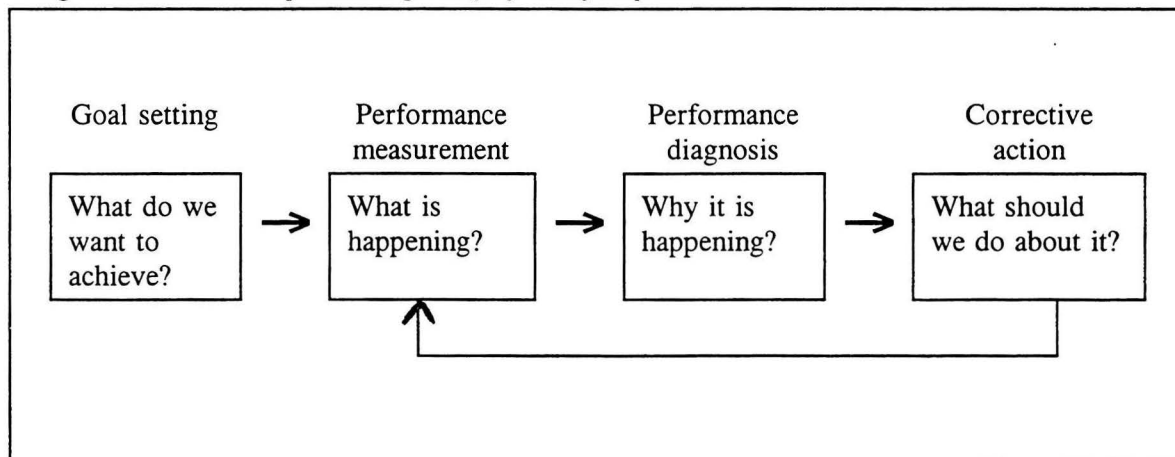


Figure 8.1 The control process

8.2 Goal setting

First, the objective(s) and goals of the marketing plan (what do we want to achieve?) have to be identified; this was done in chapter 5. The priority goal is to attract enough visitors to satisfy the financial requirements of the VC. A certain amount of individual visitors is required.

8.3 Performance measurement and diagnosis

If not enough visitors are coming (answer to the question: what is happening?), reasons should be found for this (answer to the question: why is it happening?). The present promotional strategies should be evaluated. It could be, as an example, that the promotional effort was not enough, or that the quality of the 'product' offered by the VC is insufficient. There are two main monitoring tools, namely:

- Revenue analysis.
Revenue analysis is the effort to measure and evaluate the actual revenue being achieved in relation to the goals. Actual sales of tickets should be compared with the required sales of tickets (required number of visitors). A computer administration system was designed.
- Visitor evaluation inquiry.
Insight can be obtained in the satisfaction of the visitor, and judgements can be acquired as to the reasons of higher/lower sales.

A format for a visitor inquiry was designed; it is provided in a closed envelop on every table in the VC since October 1996. There is an additional advantage of having an inquiry. There is a theory [18] saying that clients/visitors who are not given an opportunity to complain might reduce their visits to the VC, bad-mouth it, or abandon it completely. The likelihood of negative effects will be reduced substantially if dissatisfied visitors are encouraged to voice their complaints. They are more likely to continue to visit the VC, even if there is no response to their complaint.

8.4 Corrective action

The performance diagnosis might conclude to the need of corrective actions. The marketing mix should possibly be changed. Corrective actions can be taken in relation to the product, price, promotion and place. An example: If not enough visitors are coming to the VC, it can be decided to increase the promotional effort by having advertizements on radio/television or more advertizements in the newspaper. Corrective action should also be taken if (in the future) the natural environment is harmed too much by the presence of visitors.

CHAPTER 9. CONCLUSIONS

In chapter 1 two research questions were given, namely:

- Is a visitor centre concept, as developed in other countries, suitable for the target groups in Sri Lanka or does the concept need major or minor adaptations?
- What marketing tools are required or can be developed to guarantee a constant and sufficient flow of income to the centre?

An answer on the second question is given in the chapters 6 and 7. Future experience has to show whether the developed marketing tools are sufficient to guarantee the required flow of income (visitors), but the tools are considered adequate to cover the first years' needs.

Concerning the first question: no major adaptations of the concept are needed. The concept of a visitor centre, with the purpose to raise funds for area management through nature tourism and sponsoring, is well received in Sri Lanka. The VC can really become a successful venture. Some structural weaknesses of the VC need special attention:

- Management of the VC.
- Privatization of the VC.
- Public relations.

REFERENCES

- [1] Baldwin, M.F., "Natural resources of Sri Lanka: Conditions and trends", Uni Walker Packaging Ltd., Colombo, 1991.
- [2] Benthum, W., Lavieren, L.P., "Wetlands are no wastelands: A manual and strategy for conservation and development of wetlands", Gunaratne Offset Ltd., Colombo, 1994.
- [3] Benthem, W., van Zon, J.C.J., "Conservation Management Plan: Muthurajawela Marsh & Negombo Lagoon", Gunaratne Offset Ltd., Colombo, 1994.
- [4] Blox, J.T.H.M. (et al.), "Bedrijfseconomie", Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen, 1989.
- [5] CEA/Euroconsult, "Biodiversity and sustainable use of coastal waters. The role of integrated coastal zone management" TR # 8 WCP, CEA, Colombo, 1995.
- [6] CEA/Euroconsult, "Conservation Management Plan: Muthurajawela Marsh and Negombo Lagoon", CEA, Colombo, 1994.
- [7] CEA/Euroconsult, "Evaluation of preparation and pilot implementation of CMP's" TR # 6 WCP, CEA, Colombo, 1995.
- [8] CEA/Euroconsult, "Institutional action plan for wetland conservation in Sri Lanka" TR # 4 WCP, CEA, Colombo, 1993.
- [9] CEA/Euroconsult, "Institutional aspects of wetland conservation in Sri Lanka" TR # 2 WCP, CEA, Colombo, 1992.
- [10] CEA/Euroconsult, "Muthurajawela Buffer Zone: Development program and draft land use plan" TR # 9 WCP, CEA, Colombo, 1996.
- [11] CEA/Euroconsult, "Visitor Centre Muthurajawela: Analysis of tourism" TR # 11 WCP, CEA, Colombo, 1996.
- [12] CEA/Euroconsult, "Wetland Site Report & Conservation Management Plan: Bundala National Park", CEA, Colombo, 1993.
- [13] Ceballos-Lascurain, H., "Tourism, ecotourism and protected areas", IUCN, Cambridge, 1996.
- [14] Central Bank of Sri Lanka, "Annual Report 1995", Central Bank of Sri Lanka, Rajagiriya, 1996.
- [15] Ceylon Tourist Board, "Annual Statistical Report 1994", Ceylon Tourist Board, Colombo, 1995.
- [16] Cooper, C. (et al.), "Tourism: Principles and Practice", Pitman Publishing, London, 1993.
- [17] Explore Sri Lanka, "Volume 10 - Number 5 September 1996", International Tourist Magazine Limited, Colombo, 1996.
- [18] Greater Colombo Economic Commission (GCEC), Euroconsult, "Masterplan of Muthurajawela and Negombo Lagoon", GCEC, Colombo, 1991.

- [19] Keesing, "Record of World Events: Volume 40/41 Reference Supplement", Keesing, Colombo, 1994/1995.
- [20] Keizer, J.A., Kempen, P.M., Syllabus Organisatie-adviesprocessen, Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven, 1995.
- [21] Kotler, P., "Marketing Management: Analysis, planning, and control", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- [22] Kotler, P., "Principles of marketing", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.
- [23] Kotler, P., Andreasen, A., "Strategic marketing or nonprofit organizations", Prentive Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- [24] Samarakoon, J., v.Zon, J.C.J., "Environmental Profile of Muthurajawela and Negombo Lagoon", Greater Colombo Economic Commission (GCEC), Euroconsult, Colombo, 1991.
- [25] Scott, D.A., "A directory of Asian Wetlands", IUCN, 1989.
- [26] United Nations Development Program (UNDP)/World Tourism Organization (WTO), "Tourism Master Plan: Shri Lanka", UNDP/WTO, Madrid, 1993.

**BIJLAGE 11. EXPERT OPINION: BRIEF AAN SCHRIJVER VAN
DIT RAPPORT**

telefoonnummer
026-3860374

telefax

hoofdkantoor

Wassenaarseweg 220
2596 EC 's-Gravenhage

De heer O. Plochg
Bosboomstraat 62
5613 KG EINDHOVEN

correspondentie

Postbus 93200
2509 BA 's-Gravenhage
Telex 32032 anwb nl

ons kenmerk
ALB/RZ/

uw kenmerk

1 oktober 1997

Betreft: verslag afstudeeronderzoek

Geachte heer Plochg,


Ik heb met veel belangstelling het onderzoeksverslag gelezen over de natuuractiviteitencentra. Het verslag geeft een helder beeld van het Staatsbosbeheer en de fase waarin deze organisatie nu verkeert. Het geeft ook een helder beeld van de ontwikkeling van de bezoekerscentra en de nieuwe benadering die met het concept van de NAC's wordt voorgestaan. Het gaat nog om experimenten. Met vallen en opstaan wordt dit nieuwe model ontwikkeld. Het onderzoeksverslag, de analyse en het gepresenteerde model moeten goed kunnen bijdragen om de NAC's een betere toekomst te geven.

Het verslag windt er geen doekjes om waar het falen gezocht moet worden. Hierbij worden geen ongenueanceerde beweringen gedaan, maar met de analyse wordt voldoende aangetoond dat het SBB in haar ontwikkelingsfase nog niet in staat is om een effectieve, publiekgerichte invulling te geven aan het concept NAC. Tegelijkertijd zijn er met het model goede handreikingen gegeven om tot een betere onderbouwing en uitvoering van het concept NAC te komen. De theoretische onderbouwing geeft de nodige verdieping aan om de praktijk niet tot opportune oplossingen te laten komen. Met de theorie moeten de uitvoerders 'bij de les' gehouden worden. Tegelijkertijd is de theorie niet theoretisch, maar gestoeld op de analyse van de praktijksituaties. Daardoor moet een goede discussie op gang kunnen komen om tot beleid en daadwerkelijke invulling van de NAC's te komen.

Ik hoop dat SBB de moed heeft om de discussie in de organisatie aan te gaan. Zij hebben in ieder niet meer het excuus, dat zij het niet geweten hebben. Met het grondige verslag kan de discussie gestart worden.

Succes bij de verdere werkzaamheden voor het afstuderen,

Met een vriendelijke groet,



Henny C. Kromhout,
Regioconsulent Oost ANWB