

# Duurzaam toerisme

Voor een toekomstbestendige reissector





# Inhoudsopgave

<b>Introductie</b>	3
--------------------	---

## **Deel 1. De stand van zaken**

<b>Hoofdstuk 1: Duurzaamheid, omdat de wereld om ons heen verandert</b>	5
1.1 Duurzaamheid en duurzaam ondernemen	5
1.2 Duurzaam ondernemen in de reissector	6
<b>Hoofdstuk 2: Toerisme in een veranderende wereld</b>	7
2.1 Toerisme en duurzaamheid anno 2010	7
2.2 Hete hangijzers in duurzaam toerisme	7
2.3 Voordelen van duurzaamheid	11

## **Deel 2. Duurzaam ondernemen in de reissector**

<b>Hoofdstuk 3: En nu?</b>	13
3.1 Toekomstbestendig ondernemen	13
3.2 Duurzaamheid en de kernactiviteiten in de reissector	13
3.2.1 Inkoop	14
3.2.2 Arbeid - Intern management	16
3.2.3 Verkoop, marketing en communicatie	17
<b>Hoofdstuk 4: Op weg naar een toekomstbestendige reissector</b>	19
4.1 In het kort	19
<b>Wie zijn wij?</b>	20
<b>Colofon</b>	21



# Introductie

**In de reissector is de afgelopen jaren veel veranderd. Met het internet kwam er een geheel nieuw boekingskanaal bij. Door verschillende strategische overnames ontstonden een paar grote spelers in de markt en de behoefte van de consument is meer en meer maatgevend. Ook hebben de toenemende concurrentie en de recessie grote druk gelegd op de reissector waarin de winstmarges toch al minimaal zijn.**

Maar de reisbranche heeft ook te maken met de gevolgen van mondiale ontwikkelingen; klimaatverandering, waterschaarste, een explosieve bevolkingsaanwas in ontwikkelingslanden, de groeiende kloof tussen arm en rijk en stijgende grondstofprijzen. Het is slechts een greep uit de uitdagingen voor de reissector in het komende decennium.

## **Duurzaamheid loont!**

De veranderingen in de reissector en de ontwikkelingen in de wereld vragen van de reisbranche een nieuwe kijk op ondernemen. *Duurzaam ondernemen* zal de komende jaren een steeds grotere rol gaan spelen. En inzetten op duurzaam ondernemen biedt kansen! Duurzaamheid is veel meer dan een keuze voor 'groen'. Het is een nieuwe manier van ondernemen die bepalend is voor een toekomstbestendige onderneming. Duurzaamheid gaat over de klant, over producten en diensten, het merk en de bedrijfsvoering.

## **Waarom deze white paper voor duurzaam ondernemen in de reissector?**

Er zijn legio redenen voor duurzame ontwikkeling in de toeristische keten en op vakantiebestemmingen. Bijvoorbeeld uit maatschappelijke verantwoordelijkheid of voor bescherming en behoud van de natuurlijke of cultuurhistorische omgeving. Maar linksom of rechtsom zal duurzame ontwikkeling voor reisondernemingen ook moeten bijdragen aan de efficiëntie en continuïteit van de onderneming.

In deze white paper nemen we u graag mee naar de wereld van het duurzaam toerisme. Welke trends en ontwikkelingen vinden er plaats in de reissector? Hoe gaan andere sectoren om met duurzaam ondernemen? Waarom is duurzaam ondernemen lonend?

**Deel 1.**

**De stand  
van zaken**

# Duurzaamheid: omdat de wereld om ons heen verandert



## 1.1 Duurzaamheid en duurzaam ondernemen

### Duurzaamheid

Duurzaamheid is in. Of 'maatschappelijk verantwoord'. Of 'bewust'. Of 'groen'. Onder duurzaamheid vallen veel verschillende thema's. Denk bijvoorbeeld aan milieu, mensenrechten, armoede, ethiek, globalisering, klimaatverandering en eerlijke beloning. Bovendien wordt het begrip vanuit verschillende perspectieven anders benaderd en geïnterpreteerd door overheden, NGO's, bedrijven, consumenten en wetenschappers. In deze wildgroei van duurzame terminologie schuilt het risico van spraakverwarring en 'greenwashing' (je groener

voordoet dan je bent). Wat is 'duurzaam ondernemen' eigenlijk? En hoe is dit van toepassing op de reissector?

### Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen is onlosmakelijk verbonden met een visie op de toekomst. Daarbij staat de zorg voor een wereld waarin volgende generaties in hun eigen behoeften kunnen voorzien centraal. Voor ondernemers draait het om het vinden van een evenwicht tussen financieel economische resultaten (profit), sociale belangen (people) en het milieu (planet).

Maar duurzaam ondernemen gaat verder dan het 'niet in gevaar brengen' van de behoeften van toekomstige generaties. Duurzaam ondernemen creëert en verrijkt de mogelijkheden voor onze toekomstige generaties. Daarbij dwingen toenemende concurrentie en beter geïnformeerde consumenten de ondernemer om innovatiever en efficiënter te worden.

## **1.2 Duurzaam ondernemen in de reissector**

Als reisonderneming wil je ook in de toekomst aantrekkelijke bestemmingen en reizen blijven aanbieden. Juist daarom is duurzaam ondernemen zo belangrijk. Het is daadwerkelijk een randvoorwaarde om ook in de toekomst te blijven bestaan.

Technologische vernieuwingen, veranderende consumenten behoeften, meer concurrentie en toegenomen maatschappelijke verantwoordelijkheid vragen voortdurend om nieuwe ideeën. Om de concurrentie een stap voor te blijven én aantrekkelijke reisproducten te kunnen blijven aanbieden, is een langetermijnvisie noodzakelijk.

Kortom: denken in duurzaamheid betekent dat je je blik op de toekomst richt.



# Toerisme in een veranderende wereld

## 2.1 Toerisme en duurzaamheid anno 2010

Onze reissector is op meerdere manieren verbonden met de vraagstukken van duurzaamheid. Zo levert de sector jaarlijks een grote bijdrage aan de wereldwijde uitstoot van CO<sub>2</sub>, verbruikt ze veel water en energie, en is de belasting van natuur en landschap groot. Verder legt toerisme de ongelijkheid in de wereld vaak bloot (wanneer er naar arme gebieden wordt gereisd) en speelt de sector soms onbedoeld een rol in het voortbestaan van bijvoorbeeld (kinder)sekstoerisme.

Echter, de toeristische industrie is ook één van de grootste en snelst groeiende economische sectoren ter wereld en vormt dus een belangrijke bron van inkomsten en werkgelegenheid, vooral in minder ontwikkelde landen. Toerisme draagt dus ook bij aan het behoud van natuur, bescherming van cultureel erfgoed en het verbeteren van leefbaarheid en leefomstandigheden van mensen!

Zoals gezegd, toerisme is onlosmakelijk verbonden met de vraagstukken van duurzaamheid; reizen is belastend voor mens en omgeving, maar het kan ook veel opleveren om juist de positie van de mens en haar omgeving te verbeteren of te behouden.

Om ook in de toekomst deze positieve invloeden van de reissector te behouden én te versterken is een duurzaam beleid geen overbodige luxe. We streven er tenslotte na ons

product nog vele jaren aan te bieden. Zo'n 'toekomstbestendige blik' op ondernemen in de reisbranche draagt enorm bij aan het verduurzamen van toeristische ketens en zo aan een duurzame wereld. Op haar beurt zijn duurzame toeristische ketens cruciaal voor de continuïteit en stabiliteit van de reisondernemers. Het één kan niet zonder het ander!

## 2.2 Hete hangijzers in duurzaam toerisme

Laten we allereerst eens kijken naar de meest in het oog springende vraagstukken van duurzaamheid waarmee de reiswereld nauw is verbonden; de zogenaamde hete hangijzers:

### 1. Klimaatverandering

Vakanties worden nog altijd voornamelijk gekozen op het weer en de landschappelijke omgeving van een bestemming. Beide staan uiteraard onder directe invloed van het klimaat. Klimaatverandering zal dus een grote invloed hebben op de wereldwijde spreiding van toerisme. Sommige bestemmingen zullen hierdoor minder aantrekkelijk worden vanwege droogte of kusterosie, andere zullen aantrekkelijker worden vanwege bijvoorbeeld een milder klimaat.

#### *Gevolgen klimaatverandering toerisme*

- Lengte en kwaliteit van toeristenseizoenen (bijv. wintersport)



- Bestemmingskeuze (klimaat en landschap zijn de voornaamste criteria)
- De dagelijkse toeristische praktijk (toevoer van water en energie, kosten voor verwarming/koeling, ongediertebestrijding e.d.)
- Verandering van het landschap als toeristisch product (biodiversiteit, fauna, stranden, sneeuwgarantie e.d.)
- Aantasting van omgevingscondities (bosbranden, plant en dierziektes, besmettelijke ziektes, overstromingen, droogtes, orkanen e.d.)<sup>1</sup>

## 2. Armoedebestrijding

Het bestrijden van extreme armoede is volgens de Verenigde Naties de belangrijkste mondiale uitdaging voor deze eeuw. Toerisme draagt wereldwijd bij aan 10% van het BN en is de grootste mondiale werkgever. 40% van de wereldwijde toeristenstroom vindt plaats van rijke landen naar ontwikkelingslanden en in 46 van de 50 minst ontwikkelde landen is toerisme de belangrijkste inkomstenbron uit export.<sup>2</sup> Echter, de stroom geld naar ontwikkelingslanden biedt nog lang geen garantie dat dit geld ook ten goede komt aan de veelal arme lokale bevolking. Hoewel de verschillen tussen de ontwikkelingslanden groot zijn, zijn er een aantal algemene oorzaken die de rol van toerisme in het bestrijden van armoede belemmeren.

### *Obstakels bij armoedebestrijding*

- Weglekeffecten: toeristische investeringen en bestedingen in ontwikkelingslanden lekken terug naar het Westen vanwege de aanwezigheid van buitenlandse toeristische ondernemingen.
- Toegang tot de keten: fysieke en psychologische barrières blokkeren de armste bevolking de toegang tot de toeristi-

sche keten. Zo wonen de armste mensen vaak in de meest afgelegen gebieden.

- Corruptie en bureaucratie: in veel ontwikkelingslanden wordt effectieve armoedebestrijding gehinderd door bureaucratie en corruptie.
- Ontbrekende kennis: zowel bij accommodaties en andere leveranciers als bij de arme bevolking zelf ontbreekt vaak de kennis over de mogelijkheden om de lokale bevolking in de productie te betrekken.

### 3. Waterschaarste

Veel toeristen trekken naar zonnige, droge oorden waar water vaak schaars is. Daar komt nog bij dat de toeristenstroom zich altijd sterk concentreert in een korte periode - over het algemeen de zomer wanneer de waterreserves op het laagste niveau zijn. Zo ontvangt het Middellandse Zeegebied 70% tot 80% van het aantal toeristen per jaar tussen mei en september. Deze piekdruk kan de al bestaande problemen met water drastisch versterken.

Daarnaast verbruiken mensen op vakantie in de regel meer water dan thuis; een hoeveelheid die kan oplopen tot tien keer het verbruik thuis. Het verbruik van een Europeaan thuis ligt tussen de 100 en 200 liter per dag. Hoewel uit onderzoeken blijkt dat het verbruik sterk varieert per gebied, vorm van toerisme of faciliteit, beïnvloeden een aantal factoren het hoge waterverbruik onder toeristen en toeleveranciers.<sup>3</sup>

#### *Hoog waterverbruik in toerisme*

- Veel accommodaties zijn slechts een paar maanden per jaar, in de hoogseizoenen, volledig bezet;
- Faciliteiten met een extreem waterverbruik, zoals zwembaden, golfbanen en spa (een golfbaan verbruikt dagelijks

ongeveer 3 miljoen liter water);

- Hoge eisen gesteld door toeristen aan het water, zoals goede kwaliteit en gegarandeerde toevoer. Vooral in ontwikkelingslanden waar watertoevoer problematisch is, veroorzaakt dit grote problemen;
- Hoge waterconsumptie door toeristen. Toeristen douchen gemiddeld vaker en beddengoed en handdoeken worden vaker gewassen.

*Uit Wijnen, Waterverbruik en Toerisme, 2009*

### 4. Bevolkingsgroei

De snel stijgende wereldbevolking zorgt voor een sterk toenemende druk op de beschikbare hulpbronnen en het (toeristisch) landschap. Een groeiende welvaart in landen als China en India zorgt voor een sterke stijging in toerisme, naar verwachting met 60% tot 1,6 miljard toeristen in 2020<sup>4</sup>. Daarnaast is de bevolkingsgroei explosief in ontwikkelingslanden; landen die de sterkste stijging zien in inkomend toerisme. De komende decennia zal in Afrika de bevolking verdubbelen tot 2 miljard mensen en het inkomend toerisme zal hier naar verwachting sterk toenemen. Ondanks de wereldwijde economische crisis (-4% internationaal toerisme) zag Afrika in 2009, als enige continent ter wereld, een groei in het aantal inkomende toeristen (+5%).

### 5. Sociale omstandigheden

Nederlandse vakantiegangers hechten in toenemende mate belang aan de sociale omstandigheden van werknemers en bevolking op de vakantiebestemming<sup>5</sup>. Toch zijn discriminatie, uitbuiting, ongezonde werkomstandigheden en geweld als gevolg van toerisme, vooral in ontwikkelingslanden, helaas geen uitzondering. Vrouwen en kinderen behoren tot de kwetsbare groepen. Eén van de praktijken is (kinder

3. Wijnen (2009), *Waterverbruik en Toerisme*, Volkskrant/WUR

4. UNWTO, (2010), *2009 International Tourism Results and Prospects for 2010*. [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

5. NBTC/NIPO, (2010) *Duurzame vakantie: Ver van mijn bed of dicht bij huis?* Presentatie voorlopige conclusies Vakantiebeurs 2010

sekstoerisme. Vele betrokkenen (Ministerie van Justitie en ANVR) hebben hiertegen tijdens de Vakantiebeurs 2010 een intentieverklaring getekend. Maar ook kinderarbeid in meest brede zin is een probleem. Wereldwijd werken er naar schatting 13 tot 19 miljoen kinderen in het toerisme. Verder worden vrouwen in veel landen ongelijk behandeld, zij vormen met 60% tot 70% de grootste groep werknemers. Ook zijn de werkomstandigheden soms schrijnend, denk bijvoorbeeld aan dragers op meerdaagse trekkings op bestemmingen als Nepal, Peru en Tanzania<sup>6</sup>.

## 6. Kwetsbare bestemmingen

Misschien wel de meest concrete bedreiging voor reisondernemers is de aantasting en vernietiging van vakantiebestemmingen als gevolg van bovenstaande factoren. Ondanks de toegenomen diversificatie in de reisbranche is zon-, zee- en strandtoerisme nog steeds het grootste segment, uitgedrukt in het aantal toeristen. Onherstelbare beschadiging van kusten als gevolg van droogtes, overstromingen en bebouwing zijn dan ook acute bedreigingen op vele bestemmingen. De Caraïben, kleine eilandbestemmingen, zuidoost Azië en



Afrika zijn vooralsnog het meest kwetsbaar voor de gevolgen van klimaatverandering, uitputting van hulpbronnen en overbevolking. Dit zijn tevens de gebieden met een grote economische afhankelijkheid van toerisme.

### **Kwetsbare bestemmingen en hun bedreiging**

#### **Great Barrier Reef, Australië**

Onherstelbare schade aan het koraalrif

#### **Malediven**

Stijgende zeespiegel

#### **Luxor, Egypte**

Waterstijging door urbanisatie

#### **Galapagos Eilanden**

Afname biodiversiteit

#### **Kathmandu Valleï, Nepal**

Luchtverontreiniging

#### **Kilimanjaro, Tanzania**

Smeltende gletsjers

*Uit Worldwatch Institute / UNESCO, 2010*

### **2.3 Voordelen van duurzaamheid**

Duurzaamheid is in de sector al een veel gehoorde term. De ANVR hanteert bijvoorbeeld al enkele jaren een beleid op het gebied van Duurzaam Toeristisch Ondernemen (DTO). In februari 2010 organiseerde deze brancheorganisatie een marketing workshop voor haar leden met als thema duurzaamheid. Dat de wereld verandert – ook voor de reissector – is duidelijk. Maar hoe kijkt de reisbranche aan tegen de problemen en uitdagingen rond duurzaamheid? En wie zet de verandering in gang om deze problemen aan te pakken?

Dit zijn de belangrijkste resultaten uit de workshop:

#### **Waarom duurzaamheid:**

- Strategische noodzaak
- Branche moet verantwoordelijkheid nemen

#### **Voordelen van verduurzaming beleid:**

1. Lange termijn bestaansrecht
2. Consumentenvoorkeur
3. Imagoverbetering
4. Trots en loyaliteit van medewerkers
5. Ontwikkeling van nieuwe product/ marktcombinatie
6. Kostenbesparingen

**Deel 2.**

**Duurzaam**  
**ondernemen**  
**in de reissector**



# En nu?

**We kennen nu de hete hangijzers van de samenhang tussen het toerisme en duurzaamheid. Wat betekent dit concreet voor onze reissector? En wat kunnen we hier zelf aan doen? Kortom, hoe worden we duurzaam?**

## 3.1 Toekomstbestendig ondernemen

Er zijn drie voornaamste redenen voor een duurzame ondernemersvisie in de reissector:

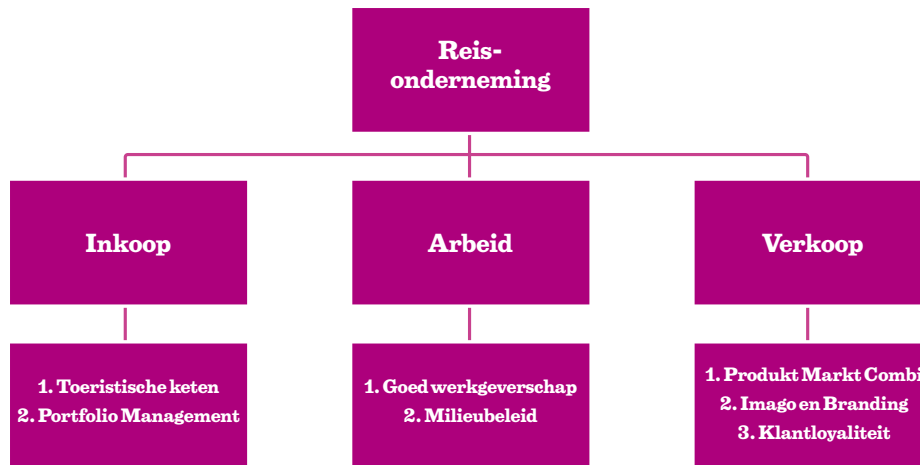
1. *Risicobeheersing*: door duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering worden risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden en milieu verder verkleind. Dit verlaagt de kans voor 't bedrijf op schade aan het imago.
2. *Strategisch voordeel*: duurzaamheid komt steeds vaker voor in het woordenboek van de consument. Je onderscheiden van de concurrent op het gebied van duurzaamheid, een voortrekkersrol spelen en inspelen op de vraag van de klant levert strategische voordelen op.
3. *Duurzaam resultaat*: misschien wel het meest logische gevolg van duurzaam ondernemen. Door duurzaamheid na te streven streeft een bedrijf stabiliteit en continuïteit na. Toekomstbestendig ondernemen dus.

Duurzaam ondernemen is toekomstbestendig ondernemen. Wanneer een reisonderneming nadenkt over hoe zij in de toekomst succesvol wil blijven komen de begrippen 'resultaat' en 'vooruitgang' om de hoek kijken. Maar denken in duurzaamheid betekent dat resultaat en vooruitgang niet langer enkel in financiële termen uit worden gedrukt. Een toeristische onderneming is te complex om het succes of falen uit te drukken in enkel de financiële winst. Goed financieel resultaat is slechts een voorwaarde om te ondernemen. Om succesvol te blijven moet er (vooruit) worden gekeken hoe de onderneming denkt aantrekkelijke reisproducten te kunnen blijven aanbieden aan toekomstige generaties. Duurzaamheid is hierbij het credo!

## 3.2 Duurzaamheid en de kernactiviteiten in de reissector

Om duurzaamheid op grote schaal te integreren in het beleid en de bedrijfsvoering van de reisonderneming moet het aansluiten bij de kernactiviteiten van de onderneming. 92% van de kosten onder reisaanbieders bestaat uit inkoop-, arbeid- en verkoopkosten<sup>7</sup>. Om het ondernemen in de reissector over de hele linie te verduurzamen, richten we ons dus allereerst op die voornaamste kostendragers: inkoop, arbeid en verkoop.





### 3.2.1 Inkoop

De inkoopafdeling is de spil in elke reisonderneming. Duurzaam inkopen betekent dat je zorgvuldige afwegingen maakt van de impact op lange termijn op mens, milieu en niet te vergeten de winstgevendheid. In dit traject zijn twee processen belangrijk voor het succes van de onderneming:

1. de toeristische keten per product/productonderdeel en
2. het portfolio management.

#### 1. De toeristische keten

Het is moeilijk te spreken over dé aanvoerketen in de reisbranche; het is er eigenlijk niet één. Het zijn er tientallen, zo niet honderden of duizenden die in meer of mindere mate aan elkaar gekoppeld zijn. Het is in de reisbranche dan ook veel moeilijker dan in vele andere bedrijfstakken om duurzaam inkopen integraal door te voeren. Behalve dat de sector kampt met zeer veel verschillende spelers zijn - in tegenstelling tot de aanvoerketen voor tastbare producten zoals chocolade en

### Brede visie van de Triodos Bank

De Triodos Bank is door de Financial Times in 2009 uitgeroepen tot de meest duurzame bank ter wereld. De crisis heeft vele banken en financiële instellingen in de problemen gebracht, omdat zij jarenlang te veel gefixeerd waren op financiële rendementen. De Triodos Bank niet. Integendeel: de bank groeide de afgelopen jaren met ruim twintig procent!

De Triodos Bank maakt gebruik van het Global Reporting Initiative (GRI) om het resultaat van het bedrijf te bepalen. Het GRI bevat concrete criteria aan de hand waarvan de score kan worden bepaald op de terreinen people, planet en profit. Daardoor ontstaat een breder beeld van de resultaten van de onderneming dan wanneer er slechts naar de financiële prestaties wordt gekeken. Natuurlijk moeten de financiële resultaten gewoon goed zijn, dat is een voorwaarde voor het voortbestaan van elke onderneming. Maar de Triodos Bank stelt zich niet tot doel om een maximaal financieel resultaat te halen.



textiel - de schakels en verantwoordelijkheden in de toeristische aanvoerketen niet zo gemakkelijk te identificeren.

### **Mars en de duurzame aanvoerketen**

Vanaf 2020 wil Mars alleen nog duurzame en gecertificeerde cacao afnemen, naar verwachting ruim 400.000 ton. Als één van de marktleiders (samen met Nestlé ongeveer 20% van de cacaomarkt) zal dit zonder twijfel een grote impact hebben op het verduurzamen van de wereldwijde cacaomarkt en waardeketen. De investeringen die Mars hiervoor beoogt zijn gebaseerd op 3 factoren:

1. De naar verwachting sterk toenemende vraag naar duurzaam geproduceerde chocolade en aanverwante producten.
2. Een duurzamere productie vermindert de risico's en inefficiëntie in de aanvoerketen. Momenteel levert de oogst minder dan 50% van potentiële opbrengst vanwege verouderde technieken, plantenziektes en overjarige bomen.
3. De directie heeft een sterke 'commitment' om verantwoorde en duurzame productie door te voeren in de keten. Als familiebedrijf zijn zij niet geënt op het creëren van aandeelhouderswaarde.

Een reisondernemer heeft meestal niet de mate van regie en coördinatie over de aanvoerketen die bijvoorbeeld (grote) bedrijven in de chocolade en textiel wel hebben. Maar een reisondernemer heeft wel overzicht over de keten en de relatie tussen accommodaties, het vervoer, het vermaak en de bestemming. Het delen van die kennis (zowel verticaal in de keten als horizontaal tussen reisaanbieders) is belangrijk om toegevoegde waarde te creëren voor de klant.

Reisondernemingen kunnen een zeer belangrijke rol spelen in het bevorderen van duurzame samenwerking in de keten. Dit betaalt zich terug in kennis en inzicht die cruciaal zijn om in te kunnen spelen op de veranderende wereld en consumentbehoeften. Op deze manier behaal en behoud je een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

### **Coöperatieve inkoop bij Gulpener Bier**

In 1996 richtte Gulpener Triligran op. Triligran is een coöperatie van ongeveer 50 Limburgse agrariërs die de brouwgranen voor bier op een milieuvriendelijke wijze voor Gulpener telen. Alle brouwgranen die Gulpener gebruikt – gerst, tarwe, rogge, spelt en hop – komen van Limburgse bodem. Hiermee stimuleert Gulpener de lokale economie en worden transportkosten bespaard. Bovendien zorgt de milieuvriendelijke wijze van telen ervoor dat de Limburgse grond niet wordt uitgeput of vervuild. Doordat Triligran de eigen coöperatie van Gulpener is, kan Gulpener al in een vroeg stadium invloed uitoefenen op de gerstrassen die worden geteeld. Deze bepalen de uiteindelijke smaak en kwaliteit van het bier. Deze focus op duurzaamheid bij inkoop werpt zijn vruchten af: in een dalende biermarkt heeft Gulpener een groei in marktaandeel én omzet gerealiseerd.

## **2. Portfolio management**

Reisaanbieders hebben in de regel niet één product, maar een scala aan producten die op elkaar zijn afgestemd. Naast zorgvuldig ketenbeheer per productlijn is het belangrijk een uitgebalanceerd assortiment te kunnen aanbieden aan de klanten. Hierbij gaat het niet alleen om het samenstellen en beheren van het portfolio, maar ook over de verkoop en de marketing van producten. Uiteindelijk draait het erom dat de verwachtingen die bij de klant worden gecreëerd ook worden waargemaakt. Aangezien de behoefte van de klant steeds belangrijker wordt, is een goed portfolio management bepalend.

De laatste jaren zijn er tal van richtlijnen ontwikkeld voor duurzaam en verantwoord toerisme door ondernemers, toeristen en andere belanghebbenden. Zie bijvoorbeeld de Global Sustainable Tourism Criteria; [www.sustainabletourismcriteria.org](http://www.sustainabletourismcriteria.org)

Desondanks onderscheidt de reisbranche in zijn geheel zich nog niet met een helder en transparant aanbod en herkenbaarheid van duurzame reizen en bestemmingen. ING constateert dat de reisbranche te maken heeft met een scala aan (internationale) normen en certificeringen en dat herkenning van duurzame toeleveranciers een belangrijk obstakel vormt<sup>8</sup>. Voor de consument betekent dit ondoorzichtigheid, terwijl zij behoefte heeft aan een eenduidig systeem.

### **De Groene Stekker van BCC**

Om de consument te helpen om een energiezuinig apparaat uit te kiezen, heeft BCC de Groene Stekker ontwikkeld. Hiervoor ontving het in 2007 de Innovatieprijs binnen de Zilveren Retail Jaarprijs. Voorheen bestond er onduidelijkheid onder consumenten over de duurzaamheid van elektrische apparaten. Met de Groene Stekker richt BCC zich op versterking van het energiebewustzijn van consumenten. Apparaten met het BCC-Groene Stekkerlabel zijn energiezuiniger dan andere producten. De criteria hiervoor zijn vastgesteld in samenwerking met het WNF en Milieu Centraal.

Een goed portfolio management betekent niet dat het hele vakantieaanbod op de schop moet, maar dat reisondernemers zich bewust zijn van de impact van hun reizen en zodoende in het aanbod keuzes maken die aansluiten bij de langetermijnvisie van het bedrijf.

## **3.2.2 Arbeid - Intern management**

### **1. Goed werkgeverschap**

Personeelsbeleid: daar denk je niet zo snel aan wanneer je het hebt over duurzaamheid. Echter, het terugbrengen van het personeelsverloop bij reisondernemingen kan een grote bijdrage leveren aan een stabiele en bestendige organisatie. Menselijk kapitaal is het belangrijkste bezit van een reisonderneming. Als medewerkers niet enthousiast en tevreden zijn,

heeft dit een groot effect op de productiviteit en het resultaat van de onderneming.

Daarnaast vormen deskundig en betrokken personeel de basis voor de ontwikkeling van duurzame producten en processen. Het terugdringen van (ongewenst) verloop begint al bij de werving en selectie van kandidaten (instroom) en vervolgt met een goed beoordelings- en mobiliteitsbeleid (doorstroom) tot aan een goede afhandeling van vertrekkende werknemers (uitstroom). En uiteraard valt ook het verminderen van verzuim op de werkvloer onder een duurzaam personeelsbeleid. Mind you: het jaarlijks verloop in de reissector is behoorlijk hoog, het wordt geschat op 30%<sup>9</sup>.

### **Normaal personeelsbeleid voor de ASN Bank**

'Ik bel altijd meteen als iemand ziek is, niet uit controle, maar uit belangstelling. Dat is voor mij normaal personeelsbeleid, maar plotseling heet dat duurzaam,' aldus Ewoud Goudswaard, algemeen directeur van de ASN Bank. Het personeelsbeleid van de bank heeft zijn vruchten afgeworpen. Het verzuim daalde van 5,1% in 2004 naar 2,8% in 2008 en het verloop daalde van 17,8% naar 7,8%. Daarnaast was de instroom van nieuwe medewerkers in 2008 drie keer zo hoog als de uitstroom. Uit een medewerkers tevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers de organisatie waarderen met een 8 en vooral trots zijn op de bank en haar strategie. De duurzaamheidsidealen van de bank worden gedragen door de medewerkers, ongeacht de functie.

### **2. Milieubeleid**

Als duurzaamheid ter sprake komt, wordt snel gedacht aan het interne milieubeleid over energie- en waterverbruik en afvalbeheer. De (financiële) besparingen die hieruit voortkomen, zullen echter het succes of falen van de onderneming niet direct bepalen. De grootste winst zit hem in de bewustwording en draagvlak onder het personeel. Het belang van

duurzaamheid in de toeristische aanvoerketen moet worden ondersteund en uitgedragen door de hele organisatie. Een organisatie die duurzaamheid predikt naar zijn klanten en leveranciers, maar intern onverschillig is, is ongeloofwaardig en zal weinig support vinden onder werknemers. Een duidelijk intern milieubeleid is hiervoor essentieel, omdat dit over het algemeen kleine investeringen en aanpassingen vraagt, maar een duidelijk en tastbaar signaal afgeeft en medewerkers aanspoort.

### 3.2.3 Verkoop, marketing en communicatie

#### 1. Product Markt Combinaties

Doordacht portfolio management weerspiegelt de visie van een bedrijf. Het geeft weer hoe het denkt de huidige en toekomstige reisbehoeften van de consument te vervullen. In het verlengde hiervan ligt de positionering en marketing van het merk en de verschillende product markt combinaties (PMC). De reisbranche wordt tot op heden gekenmerkt door enerzijds ongedifferentieerde ad hoc marketing, gebaseerd op prijs, en anderzijds niche marketing. Duurzaam of verantwoord reizen is vooralsnog sterk verbonden met een niche; specialistische reizen tegen een hogere prijs. Om duurzaamheid in de breedte te integreren, zonder op alle producten het label 'duurzaam' te plakken, moeten reisondernemingen zorgvuldig kijken naar de relatie tussen product en marketing:

1. *Duurzaam productaspect*: Het moet voor de klant duidelijk zijn wat er duurzaam is aan het product en waarom. Onafhankelijke certificering kan hier aan bijdragen.
2. *Realistische marketing*: Een volledig duurzaam reisproduct is niet reëel. Gerichte marketing moet de duurzame factor uitdragen zonder pretentie en overdaad.

#### Puur en Eerlijk van Albert Heijn

In het voorjaar van 2009 lanceerde Albert Heijn het paraplumerk 'puur en eerlijk' en bundelde hieronder alle keurmerken die gerelateerd zijn aan duurzaamheid, zoals biologisch, 'fair trade', duurzame vis en scharrelvlees. Dit bleek een slimme zet, want waar voorheen de biologische pizza van het AH-huismerk geen aftrek vond, loopt dezelfde pizza in een 'puur en eerlijk' jasje goed.

De positionering en marketing van 'puur en eerlijk' is zorgvuldig uitgedacht. Albert Heijn richt zich op de bewustlevende consument, die echter (nog) niet bereid is een flinke meerprijs te betalen. Naast de prijsstrategie zit de kracht in de herkenbaarheid van het merk. De bandbreedte van het label is groot en dit biedt Albert Heijn de ruimte om het assortiment de komende jaren verder in te vullen en te versterken. Met een marktaandeel van 32% heeft Albert Heijn qua omzet ruim 52% van de markt aan biologische producten in handen.

#### 2. Imago en branding

Imago en branding zijn belangrijke factoren voor reisondernemers om zich te kunnen onderscheiden. Echter, voordat de consument zal kijken naar het criterium 'duurzaamheid' richt hij zich nog altijd op zaken als prijs, comfort en beschikbaarheid<sup>10</sup>. Duurzaamheid wordt voor consumenten pas een criterium als eerst aan deze aspecten is voldaan. De essentie om duurzaamheid te verweven in de positioneringstrategie van een merk ligt momenteel (ook) in risicobeheersing; het zal uiteindelijk schadelijk voor het imago zijn als duurzaamheid niet in het merk is ingebed.

Het begrip duurzaamheid is breed en biedt daarmee een diversiteit aan mogelijkheden om het te integreren in een merk. Niet iedereen kan 'de groenste' zijn en zeker voor grote ondernemingen met diverse merken zal dit eerder afbreuk doen aan de geloofwaardigheid. Proactieve en heldere communicatie over duurzaamheid naar klanten, toeleveran-

ciers, medewerkers en andere betrokken partijen zorgt niet alleen voor draagvlak en een positieve houding, maar helpt ook om imagoschade in de toekomst te voorkomen.

### **Oxfam en het geheim van 'de groene sint'.**

In november 2009 lanceerde Oxfam Novib voor de derde keer de 'groene Sint'-campagne ter bevordering van eerlijke chocolade letters in de supermarkten. En met succes. Maar liefst zeven grote retailketens gingen overstap en beloofden dat in 2012 de huiskamer chocolade letters duurzaam geproduceerd zullen zijn.

Dankzij de politieke en maatschappelijke steun voor de campagne (bijna 90.000 actiehouders via Hyves) liggen er vanaf 2012 bij onder andere HEMA, V&D, Plus, Albert Heijn en LIDL duurzaam gecertificeerde chocolade letters in de schappen. Oxfam Novib ontving voor deze campagne de Issue Award 2010 voor het in korte tijd succesvol onder de politieke en maatschappelijke aandacht brengen van een issue.

- De aankoop van het duurzame product moet geen extra moeite kosten
- Het duurzame product moet minstens zo goed zijn als het 'gewone' alternatief<sup>11</sup>

### **De IKEA Family**

In 2006 lanceerde IKEA Nederland IKEA Family en dit werd direct een razend succes. De prognoses werden ruim overschreden en alleen al de eerste maanden meldden zich zo'n 120.000 mensen per maand aan. Na 15 maanden werd de grens van 1 miljoen familieleden gepasseerd. De verzamelde ledengegevens hebben bijgedragen aan gerichte marketingacties en analyses door IKEA Nederland.

### **3. Klantenloyaliteit**

Ten slotte is een toekomstbestendige reisonderneming gebaat bij terugkerende klanten. Uit onderzoek blijkt dat de recessie geen invloed heeft op het belang dat consumenten hechten aan duurzaamheid, maar wel invloed heeft op een noodzakelijke randvoorwaarde zoals geld. Marketeers die nu in staat zijn om een duurzaam product voor een acceptabele prijs aan te bieden, zullen de grootste klantloyaliteit zien in de toekomst. Om klanten loyaal te houden of te krijgen, moeten de marketeers rekening houden met de volgende factoren:

- Een duurzaam product moet niet meer kosten dan het 'gewone' alternatief
- Een duurzaam product dient gekoppeld te zijn aan een merk

# Op weg naar een toekomstbestendige reissector

**In voorgaande hoofdstukken las u hoe de reissector is verweven met de vraagstukken van duurzaamheid. U las welke hete hangijzers er in het toerisme een rol spelen en dat het loont om in een reisonderneming een duurzame ondernemersvisie te ontwikkelen. Hierbij gaven wij een eerste aanzet door op de drie belangrijkste kostendragers van de reissector een handreiking te doen naar duurzaamheid. Hoe verduurzamen we inkoop, arbeid en verkoop in reisondernemingen?**

## **4.1 In het kort:**

### **Inkoop**

- Om te kunnen inspelen op een snel veranderende wereld en consumentbehoeften is transparantie en open communicatie met toeleveranciers noodzakelijk.
- Reisondernemers moeten selectief worden met betrekking tot toeleveranciers, intensief met hen samenwerken en kennis delen.
- Deze openheid en zorgvuldigheid vormen de basis van een uitgebalanceerd en flexibel portfolio die de lange termijnvisie van het bedrijf weerspiegelt.

### **Arbeid**

- Terugdringen van (ongewenst) personeelsverloop en ziekteverzuim is noodzakelijk voor de kostenbeheersing van een onderneming.
- Personeel is het belangrijkste kapitaal en daarom is het essentieel om deskundige en gemotiveerde werknemers te hebben en te behouden.
- Intern milieubeleid (energie-, water- en afvalbeheer) kan een belangrijke bijdrage leveren aan het draagvlak voor duurzaamheid en betrokkenheid binnen de onderneming.

### **Verkoop**

- Duurzaamheid kan op vele manieren worden geïntegreerd in een merk en de positionering. Niet iedereen kan 'de groenste' zijn.
- Helderheid over hoe duurzaamheid is verweven in het productaanbod helpt klanten te kiezen en kan imago-schade helpen voorkomen.
- Inhoud geven aan duurzaamheid, zonder extra kosten, moeite of kwaliteitsverlies voor de consument vergroot de kans op loyalere klanten.

# Wie zijn wij?

## **ANVR**

Mensen reizen al vele eeuwen over de aardbol, voor hun plezier of voor het doen van zaken, zowel individueel als in groepsverband. Geen wonder dat vanaf de jaren 50 van de vorige eeuw een ontwikkeling op gang kwam vanuit de ondernemingen in de reisbranche zich te willen verenigen om zo de gezamenlijke belangen te behartigen. De ANVR is dan ook een brancheorganisatie, waarbij zo'n 200 touroperators en ruim 1500 reisbureaus zijn aangesloten.

[www.anvr.travel](http://www.anvr.travel)

## **Travel Foundation**

Wereldwijd komen steeds meer vakantiebestemmingen onder druk te staan. Travel Foundation zet zich in om deze landen en streken te behouden. Samen met de reisbranche steunen we lokale projecten die gericht zijn op behoud en bescherming van natuur en cultuur, het verbeteren van levensomstandigheden en het aanpakken van milieuproblemen. Centraal staat het verbeteren van de kwaliteit van de vakantiebestemmingen.

[www.travelfoundation.nl](http://www.travelfoundation.nl)

## **Wageningen Universiteit**

De afdeling sociaal-ruimtelijke analyse van Wageningen Universiteit is een centrum voor kennisontwikkeling en academisch onderwijs op het gebied van toerisme en vrije tijd. Zo wordt o.a. de academische Master Leisure, Tourism and Environment aangeboden en in navolging van het succes van deze opleiding start de universiteit in september 2010, samen met de NHTV Breda, een wetenschappelijk bachelor in toerisme. Naast onderwijs doen de medewerkers ook onderzoek op het gebied van toerisme en duurzame ontwikkeling.

[www.sal.wur.nl/uk](http://www.sal.wur.nl/uk)

## **Initiatief Duurzame Handel (IDH)**

Het Initiatief Duurzame Handel (IDH) werkt aan het versnellen en opschalen van duurzaamheid in de mainstream markt. IDH richt zich op internationale handelsketens, onder andere van commodities als soja, hout, cacao, katoen en vis. Sector per sector brengt IDH partijen bijeen om gezamenlijk de markt te kantelen en duurzame productie en handel tot standaard te maken. Ook voor de toerisme sector is in samenwerking met ANVR een duurzaamheidsprogramma opgestart om belangrijke toeristische bestemmingen duurzamer te maken.

[www.initiatiefduurzamehandel.nl](http://www.initiatiefduurzamehandel.nl)

# Colofon

## Dit document is vervaardigd door:

### Ferry van de Mosselaer

Onderzoeker Toerisme en Duurzaamheid,  
Wageningen Universiteit

## In samenwerking met:

### Gerben Hardeman

Projectmanager Duurzaam Toerisme, ANVR

### René van der Duim

Buitengewoon Hoogleraar Toerisme en  
Duurzame Ontwikkeling, Wageningen Universiteit

### Ruud Klep

Directeur, Travel Foundation Nederland

## Eindredactie:

### Loes Magnin

Communicatiemanager,  
Travel Foundation Nederland

### Mirjam Dresmé

Hoofd Communicatie en Duurzaam Toerisme, ANVR

## Vormgeving:

### Eddy Bolkenstijn

Bolkenstijn Concept + Grafische Vormgeving

## Deze publicatie is gedrukt op FSCpapier

© 2010 ANVR / Wageningen Universiteit



