

Ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missour/Outat

De Marokkaanse twinsteden van Hasselt.

Lahcen Chahouri

promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

co-promotor :
Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

Voorwoord

Ter voltooiing van de opleiding Handelsingenieur - Operationeel Management en Logistiek, met als optie Marketing, aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek, heb ik als onderwerp voor mijn masterproef gekozen voor *Ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missouri/Outat, de Marokkaanse twinsteden van Hasselt*. In het kader van deze masterproef heb ik ook het gebied Missouri/Outat bezocht. Dit was een unieke en leerrijke ervaring.

Graag zou ik enkele personen willen bedanken voor de hulp die ze mij geboden hebben tijdens het schrijven van deze masterproef. Mijn oprechte dank gaat in de eerste plaats uit naar Prof. Dr. Patrick DE GROOTE, promotor van deze masterproef, voor zijn deskundig advies en opbouwende kritiek. Verder wens ik Prof. Dr. Sigrid VANDEMAELE, co-promotor, te bedanken voor de goede begeleiding gedurende de masterproef. Daarnaast wil ik ook Mevr. Ingeborg Debock, coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt, de medewerkers van de stad Hasselt en de functionarissen van de steden Missouri/Outat bedanken.

Tot slot nog een woord van dank aan mijn ouders voor de steun bij het voltooien van deze studies. Zonder hen zou ik nooit de mogelijkheid hebben gehad om deze universitaire studie aan te vatten. In moeilijke momenten kon ik altijd op hen rekenen en zij waren steeds een luisterend oor voor mij.

Samenvatting

Bij het bepalen van mijn masterproef had ik de keuze tussen diverse onderwerpen. Ik heb mijn keuze laten vallen op het onderwerp: "Ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missouri/Outat, de Marokkaanse twinsteden van de stad Hasselt". De ontplooiing van het duurzaam toerisme in de wereld is onmisbaar en dient gestimuleerd te worden. Alleen door duurzaam te reizen, kunnen we de aarde blijven verkennen en genieten van al de mooie plekken die de wereld te bieden heeft. Ook wint het duurzaam toerisme steeds meer aan populariteit en ben ik altijd al geïnteresseerd geweest in de evolutie van deze sector. Deze masterproef past goed binnen het kader van mijn opleiding en biedt me de unieke gelegenheid om mijn theoretische kennis en vaardigheden te gebruiken om een steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missouri/Outat.

De stedenband tussen de stad Hasselt en de steden Missouri/Outat bestaat sinds 2004. Hierbij wordt er op verschillende vlakken samengewerkt met de partnersteden. Bij deze samenwerking hoort ook het ontwikkelen van het duurzaam toerisme in het gebied Missouri/Outat. De partnersteden gaven aan hierover te willen samenwerken. Met behulp van deze masterproef zullen we proberen een richting te geven aan deze wens.

In een eerste hoofdstuk worden de steden Missouri/Outat gesitueerd. Nadien gaan we het praktijkprobleem en de onderzoeksvragen beschrijven. Verder zullen we ook de gebruikte onderzoekstrategieën en de beperkingen van dit onderzoek toelichten. Deze masterproef is een combinatie van een theoretisch en praktijkgericht onderzoek. We hebben Missouri/Outat bezocht om te kijken hoe het gebied zich in de praktijk evolueert en welke kansen en bedreigingen er zijn.

Duurzaam toerisme is een populaire term, maar er bestaat veel verwarring hieromtrent. Daarom wordt deze term in hoofdstuk twee nader toegelicht. We beginnen met de geschiedenis van het begrip duurzame ontwikkeling. Nadien zullen we aan de hand van een duurzaamheidsdriehoek de maatschappij indelen in drie grote dimensies. Verder zullen we trachten te komen tot een duidelijke definitie van het begrip duurzaam toerisme en bespreken we de verschillende actoren die een rol spelen in deze sector. Ook zullen we uitleggen waarom er aan duurzaam toerisme moet worden gedaan en welke voordelen het kan opleveren. Er zijn twee verschillende manieren om duurzaamheid te benaderen, namelijk de top down en inside out. Deze twee benaderingen worden vervolgens behandeld. We sluiten dit hoofdstuk af door de verschillende fases van de toeristische levenscyclus te bespreken en Missouri/Outat hierin te situeren.

Hoofdstuk drie rapporteert over de evolutie van de toeristische sector in Marokko en de initiatieven die er genomen worden om het toerisme te bevorderen.

In hoofdstuk vier en vijf worden de hoofdlijnen van Plan Vision 2010 en Plan Azur uiteengezet. Plan Vision is een ambitieuze visie voor het toerisme in Marokko. Een belangrijk overheidsprogramma en onderdeel van Vision 2010 is het Plan Azur. Het voorziet in de ontwikkeling van zes nieuwe badplaatsen. We zullen de ontwikkeling van deze nieuwe badplaatsen bespreken.

Om het toerisme in Marokko en met name in Missour/Outat te ontwikkelen is het belangrijk dat zowel de overheid als private partners investeren in de toeristische sector. Hoofdstuk zes bespreekt de inzichten uit de literatuur over een publiek private samenwerking (PPS). Het onderscheid tussen de klassieke en nieuwe vorm van PPS wordt uiteengezet, alsook de verschillende modellen. Verder wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de voor- en nadelen van PPS.

Zoals we eerder vermeldden, zullen er veel investeringen moeten gedaan worden om het duurzaam toerisme in Missour/Outat verder te ontwikkelen. Het is belangrijk om een juiste analyse te maken van toekomstige projecten. In hoofdstuk zeven worden de factoren die een belangrijke rol spelen bij een investeringsanalyse besproken.

Het achtste hoofdstuk behandelt de evaluatiemaatstaven van investeringsprojecten, met een onderscheid tussen het al dan niet rekening houden met de tijds waarde van geld.

Hoofdstuk negen vormt de kern van ons eigen onderzoek in deze masterproef. Om het duurzaam toerisme in Missour/Outat te ontwikkelen is een Dienst voor Toerisme noodzakelijk. We beginnen met de verschillende taken van een DVT te bespreken. Nadien zullen we kijken hoe we deze dienst moeten installeren en financieren. Ook voor een DVT zal er een investeringsanalyse gemaakt moeten worden. Eerst zullen we de verschillende fasen uitstippelen en de tweede stap bestaat uit een kostenraming. Bij een Dienst voor Toerisme primeren vooral de maatschappelijke belangen en niet de financiële belangen. We zullen daarom vooral werken met de niet-financiële maatstaven.

Om het duurzaam toerisme in Missour/Outat succesvol te promoten is een goede marketing belangrijk. In hoofdstuk tien zullen we het hebben over het marketingproces. Er bestaan verschillende stappen in een marketingproces. Ten eerste moet men de markt en de klant begrijpen. Vervolgens kan men een klantgerichte marketingstrategie formuleren. De volgende stap bestaat uit het opstellen van een marketingplan dat

superieure waarde aan de klant levert. Philip Kotler heeft hier zes hoofdfasen gedefinieerd. De laatste stap bestaat uit het omzetten van de geleverde prestaties in huidige en toekomstige verkopen, winst en marktaandeel. Verder merken we op dat een goede customer relationship management zeer belangrijk is. Op deze manier tracht men alle contacten met de klant te optimaliseren.

Ten slotte kunnen we nog enkele aanbevelingen geven om het duurzaam toerisme in Missouri/Outat te ontwikkelen. We benadrukken dat een Dienst voor Toerisme de eerste stap in de goede richting is om het toerisme succesvol uit te breiden. We stellen voor dat de provincie Fes-Boulemane, de steden Missouri/Outat en de stad Hasselt samen werken om vorm te geven aan een Dienst voor Toerisme in Missouri.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

Lijst van afkortingen

Lijst van bijlagen

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1. Situering	1
1.2. Praktijkprobleem en onderzoeksvragen.....	2
1.3. Onderzoeksstrategie en beperkingen.....	5
Hoofdstuk 2: Theoretische uiteenzetting omtrent duurzaam toerisme	8
2.1. Geschiedenis van het begrip duurzame ontwikkeling	8
2.2. De duurzaamheidsdriehoek.....	10
2.3. Duurzaam toerisme.....	11
2.4. Actoren	16
2.5. Waarom duurzaam toerisme?	20
2.6. De tripple bottom line	22
2.7. Toeristische levenscyclus	25
Hoofdstuk 3: Marokko: toeristische evolutie.....	28
3.1. Marktpotentieel	28
3.2. Marktontwikkeling.....	29
3.3. Buitenlandse investeringen	36
3.4. Casablanca.....	38
3.5. Andere programma's	38
Hoofdstuk 4: Plan Vision 2010.....	39

Hoofdstuk 5: Plan Azur	40
5.1. Mediterrania-Saïdia	41
5.2. Port Lixus.....	42
5.3. Mazagan.....	43
5.4. Mogador Essaouira.....	44
5.5. Taghazout.....	44
5.6. Plage Blanche.....	45
Hoofdstuk 6: Publiek private samenwerking (PPS)	46
Hoofdstuk 7: Investeringsanalyse	54
7.1. Type van investeringen.....	55
7.2. Afhankelijke en onafhankelijke investeringen	55
7.3. Kasstromen.....	57
7.4. Werkkapitaal	58
7.5. Tijdswaarde van het geld.....	59
7.6. Kapitaalkost.....	60
Hoofdstuk 8: Evaluatiemaatstaven van investeringsprojecten.....	61
8.1. Technieken zonder de tijdswaarde van geld	62
8.1.1. De terugverdiëntijd.....	62
8.1.2. Accounting rate of return (ARR).....	63
8.1.3. Return on investment.....	65
8.2. Technieken met de tijdswaarde van geld.....	65
8.2.1. Netto contante waarde.....	65
8.2.2. Interne opbrengstvoet.....	66
8.2.3. Verdisconteerde terugverdiëntijd.....	66
8.2.4. Winstgevendheidsindex.....	67
Hoofdstuk 9: Dienst voor Toerisme	67
9.1. De taken van een Dienst voor Toerisme.....	67
9.2. Installatie en financiering van een Dienst voor Toerisme.....	72
9.3. Investeringsanalyse van een Dienst voor Toerisme.....	79

9.3.1. Fasen voor de DVT in Missouri/Outat.....	79
9.3.2. Kostenraming.....	81
9.3.3. Financiële en niet-financiële maatstaven.....	84
Hoofdstuk 10: Marketing.....	86
10.1. Het begrijpen van de markt en klant.....	87
10.2. Een klantgericht marketingstrategie.....	90
10.3. Creatie van een marketingplan.....	91
10.3.1. SWOT-analyse.....	92
10.3.2. Marketingmix.....	94
10.4. Customer relationship management.....	97
10.5. Hoe kunnen we Missouri/Outat promoten?.....	97
Hoofdstuk 11: Algemeen besluit en aanbevelingen.....	100
Lijst van geraadpleegde werken.....	104

Lijst van figuren

1.1.: LANDKAART MAROKKO	1
1.2.: SITUERING MISSOUR EN OUTAT.....	2
2.1.: DE DUURZAAMHEIDSDRIEHOEK	11
2.2.: EVOLUTIE VAN DE AANKOMSTEN VAN TOERISTEN WERELDWIJD (1950-2020).....	13
2.3.: EVOLUTIE INTERNATIONALE AANKOMSTEN VAN HET JAAR 1980 TOT 2009 (UNWTO).....	14
2.4.: DE DIVERSE ACTOREN IN RELATIE TOT HET DUURZAAM TOERISME	17
2.5.: DE DUURZAAMHEIDSDRIEHOEK IN RELATIE TOT DUURZAAM TOERISME	19
2.6.: TRIPPLE BOTTOM LINE: RELATIES	24
2.7.: <i>THE TRIPLE BOTTOM LINE</i> : MEETSTANDAARDEN	25
2.8.: TOERISTISCHE LEVENSCYCLUS	26
3.1. : HET AANTAL TOERISTEN EN OVERNACHTINGEN IN MAROKKO (2001-2008).....	30
3.2.: INKOMSTEN UIT TOERISME IN MAROKKO (2001-2008)	30
3.3.: DE BEZETTINGSGRAAD EN CAPACITEIT VAN DE HOTELS IN MAROKKO (2001-2008).....	31
3.4. : AANTAL TOERISTEN IN MAROKKO VOLGENS NATIONALITEIT (2008).....	32
3.5.: AANTAL OVERNACHTINGEN VAN DE TOERISTEN IN MAROKKO (2001-2008)	33
3.6.: HOTELCAPACITEIT IN MAROKKO (2008).....	36
5.1.: ZES NIEUWE BADPLAATSEN IN MAROKKO GESITUEERD OP DE KAART	41
6.1.: PPS BIJ GEBIEDSONTWIKKELING EN BIJ OBJECTEN (INFRASTRUCTUUR EN VASTGOED)	49
6.2.: PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING BIJ GEBIEDSONTWIKKELING.....	50
7.1.: INKOMSTEN- EN UITGAVENPATROON VAN VERSCHILLENDE PROJECTEN	55
8.1.: DE TERUGVERDIENTIID BIJ PROJECT 1 EN 2.....	62
10.1.: VIJF STAPPEN VAN HET MARKETINGPROCES.....	87
10.2.: EEN EENVOUDIG MARKETINGSYSTEEM	90

Lijst van tabellen

3.1.: MAANDELIJKE EVOLUTIE IN MAROKKO VAN DE BELANGRIJKSTE TOERISTISCHE INDICATOREN	31
3.2.: MAANDELIJKE EVOLUTIE VAN DE TOERISTEN IN MAROKKO VOLGENS NATIONALITEIT	33
3.3.: MAANDELIJKE EVOLUTIE VAN DE OVERNACHTINGEN IN MAROKKO VOLGENS NATIONALITEIT	34
3.5.: DIRECTE BUITENLANDSE INVESTERINGEN IN MILJOEN AMERIKAANSE DOLLAR	36
5.2.: KENMERKEN VAN DE ZES NIEUWE MAROKKAANSE BADPLAATSEN	46
9.1.: FASEN VOOR DE DIENST VOOR TOERISME IN MISSOUR/OUTAT	80
9.2.: KOSTEN VAN EEN DIENST VAN TOERISME IN MISSOUR	82

Lijst van afkortingen

AARR	Accrual accounting rate of return
AIEST	Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme
ARR	Accounting rate of return
BBP	Bruto binnenlands product
CHI	Corinthia Hotels International
CRM	Customer relationship management
CRT	Conseil Régional du Tourisme
DBMFO	Design, Build, Maintain, Finance en Operate
DVT	Dienst voor Toerisme
EBIT	Earnings before interest and taxes
EIU	Economist Intelligence Unit
GDP	Gross domestic product
GOM	Grond- en opstalexploitatiemaatschappij
MAD	Marokkaanse dirham
MEDA	Mediterranean Economic Development Area
NCW	Netto contante waarde
NPV	Netto present value
PDR	Plans de développement régionaux
PPS	Publiek private samenwerking
RDT	Régie des Tabacs
ROCE	Return on capital employed
Salixus	Société d'aménagement de la station de Lixus
SWOS	Stedelijke adviesraad ontwikkelingssamenwerking
UNEP	United Nations Environment Education Programme
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WTO	World Tourism Organisation
WTTC	World Travel & Tourism Council

Lijst van bijlagen

BIJLAGE 1: LIJST MET ACTIVITEITEN.....	109
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEW MET BEVOORRECHTE GETUIGEN.....	111
BIJLAGE 3: VRAGEN PANELGESPREK	112
BIJLAGE 4: TOERISME IN MAROKKO (2010).....	113
BIJLAGE 5: CIJFERS BETREFFENDE HET TOERISME IN MAROKKO VAN HET JAAR 2001 TOT 2008.....	115

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Situering

Marokko ligt op het kruispunt van Europa en Afrika. Het land vormt een poort naar het Afrikaanse continent en is de toegangspoort tot Europa vanuit Afrika. Marokko is een aantrekkelijke en bekende vakantiebestemming. Dankzij de ligging aan zowel de Middellandse Zee, als aan de Atlantische Oceaan beschikt het land over een lange kustlijn van enkele duizenden kilometers. Daarnaast vindt men sterk uiteenlopende landschappen terug zoals avontuurlijke woestijnen, berggebieden met zelfs skimogelijkheden en talrijke bossen. Het land heeft een rijke cultuur en beschikt over veel cultuurgoed zoals paleizen en musea. Aanvankelijk was er vooral veel strandtoerisme binnen Marokko, maar nieuwe vormen van toerisme zoals eco-, golf-, kuur- en bergtoerisme zijn in opkomst.

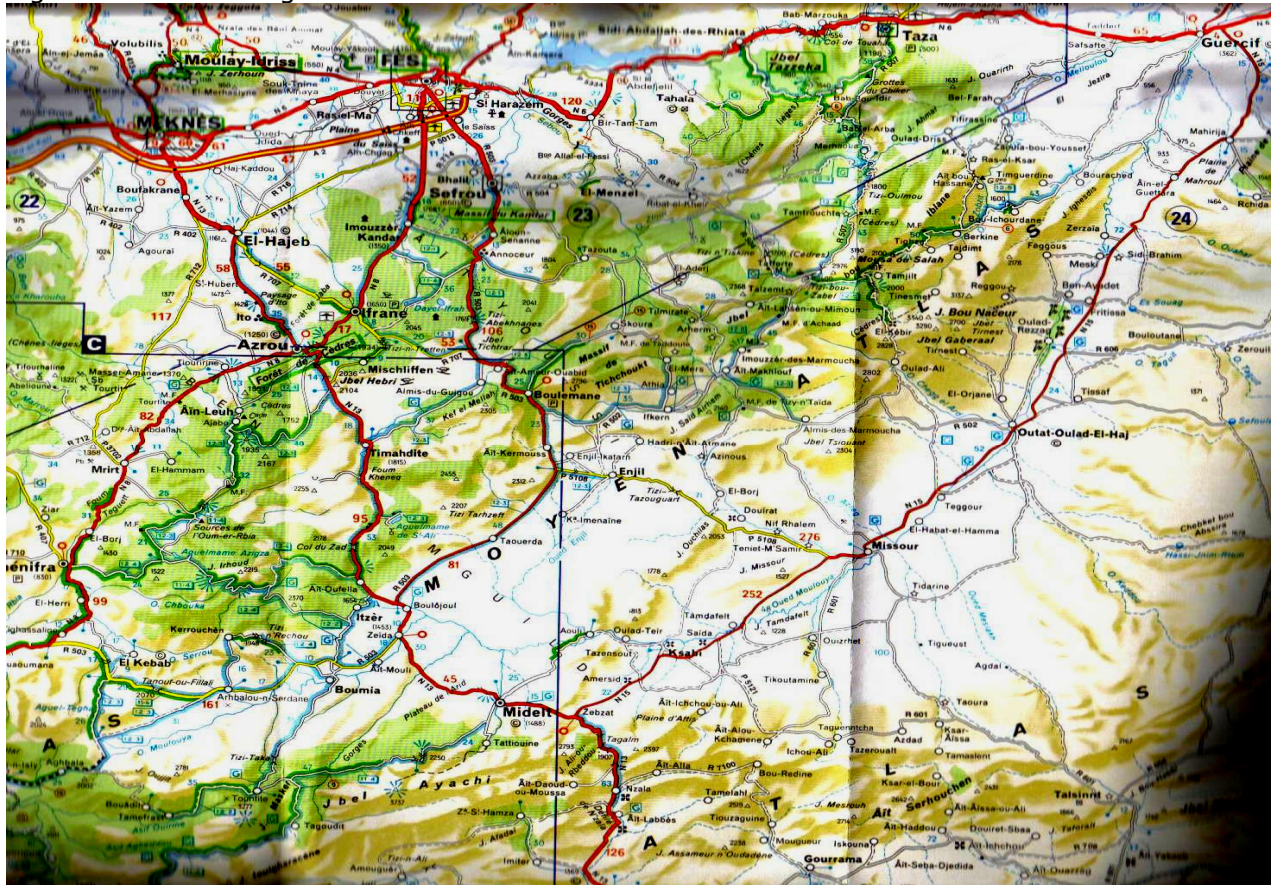
Figuur 1.1.: landkaart Marokko



Bron: CIA World factbook, 2007

De steden Missouri en Outat-Oulad-El-Haj zijn gelegen in de provincie Fes-Boulemane. Missouri/Outat bevinden zich ongeveer een 200 km van de grootstad Fes. Fes staat ook bekend als één van de keizerlijke steden en is gelegen achter de Midden-Atlas op het begin van de woestijn. Deze afgelegen regio is ook gekend als de 'poort van de woestijn'. De provinciehoofdstad Missouri en Outat-Oulad-El-Haj tellen samen een 30.000 inwoners. De bevolking leeft er grotendeels van de plaatselijke economie, landbouw en ambachtelijk werk. In beide steden vinden we de rijke Marokkaanse cultuur terug met waardevolle tradities en historische grotten en gebouwen. Deze streek is nog ongerept en men vindt vooral het 'pure' terug in deze afgelegen streek, samen met de prachtige natuur en de gastvrijheid van de plaatselijke bevolking.

Figuur 1.2.: Situering Missouri en Outat



Bron: Michelinkaart nr.742, 2007

In 2005 was toerisme voor het eerst de grootste bron van buitenlandse deviezen voor Marokko. Deze trend heeft zich in 2006 verder gezet. De toeristische sector verschaft werk aan 600.000 mensen. Daarnaast zorgt het toerisme voor evenzeveel indirecte banen. Er wordt geschat dat de werkelijke bijdrage aan het bruto binnenlands product (bbp) 10 procent is. In 2007 hebben 7,4 miljoen toeristen Marokko bezocht. Dit betekent een toename van 13 procent ten opzichte van 2006. Ook het aantal overnachtingen is toegenomen. De inkomsten uit het toerisme zijn ten opzichte van 2006 met 12 procent gestegen tot 59 miljard dirham (5,24 miljard euro). Ongeveer 85 procent van de toeristen komen uit Europa, vooral uit Frankrijk, Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Italië. Daarnaast neemt het aantal toeristen uit de USA toe.¹

1.2. **Praktijkprobleem en onderzoeksvragen**

Op 18 november 2004 werd de eerste Hasseltse stedenband in het kader van ontwikkelingsamenwerking ondertekend door de burgemeesters van Hasselt, Missouri en

¹ <http://www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=3703>

Outat-Oulad-El-Haj, de twee Marokkaanse partnersteden. *"Een stedenband is een samenwerkingsakkoord tussen twee steden waarbij men samen ervaringen uitwisselt op het vlak van het besturen van een stad".*² Door samen te werken op lange termijn kan men een versterkend effect hebben op de democratisering van deze steden in ontwikkeling. Ook kan een stedenband bijdragen tot betere en rechtvaardige verhoudingen op politiek en maatschappelijk vlak. Bovendien is het belangrijk dat beide steden iets bijleren van elkaar. Via dit tweerichtingsverkeer kunnen de partners werken aan de ontwikkeling van hun stad en hun inwoners.

Doordat men wordt geconfronteerd met de beleidsaanpak van een andere stad, gaat men nadenken over de eigen aanpak. Op deze manier komen beide partijen in contact met nieuwe visies op bepaalde problemen en ontdekt men nieuwe mogelijkheden om tot oplossingen te komen. Hierbij is vooral de wederkerigheid belangrijk, zowel de Marokkaanse steden als de stad Hasselt moeten hun voordeel halen uit deze relatie.

In het kader van de stedenband die de Stad Hasselt heeft afgesloten met twee Marokkaanse partnersteden, Missouri en Outat-Oulad-El-Haj, werkt de stad Hasselt al enkele jaren samen rond de duurzame ontwikkeling van het toerisme in Missouri/Outat. *"Een duurzame ontwikkeling van toerisme in een land, regio of een toeristische bestemming streeft naar een evenwicht in de relatie tussen economische, ecologische en sociaal-culturele aspecten".*³ Het is een participatieproces dat leidt tot kwaliteitsverbetering waar alle betrokken partijen nu en in de toekomst baat zullen bij hebben. Het is de bedoeling om een onderzoek te doen naar de toeristische mogelijkheden van de twee partnersteden Missouri en Outat-Oulad-El-Haj. Hierbij zal duurzame ontwikkeling als rode draad functioneren bij het verder onderzoek en moeten we op een efficiënte en effectieve manier gebruik maken van de toeristische troeven van het gebied. Ook gaan we proberen de plaatselijke bevolking hier zoveel mogelijk bij te betrekken, zodat zij hier ook baat bij hebben.

Hiertoe behoort ook het opstarten van een Dienst voor Toerisme. Er werd reeds op 23 oktober 2008 een intentieverklaring ter oprichting van een Dienst voor Toerisme goedgekeurd in Outat. De probleemstelling situeert zich rond het op een efficiënte en effectieve manier duurzaam toerisme te organiseren in dit gebied. Ook willen we de samenwerking tussen de stad Hasselt en de Marokkaanse twindesteden van Hasselt versterken.

² <http://www.missour.ma/hasselt.html>

³ <http://www.toerismevlaanderen.be/showpage.asp?iPageID=676>

De centrale onderzoeksvraag die uit dit praktijkprobleem gehaald kan worden, luidt als volgt:

"Hoe kunnen we het duurzaam toerisme in Missouri/Outat op een efficiënte en effectieve manier ontwikkelen en organiseren?"

Vertrekkende van het aangehaalde praktijkprobleem en de centrale onderzoeksvraag worden drie deelvragen geformuleerd. Aan de hand van deze specifieke deelvragen wordt getracht een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. Deze deelvragen geven de structuur van de eindverhandeling weer en belichten elk een aspect van het onderzoek.

Bij het opstarten en verder uitwerken van de Dienst van Toerisme is het operationeel management een noodzaak. *"Management houdt in: plannen, organiseren, leiden en beheersen van de mensen die in een organisatie werken teneinde doelen van de organisatie te bereiken"* (Hellriegel & Slocum, 1996, p5-6). Een goed operationeel beleid kan het verschil maken. We moeten aandacht besteden aan alle operationele processen en zorgen voor een goede operationele besturing van deze processen. Zo kunnen we onderzoeken hoe we op een verantwoorde manier om kunnen gaan met de goederen-, geld- en infostromen. Vooral het verwerken van informatie is zeer belangrijk in de toeristische sector. Daarenboven zullen we trachten om de plaatselijke bevolking zoveel mogelijk te betrekken bij het optimaliseren van deze processen.

Ook de logistiek is een essentieel onderdeel in het hele proces. Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederen-, geld- en informatiestromen. In ons geval zullen we bijvoorbeeld moeten onderzoeken hoe we de toeristen ter plaatse krijgen. Daarnaast is het van belang om te kijken hoe het zit met de infrastructuur ter plaatse en in welke mate dit nog zal moeten uitgebreid worden.

Op basis van het voorgaande kunnen we de eerste deelvraag formuleren:

Op welke manier kunnen we een goede invulling geven aan het operationeel management en logistiek van de toeristische sector in Missouri/Outat?

Voor het slagen van dit project is een goede ondersteuning van het algemeen financieel beleid noodzakelijk. Door een optimaal beheer en planning van de beschikbare middelen, kunnen de stad Hasselt en de gemeentebesturen van Missouri/Outat hun doelstellingen op de meest voordelige manier realiseren. Het efficiënt bijeenbrengen, beheren en aanwenden van de financiële middelen is hierbij essentieel.

Hieruit volgt de tweede deelvraag:

Hoe kunnen we de oprichting van de Dienst voor Toerisme financieel begeleiden, ondersteunen en optimaliseren?

We willen ervoor zorgen dat deze streek meer aandacht geniet van het toerisme en dat het gebied evolueert. Daarom is het belangrijk om na te gaan wat potentiële klanten verwachten en deze verwachtingen te overtreffen. Marketing en communicatie spelen hierbij een cruciale rol, net als het organiseren van promotionele acties, het ontwikkelen van nieuwe brochures en het promoten van dit gebied. We zouden bijvoorbeeld met de steden Fes, Saïdia en Oujda kunnen samenwerken en zo meer bekendheid kunnen geven aan de streek Missouri/Outat. Op deze manier kunnen we gebruik maken van deze driehoek en de streek Missouri/Outat hierbij betrekken. Daarnaast willen we onderzoeken op welke manier we dit concept kunnen verkopen aan onze Belgische klanten en via welke kanalen we dit het beste kunnen doen.

Tenslotte komen we tot onze laatste deelvraag:

Hoe kunnen we Missouri/Outat, de Marokkaanse twinsteden van Hasselt, toeristisch promoten in België?

1.3. Onderzoeksstrategie en beperkingen

Onderzoekstrategie

Tijdens het zoeken naar relevante literatuur over dit onderwerp gaan we vooral op zoek naar primaire bronnen. Dit zijn voornamelijk academische publicaties, wetenschappelijke papers en onderzoeksrapporten, in de eerste plaats terug te vinden in universitaire bibliotheken en in gespecialiseerde instellingen. Primaire bronnen bevatten de meest gedetailleerde en meest recente informatie en zijn bijgevolg noodzakelijk voor dit onderzoek.

Deze primaire bronnen worden aangevuld met secundaire publicaties. Onder secundaire bronnen verstaan we wetenschappelijke, professionele vaktijdschriften en boeken die we op het internet of in de bibliotheek terugvinden. Om op zoek te gaan naar deze literatuur wordt gebruik gemaakt van tertiaire bronnen. Dit zijn lijsten of bestanden van primaire en secundaire literatuur zoals de academische zoekmachine van Google (scholar.google.com), Econlit, Zebra, Bronco en Antilope.

Om een beeld te krijgen van de situatie in de praktijk bezochten we in September/Okttober de Marokkaanse twinsteden van Hasselt, Missouri/Outat. Tijdens dit bezoek kregen we de kans om verschillende bevoorrechte getuigen te interviewen. Op deze manier onderzoeken we wat zij vinden van de huidige situatie, welke problemen ze ervaren en welke voorstellen ze hebben om de toeristische troeven van hun gebied te benadrukken. Ook kunnen we een vraag- en aanbodanalyse uitvoeren en een beter inzicht verkrijgen in de situatie in Missouri/Outat. Bij een dergelijke analyse zullen we de vraag naar toeristische attracties en trekpleisters vergelijken met het aanbod. Zo kunnen we vaststellen welke investeringen er nog nodig zijn om het aanbod te verbeteren. Ook achterhalen we wat de huidige vraag is naar het duurzaam toerisme in het gebied Missouri/Outat en hoe we deze kunnen stimuleren. Daarnaast zullen we ook de financiële aspecten onderzoeken. We vragen ons af welke budgetten er nodig zijn voor de diverse projecten en analyseren of het reeds geïnvesteerde geld op een juiste manier is toegewezen. Het is belangrijk om steeds kritisch te staan ten opzichte van alle uitgaven en de financiële middelen op een efficiënte en effectieve manier toe te wijzen. Bij het opstarten van de diverse projecten is de tewerkstelling van mensen ook een belangrijke aandachtspunt. We moeten ervoor zorgen dat er gekwalificeerde mensen worden aangetrokken en dat zij deze projecten goed begeleiden. Zo is het de bedoeling om een Dienst voor Toerisme op te starten. Een aspect dat ook de nodige aandacht verdient is het netwerken. Het is uitermate belangrijk om de juiste mensen te kennen en deze connecties te gebruiken. Zeker in een land als Marokko spelen netwerken een grote rol.

Aangezien de klanten een hoofdrol spelen in dit verhaal, is het belangrijk om hun wensen te achterhalen en hieraan trachten te voldoen. We zullen nagaan aan welke aspecten een klant belang hecht tijdens zijn of haar vakantie en welke suggesties de reisbureaus hebben voor de Marokkaanse twinsteden. We trachten hier vooral het marketingaspect te benadrukken. Door te achterhalen waar de klant belang aan hecht, kunnen we hierop inspelen. Dit kunnen we doen door bijvoorbeeld de touroperators in België te contacteren en ze uit te nodigen voor een prospectie naar Missouri/Outat. Ze kunnen dan zelf de reis maken naar Missouri/Outat in combinatie met de steden Saïdia en Fes. Bij de prospectie naar de reisindustrie wordt ernaar gestreefd om hotels en vakantiedorpen in de badplaatsen binnen te loodsen in de brochures. Om het gebied Missouri/Outat te promoten, kunnen we gebruik maken van een nieuwe folder en we kunnen vragen aan de touroperators om het gebied op te nemen in hun catalogus. Dit zou een grote stap zijn in de goede richting voor Missouri/Outat. Ook zullen we de website van Missouri/Outat vernieuwen.

Beperkingen bij deze masterproef

We kregen te maken met verschillende beperkingen bij deze masterproef:

- *Tijd*

Als onderdeel van mijn masterproef zijn we in 2009 naar het gebied Missouri/Outat geweest. We hebben tijdens deze periode getracht het gebied te verkennen en na verschillende interviews met bevoorrechte getuigen hebben we een beeld gevormd van de stand van zaken. Voor de steden Missouri/Outat streefden we ernaar om een dienst voor toerisme op te starten. Het is vanzelfsprekend dat het zeer moeilijk is om op een korte periode concrete zaken gerealiseerd te krijgen. Zeker in een land als Marokko moet men vaak achter de mensen zitten en dit levert veel tijdverlies op. Ook is de periode waarbinnen ik een onderzoek doe naar de ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missouri/Outat te kort. Om in een gebied het duurzaam toerisme uit te werken en hiervan de concrete resultaten te zien, zijn er vaak meerdere jaren nodig voor.

- *Plaats*

De steden Missouri/Outat situeren zich in een gebied dat toeristisch relatief ongekend is. Deze steden konden we in geen enkele toeristische folder terugvinden. Op vlak van toerisme is dit ook voor de Marokkaanse bevolking een onbekend gebied. Dit maakt het moeilijker en tijdrovender om het duurzaam toerisme te ontwikkelen. We moesten van nul af aan beginnen. Ook op het gebied van infrastructuur moet er nog veel gedaan worden voordat er westerse toeristen kunnen ontvangen worden. Er moeten dus nog veel stappen ondernomen worden voordat er echt sprake kan zijn van toerisme in het gebied.

- *Transparantie*

Tijdens ons verblijf was er weinig of geen sprake van transparantie van onze Marokkaanse collega's. Het was moeilijk om toegang te krijgen tot documenten, plannen, processen en medewerkers. Dit maakte onze taak nog ingewikkelder. Indien men niet aan de juiste documenten en dossiers kan geraken, is het bijna onmogelijk om een juist beeld te vormen op de toekomst van het duurzaam toerisme in het gebied. Ook voor de plaatselijke bevolking was er weinig of geen transparantie van de officiële instanties. De personen met wie wij in contact kwamen, hadden vaak veel te vertellen. Maar we hebben hier nooit een schriftelijk bewijs van gezien. Dit doet ons twijfelen aan de accurateheid van de informatie die we kregen.

- *Medewerking*

Er was een goede medewerking met het stadsbestuur in Hasselt. Bij onze Marokkaanse collega's verliep de medewerking af en toe wat stroef. We moesten meerdere malen om een afspraak vragen en de afspraken werden ook vaak niet nagekomen. Met als gevolg dat heel wat zaken trager vooruit gingen. Ook op de vraag naar documenten of een schriftelijk antwoord werd vaak niet geantwoord.

- *Middelen*

Om het duurzaam toerisme volledig uit te bouwen zijn er natuurlijk middelen nodig. Met middelen bedoelen we de mensen, kwaliteiten, kapitaal en tijd. Volgens ons zijn er niet genoeg medewerkers die zich bezig houden met het toerisme in Missour/Outat. Zo hebben we in Missour slechts één functionaris gesproken met de verantwoordelijkheid toerisme. Deze persoon combineerde deze taak met andere verantwoordelijkheden. Ze had geen medewerkers die haar ondersteunden op het vlak van toerisme. We hebben ook vastgesteld dat Missour en Outat te weinig gekwalificeerde medewerkers hebben die werken rond duurzaam toerisme. Zo worden er niet de juiste mensen met de juiste kwaliteiten aangetrokken. De bekwame mensen vluchten vaak naar de grootsteden, waardoor ze niet meer beschikbaar zijn. Er moet een budget voorzien worden om gekwalificeerde mensen aan te trekken. Hoe meer mensen we kunnen inzetten voor het project duurzaam toerisme, hoe meer tijd en kennis er is om dit zo goed mogelijk uit te werken en verder te stimuleren.

Hoofdstuk 2: Theoretische uiteenzetting omtrent duurzaam toerisme

We streven naar een ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missour/Outat. Duurzaam toerisme is een actueel onderwerp en een logisch gevolg van de discussies met betrekking tot duurzame ontwikkeling. Vooraleer we hiertoe komen, zullen we eerst een kort overzicht geven, van drie belangrijke internationale mijlpalen in de geschiedenis van duurzame ontwikkeling. Na deze verschillende gebeurtenissen volgt het principe van de zogenaamde 'duurzaamheidsdriehoek'. Dit conceptueel model illustreert de componenten van duurzame ontwikkeling.

2.1. Geschiedenis van het begrip duurzame ontwikkeling⁴

Door drie gebeurtenissen te overlopen kunnen we de geschiedenis van duurzame ontwikkeling het best benaderen.

⁴ http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_2008071610083823496.pdf

1972 - Club van Rome - het rapport 'Grenzen aan de groei'

In 1972 werden de eerste stappen op de weg naar duurzame ontwikkeling gezet door de 'Club van Rome'. Ze publiceerden een alarmerend rapport over de gevolgen van de economische groei. De Club van Rome was een groep van Europese wetenschappers die in 1968 op uitnodiging van de Italiaanse industrieel Aurelio Peccei en de Schotse wetenschapper Alexander King samenkwamen. Deze ontmoeting vond plaats in Rome. Ze kwamen hier samen om te discussiëren over de wereldwijde milieuvervuiling. Nadien publiceerden ze hun ophefmakende rapport 'Grenzen aan de groei'/'Limits to growth'. Dit rapport uit 1971 stelt dat de toenmalige economische en demografische ontwikkelingen een aanzienlijke grote druk hadden op de wereldvoorraad aan grondstoffen. Ze besloten dat uitputting van deze voorraden onafwendbaar leek. De externe effecten van de economische groei, namelijk verontreiniging van water, lucht en grond veroorzaken een bedreiging voor mens en natuur. Dit was de eerste keer in de geschiedenis dat er een verband werd gelegd tussen economische groei en de gevolgen hiervan voor het milieu.

Het beeld dat de Club van Rome schetste was rampzalig. Vandaag kunnen we vaststellen dat dit rampscenario niet uitgekomen is. Het is echter de verdienste van de Club van Rome dat de zorg om het milieu nu wereldwijd in de belangstelling staat. In hetzelfde jaar volgde als reactie op dit rapport een eerste internationale milieutop van de Verenigde Naties. Deze milieutop werd aangeduid als 'De Stockholm-conferentie'. Deze milieutop zou echter weinig concreets opleveren.

1987 - Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling - het Brundtlandrapport 'Our Common Future'

De Wereldcommissie voor Milieu en Ontwikkeling, een door de Verenigde Naties opgericht orgaan, publiceerde in 1987 het 'Brundtland-rapport'. Het rapport is genoemd naar mevrouw Brundtland, de voorzitter van deze commissie en toenmalige premier van Noorwegen. Het Brundtland-rapport 'Our Common Future' zocht een antwoord op een aantal fundamentele problemen op wereldschaal zoals vervuiling, uitputting van de natuurlijke grondstoffen, overbevolking, armoede en ongelijkheid. In dit rapport werd voor het eerst het begrip duurzame ontwikkeling geïntroduceerd. De definitie luidt als volgt: "*Duurzame ontwikkeling is een ontwikkelingsmodel dat voorziet in de behoeften van de huidige generaties, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien aan te tasten*". Duurzame ontwikkeling streeft naar een goede balans tussen economie en ecologie met aandacht voor de sociale en culturele effecten van de economische groei. Dit betekent niet dat economische groei en welvaartsverhoging hierdoor onmogelijk worden.

1992 - Rio Conferentie - de Verklaring van Rio en Agenda 21

In 1992 vond in Rio de Janeiro de VN Wereldtop (Earth Summit) plaats over milieu en ontwikkeling. Tijdens deze twee weken praatten vertegenwoordigers van 182 staten over duurzame ontwikkeling. Deze bijeenkomst leidde tot de 'Verklaring van Rio' en het "Actieplan 21" of "Agenda 21". De top in Rio had als resultaat dat het begrip duurzame ontwikkeling voorgoed gelanceerd werd. De Verklaring van Rio somt de 27 principes van duurzame ontwikkeling op. We kunnen nu duidelijk stellen dat economische vooruitgang op lange termijn onverbreekbaar verbonden is met de bescherming van het leefmilieu. Bovendien is de bescherming een globale verantwoordelijkheid. Actieplan 21 of Agenda 21 is de praktische vertaling van deze 27 principes. Hierbij worden de prioriteiten, doelstellingen en de daaraan gekoppelde activiteiten, verwachte kosten en verantwoordelijkheden vastgelegd. Het is een programma dat dient gevolgd te worden door de internationale gemeenschap. De belangrijkste doelstellingen van Agenda 21 zijn: *"de bevrediging van de fundamentele behoeften van de mens, de verbetering van de levensstandaard voor iedereen, een betere bescherming en een beter beheer van de ecosystemen, meer veiligheid en welvaart in de toekomst."*

We stellen vast dat het begrip duurzame ontwikkeling wordt gehanteerd in diverse sectoren van de economie. Daarom werd er in 1995 op het wereldcongres in Lanzarote het begrip duurzame ontwikkeling door de toeristische sector geïntroduceerd. De toeristische sector is immers de sector bij uitstek met gevolgen voor mens, cultuur, economie en milieu in de gastregio's. Er zijn de laatste jaren vele definities van duurzaam toerisme of 'responsible tourism' ontwikkeld. In de wetenschap is er echter geen overeenstemming over de exacte definitie van duurzaam toerisme.

2.2. De duurzaamheidsdriehoek⁵

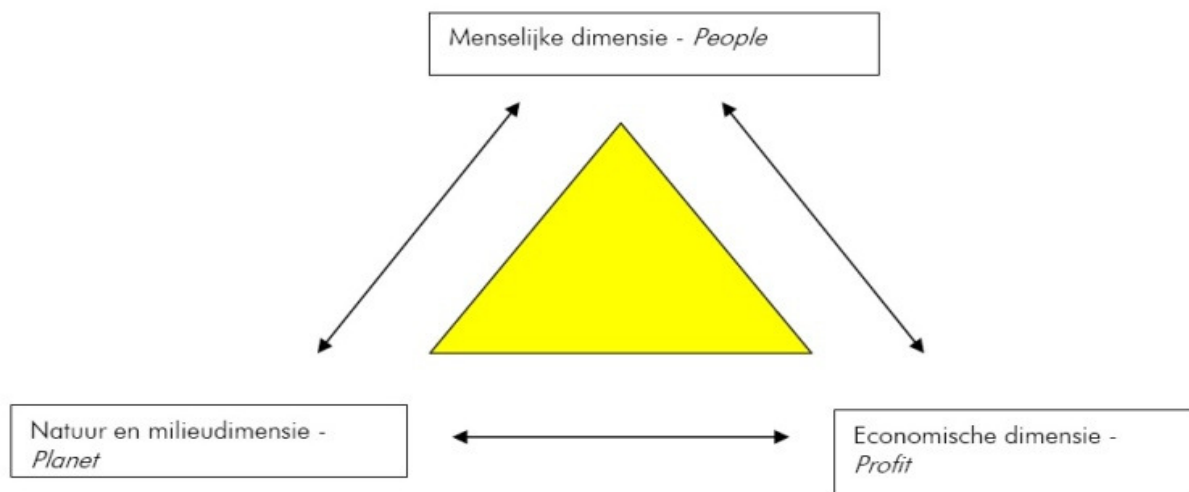
Het begrip duurzame ontwikkeling is omvangrijk en de invulling van het begrip is zeer ruim. Duurzame ontwikkeling tracht oplossingen te zoeken voor verschillende maatschappelijke problemen. Hierbij houdt ze rekening met de belangen van zowel mens, economie als milieu. Deze drie onderdelen beschouwt men ook als de kapitaalvoorraden. De samenhang tussen deze drie peilers wordt voorgesteld in een conceptueel model dat we de duurzaamheidsdriehoek noemen. Volgens dit model wordt de maatschappij ingedeeld in drie grote dimensies:

⁵ <http://www.duurzaamtoerismeonderwijs.be/DTOBASis.htm>

- De menselijke dimensie: elementen met betrekking tot gezondheid, kennis, opleiding, cultuur, enz.;
- De milieudimensie: natuurlijke rijkdommen, ecologie, natuur, biologische diversiteit, enz.;
- De economische dimensie: machines, gebouwen, financiële middelen, enz.

Figuur 2.1.: De duurzaamheidsdriehoek

Figuur 1
De duurzaamheidsdriehoek



Bron: Infopunt Duurzaam Toerisme (2003) Het begrip 'Duurzaam Toerisme': Visievorming, Toerisme Vlaanderen: Brussel

Deze drie dimensies vertegenwoordigen samen de rijkdom en het ontwikkelingspotentieel van de maatschappij. Ze zijn onderling zo met elkaar verbonden, dat elke verandering in een dimensie gevolgen heeft op de overige dimensies. *Duurzame ontwikkeling streeft naar een fundamenteel evenwicht in het beheer van deze drie dimensies en dit zowel op het lokale, het nationale als het internationale niveau.*⁶

2.3. Duurzaam toerisme

De huidige AIEST-definitie (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, de belangrijkste Europese vereniging van toerismedeskundigen) voor toerisme is als volgt : "toerisme is het geheel van interrelaties en verschijnselen die verband houden met de verplaatsing naar en het tijdelijk verblijf van mensen in een andere dan de alledaagse leefomgeving, hetzij bij wijze van vrijetijdsbesteding, hetzij in de context van de persoonlijke ontwikkeling (congrestoerisme, gezondheidsontwikkeling), hetzij in

⁶ http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_2008071610083823496.pdf

het kader van de beroepsuitoefening".⁷ Zoals we reeds hebben besproken, bestaat er geen eenduidige definitie voor het begrip duurzaam toerisme. Toerisme Vlaanderen⁸ gebruikt de volgende definitie: "Een duurzame ontwikkeling van toerisme in een land, regio of een toeristische bestemming streeft naar een evenwicht in de relatie tussen economische, ecologische en socio-culturele aspecten. Het is een participatieproces dat leidt tot kwaliteitsverbetering waar alle betrokken partijen nu en in de toekomst baat bij hebben." Wij zullen vanaf nu ook deze definitie hanteren.

Er zijn diverse internationale instellingen die werken rond toerisme zoals de United Nations World Tourism Organization (UNWTO), World Travel & Tourism Council (WTTC) en andere organisaties. Deze organisaties doen er alles aan om de principes van duurzame ontwikkeling ook op toeristisch vlak te integreren. Zo organiseren ze internationale conferenties, statements en verklaringen worden afgelegd en er worden meerdere malen per jaar rapporten gepubliceerd.

Enkele belangrijke internationale verwezenlijkingen⁹:

- in 1995: Charter voor duurzaam toerisme op het WTO wereldcongres in Lanzarote
- in 1996: Agenda 21 voor de toeristische sector (UNWTO, WTTC, Earth Council)
- in 2002: Jaar van het ecotoerisme (UNWTO, UNEP - de conferentie van Quebec)
- in 2002: Cape Town Declaration: responsible tourism in destinations
- in 2003: Ontwerp van Agenda 21 voor Europees toerisme
- in 2007: Agenda 21 voor Europees toerisme

In de wetenschappelijke literatuur spreekt men vanaf de jaren '90 over duurzaam toerisme. Er bestaat soms verwarring rond dit begrip. Er zijn hiervoor verschillende redenen. Begrippen die op elkaar lijken zoals duurzaam toerisme, ecotoerisme, natuurtoerisme, groen toerisme, enz. worden door elkaar gebruikt. Ook wordt het begrip duurzaam toerisme gebruikt bij een groot aantal thema's als cultuurtoerisme, landelijk toerisme, ruimtelijke ordening, enz. Het is niet altijd even duidelijk waarom er binnen deze context gebruik gemaakt wordt van duurzaam toerisme. Maar deze vormen van toerisme zijn op zich niet noodzakelijk duurzaam. Het gaat vaak sociaal geïnspireerde voorbeeldprojecten uit ontwikkelingslanden, terwijl het aantal voorbeeldprojecten uit de westerse landen beperkt zijn. Daarnaast geven de verschillende spelers in de markt, of met andere woorden de actoren of 'stakeholders', soms een verschillende invulling aan het begrip. Het is belangrijk dat alle actoren dezelfde invulling geven aan het begrip duurzaam toerisme. Over enkele zaken is men wel tot een consensus gekomen. Zo

⁷ De Grootte P. ,1999, *Panorama op Toerisme. Handboek toerisme management in een internationaal perspectief*, Leuven/Apeldoorn, Garant, p.21

⁸ http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_200807151626577422.pdf

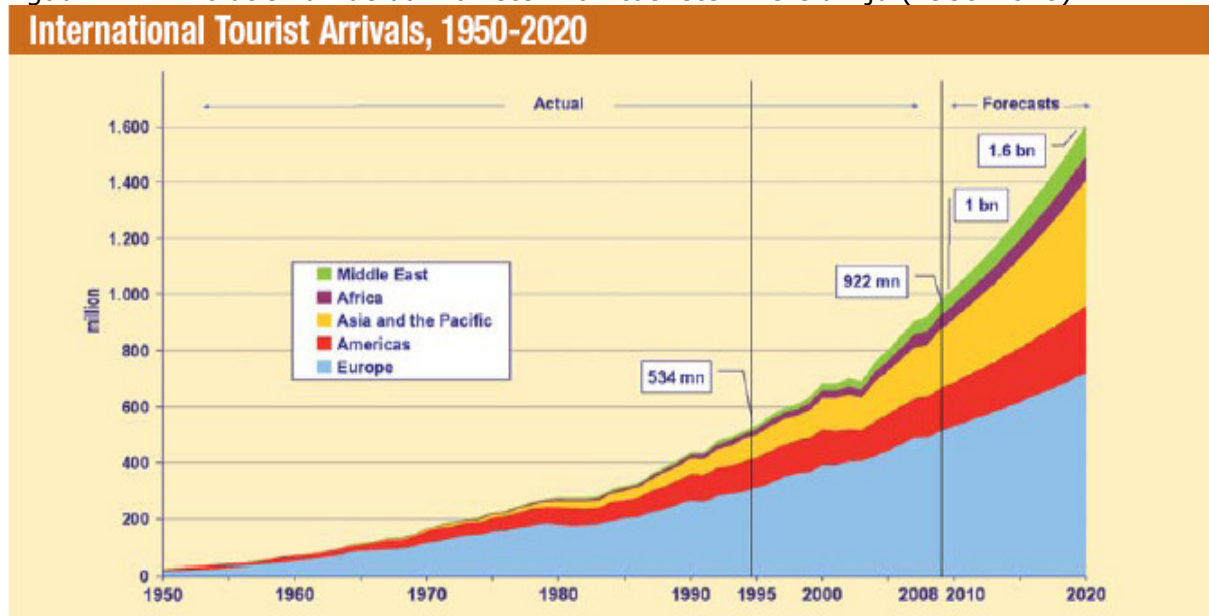
⁹ http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_2008071610083823496.pdf

erkent elke partij de oorzaken en de noodzaak om te evolueren naar een duurzame vorm van toerisme. Ook stelde men vast dat duurzaam toerisme, net zoals het basisbegrip duurzame ontwikkeling, een economische component, een milieucomponent en een sociale component omvat.

De ingrediënten die de fundering van een toeristische trekpleister uitmaken zijn een zo ongerept mogelijke natuur, een mooi landschap, waardevol cultureel erfgoed, een gastvrije bevolking, lokale gastronomie en kwaliteitsvolle dienstverlening. De natuurlijke, culturele en sociale omgeving bepalen dus de kwaliteit van het toeristisch product en het succes van de toeristische bestemming. Het zijn precies deze elementen die dan ook het meest kwetsbaar zijn.

Een reisbestemming die steeds meer bekendheid geniet zal een economische groei ervaren, maar dit leidt ook tot een toenemend reisverkeer. De toeristische sector kende in de laatste 40 jaar een exponentiële groei. Wel remde de financiële crisis de groei van het internationale toerisme af. Ondanks de crisis behoudt de organisatie haar voorspelling op lange termijn van 1,6 miljard toeristen in 2020. De toeristische sector wordt net als de vastgoedsector, de bouw of de auto-industrie getroffen door de crisis, zij het in mindere mate. Wanneer het economisch terug beter gaat, is de toeristische sector ook de eerste die opnieuw opstart.

Figuur 2.2.: Evolutie van de aankomsten van toeristen wereldwijd (1950-2020).

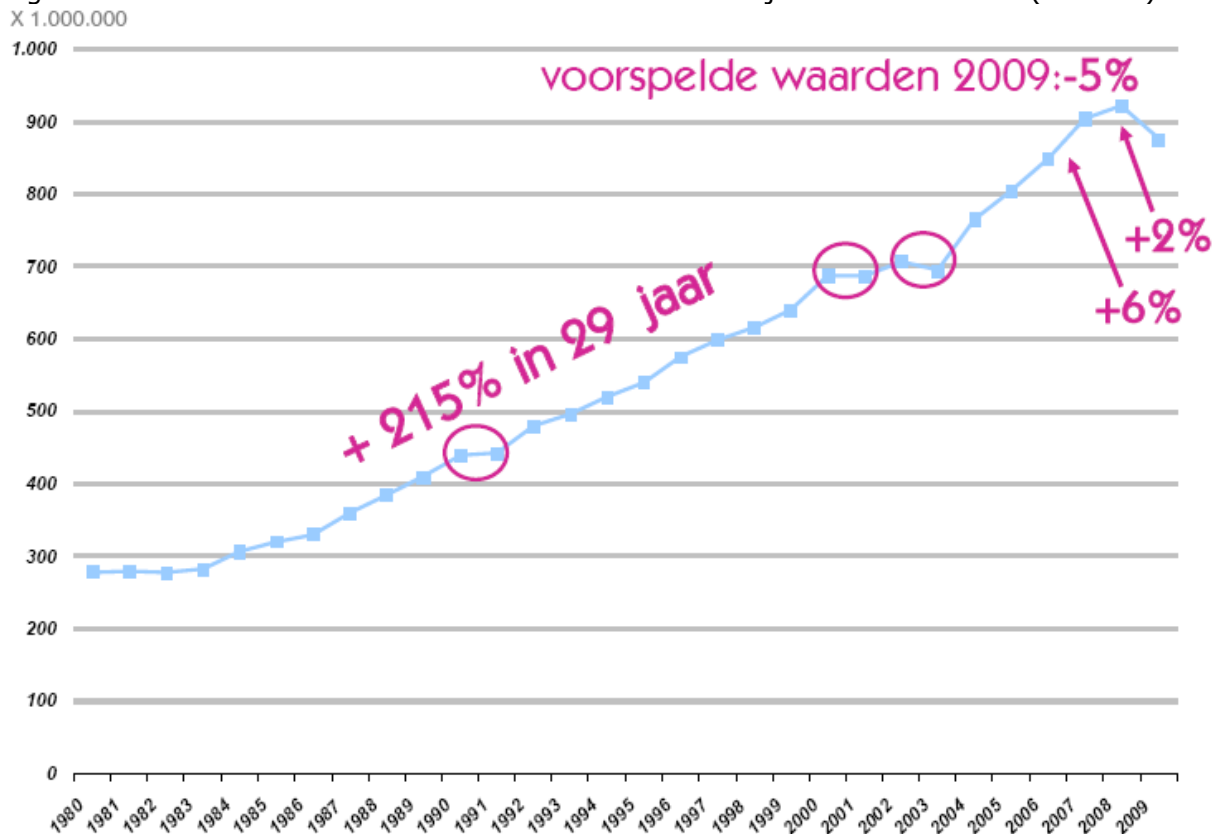


Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Bron: UNWTO, *Tourism Highlights 2009 edition*, p. 11

Volgens de United Nations World Tourism Organization (UNWTO) zullen toeristen niet zozeer minder reizen, maar op een andere manier. Ze zullen eerder kiezen voor lowcostmaatschappijen, meer nabije bestemmingen en kortere verblijven. Het zijn ook de zakenreizen die het zwaarst getroffen worden door de crisis. De groeivertraging is vooral voelbaar in de regio Azië/Pacific, maar ook in Afrika en Europa. In 2008 steeg het internationaal toerisme met 1,7 procent. Het toerisme in Azië/Pacific steeg met 2,7 procent in 2008, vergeleken met 9,8 procent in 2007. In Amerika vond er een stijging van het aantal toeristen plaats van 5 procent in 2008, in 2007 was dit nog 6,3 procent. Zowel Afrika als Europa ondergingen een daling van 1 procent. De Verenigde Staten profiteren echter van de zwakke koers van de dollar en noteerden een stijging van 7 procent in 2008. Ook het toerisme in Zuid-Azië nam een stijging waar van 6 procent.

Figuur 2.3.: Evolutie internationale aankomsten van het jaar 1980 tot 2009 (UNWTO)



Bron: Toerisme in cijfers 2009, Toerisme Vlaanderen

Na vier topjaren gaat het toerisme door een van de diepste dalingen in zijn geschiedenis. De United Nations World Tourism Organization (UNWTO) voorspelde dat die groei in 2008 beperkt zal blijven tot 2 procent en in 2009 zal dalen met vijf procent. Uit het UNWTO rapport van juni blijkt dat er in 2009 een daling van acht procent is geregistreerd.

Zoals we eerder hadden vermeld, behoudt de United Nations World Tourism Organization (UNWTO) haar voorspelling van 1.6 miljard toeristen in 2020. Dit heeft als gevolg dat we soms tot situaties komen dat teveel mensen op dezelfde plaats, op hetzelfde tijdstip, hetzelfde product consumeren in dezelfde omstandigheden. Er is een groot verschil tussen het toeristisch product en producten uit andere sectoren. Het toeristisch product wordt "geconsumeerd" op de plaats van de "productie" met als gevolg dat de toerist op datzelfde ogenblik geconfronteerd wordt met de eventuele negatieve gevolgen van zijn eigen consumptie. Voorbeelden hiervan zijn zwerfvuil, de visuele onaantrekkelijkheid van hoogbouw, vandalisme, het ontbreken van gastvrijheid, het verlies van de identiteit van de lokale bevolking, prostitutie, vervlakking van de gastronomie, onvriendelijke dienstverlening, verkeerschaos, een grote afvalproductie, een hoog water- en energieverbruik, enz. Natuur, cultuur en het menselijk kapitaal kunnen dus een reeks negatieve gevolgen ondervinden van het toerisme. Het kan zijn dat het "unieke" van de toeristische bestemming verloren gaat en dat de toeristische bestemming zijn aantrekkingskracht verliest. Het gevaar bestaat erin om in een ontwikkeling terecht te komen met negatieve gevolgen voor de bevolking, de sector, de toerist en de omgeving. Men kan dit fenomeen tegengaan door aan duurzaam toerisme te doen en de basisgedachte van duurzame ontwikkeling te implementeren. Dit wil zeggen dat economische groei niet afgeremd mag worden of dat welvaartsverhoging wel degelijk nog mogelijk is. Er moet gezocht worden naar een vorm van toeristische ontwikkeling die:

- sociaal en cultureel verantwoord is;
- in natuurlijk opzicht verdraagzaam is;
- economisch rendabel is;
- kwalitatief hoogwaardige producten biedt;
- een vorm van toerisme die wel de positieve effecten teweegbrengt en de negatieve effecten tegengaat.

Duurzaam toerisme willen we daarom definiëren als een vorm van toeristische ontwikkeling die de eigen bestaansvoorwaarden niet aantast zodat ook toekomstige generaties bewoners en gasten van de bestemmingen kunnen genieten. Het is een vorm van toerisme die zowel mens, milieu als de lokale cultuur van de gastregio respecteert en die een globaal evenwicht brengt in deze drie dimensies. Het resulteert in een kwaliteitsverbetering waar alle betrokken partijen baat bij hebben en is economisch rendabel.¹⁰

¹⁰ www.duurzaamtoerisme.be

Graag benadrukken we hierbij dat deze vorm van toeristische ontwikkeling mogelijk is in alle vormen van toerisme, dus zowel in de recreatieve sfeer als in het zakentoeerisme, zowel wat verblijftoeerisme als wat dagtoerisme betreft. Er moet op een constructieve manier gewerkt worden om het duurzame aspect te integreren in al deze vormen van toerisme. Het realiseren van een duurzame toeristische ontwikkeling is een taak van alle betrokken partijen die deel uitmaken van de toeristische sector. Dus zowel de toeristen, de sector, de toeristische overheid, de media, internationale organisatie enz. dragen hierin hun verantwoordelijkheid. Dit is ook iets waaraan moet gewerkt worden in de Marokkaanse twinsteden Missouri/Outat. Bij ons bezoek aan deze steden merkten we op dat niet alle actoren betrokken werden bij het project duurzaam toerisme. Indien men het duurzaam toerisme wil stimuleren in het gebied is het noodzakelijk om alle actoren hierbij te betrekken. We hebben deze boodschap duidelijk gemaakt aan de plaatselijke verantwoordelijken en ze beloofden ons om in de nabije toekomst een vergadering te houden met alle actoren.

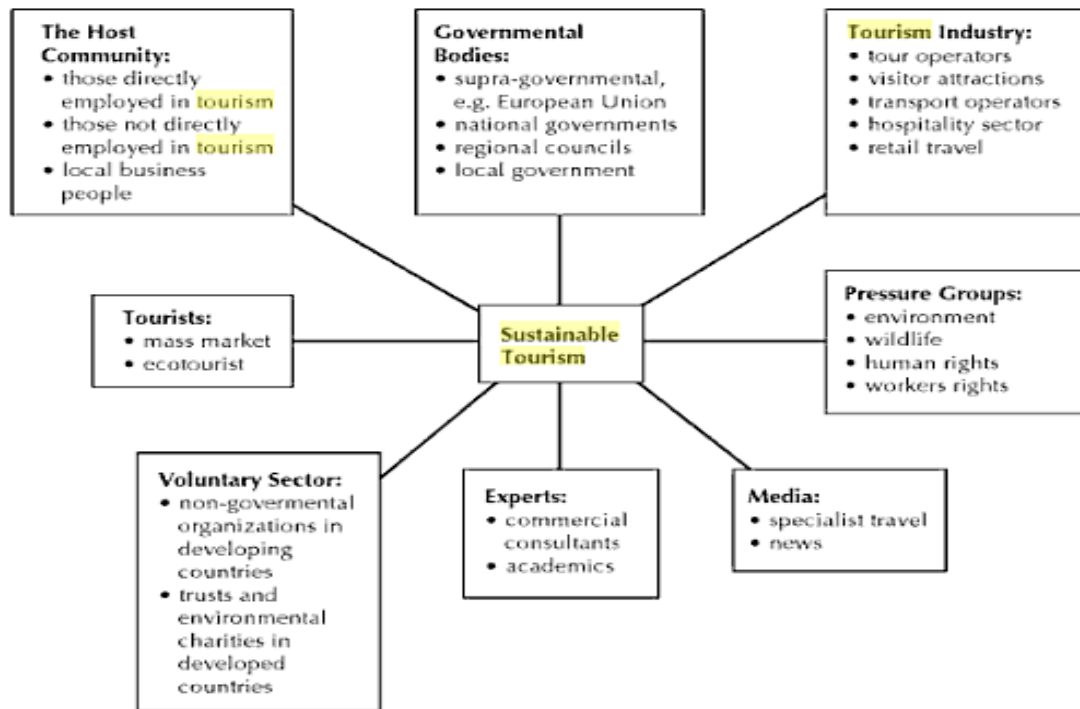
Men kan diverse redenen hebben om achter de duurzame ontwikkeling te staan. Zo kan men bijvoorbeeld veel waarde hechten aan de sociale component, aan de winst die het voor het bedrijf oplevert, de wil om een groter publiek te bereiken, de toeristische sector zo goed mogelijke perspectieven te bieden, de werkgelegenheid te behouden, het toeristisch potentieel te beschermen, enz.

Het is voor elke gastregio bijzonder belangrijk om de positieve effecten en de negatieve effecten tegen elkaar af te wegen. Vooral in landen met een laag welvaartsniveau is dit heel belangrijk. Een algemene vuistregel is dat in de kwetsbare gebieden de negatieve impact op economisch, sociaal en cultureel vlak groter is. Dit zijn vaak gebieden waar het verschil tussen arm en rijk zich het meest laat voelen. Dit is ook zo het geval in de Marokkaanse twinsteden Missouri/Outat. Het verschil tussen arm en rijk is hier duidelijk merkbaar.

2.4. Actoren

In relatie tot duurzaam toerisme onderscheiden we volgende groepen van actoren: de lokale bevolking, overheid, toeristische sector, toeristen, drukingsgroepen, vrijwilligerssector, experts en media.

Figuur 2.4.: De diverse actoren in relatie tot het duurzaam toerisme



Bron: SWARBROOKE J., 1999, *Sustainable tourism management*, CABI Publishing, p. 17

- De lokale bevolking:

Als we spreken van de lokale bevolking maken we een onderscheid tussen de personen die direct tewerkgesteld worden in de toeristische sector en diegene die indirect bij deze sector betrokken zijn. Ook de lokale zakenmensen spelen een belangrijke rol bij het uitwerken en in stand houden van de toeristische sector. Daarnaast speelt ook de lokale bevolking een zeer belangrijke rol bij het bevorderen van het toerisme. Zij zijn de mensen die dagelijks met de toeristen in contact komen en ervaren zowel de positieve als negatieve effecten van het toerisme.

- Overheid:

Er kunnen hier verschillende overheden bij betrokken worden. In Europa hebben we te maken met de Europese Unie, wiens regels van toepassing zijn op alle deelstaten. Daarnaast speelt ook de nationale overheid, de provincie en de lokale overheid een rol. Met betrekking tot Missouri/Outat moet er rekening gehouden worden met de Marokkaanse overheid, de provincie Fes-Boulemane en de lokale overheden van Missouri en Outat.

- De toeristische sector:
In de toeristische sector hebben we te maken met verschillende partijen. Allereerst spelen de reisbureaus een rol bij het organiseren van excursies in en naar het gebied. Daarnaast moeten de toeristische trekpleisters in het gebied goed beheerd worden. De mensen die hiervoor instaan hebben een cruciale rol bij het beheren van deze attracties. Het openbaar vervoer en de horeca moeten ook goed uitgewerkt zijn en aan de behoefte van de toerist voldoen. Een belangrijke punt dat we willen opmerken is dat er in deze figuur geen rekening wordt gehouden met een dienst voor toerisme. Een dergelijke dienst heeft een cruciale rol bij het voldoen aan alle verwachtingen van de toerist. Dit blijkt ook aan de vele taken die een dienst voor toerisme heeft. We komen hier later op terug in hoofdstuk 9.
- Toeristen:
Vooral de toeristen hebben een belangrijke rol bij het duurzaam toerisme. We moeten ervoor zorgen dat zij op een verantwoorde manier op reis gaan en zo weinig mogelijk negatieve effecten teweegbrengen.
- Drukkingsgroepen:
Hier kunnen we te maken krijgen met drukkingsgroepen die zich bekommeren om de natuur, mensenrechten, rechten voor de arbeiders, dierenwelzijn enz.
- Vrijwilligerssector:
Vaak vestigen niet gouvernementele organisaties zich in ontwikkelingslanden. Ook zij spelen in rol binnen de toeristische sector. Zo beschermen ze de plaatselijke bevolking en stimuleren ze het duurzaam toerisme. Deze verengingen kwamen we ook tegen in Missouri. Zij waren bereid om mee te werken aan het duurzaam toerisme in het gebied. Daarnaast werkten ze al vormingen uit om de plaatselijke bevolking te informeren en hadden ze ateliers om plaatselijke producten te vervaardigen.
- Experts:
Academici kunnen een sterke bijdrage leveren bij het oplossen van diverse problemen waar men binnen de toeristische sector mee geconfronteerd wordt.
- Media:
De media is een belangrijk medium om de toeristen aan te trekken naar de toeristische trekpleister. We moeten hier dan ook op een efficiënte en effectieve

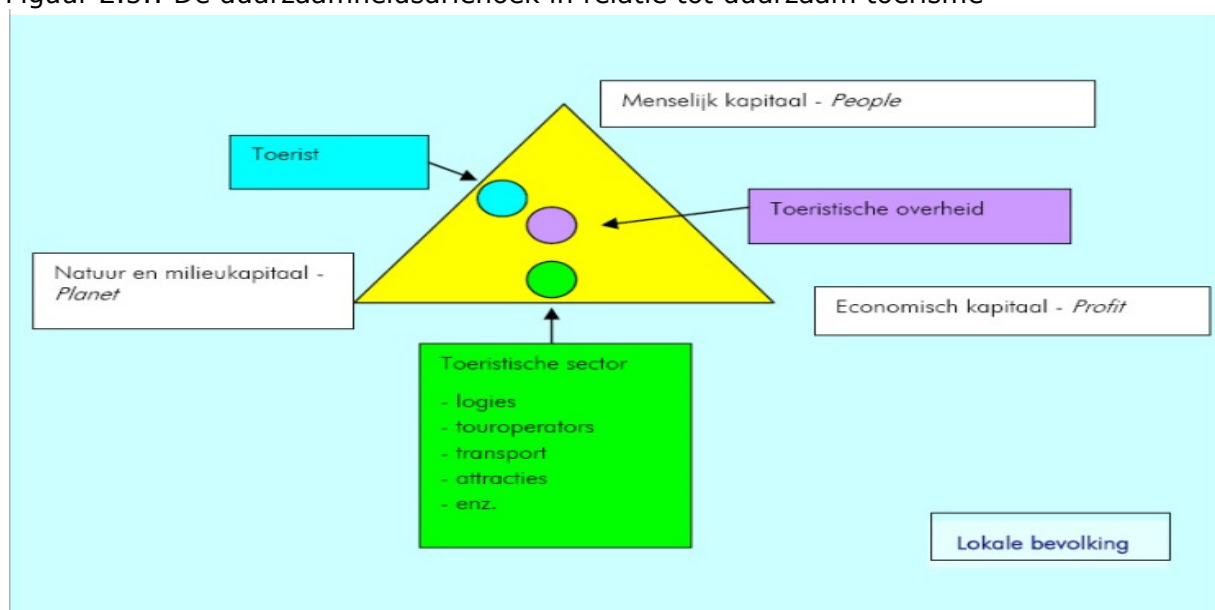
manier gebruik van maken voor het gebied Missouri/Outat. Hier zullen we later op terugkomen.

Alle actoren hebben een taak die ze moeten vervullen om duurzaam toerisme de nodige stuwkracht te geven. Aan de andere kant halen ze allemaal hun voordeel bij het behoud van een aantrekkelijke en milieuvriendelijke toeristische omgeving. De manier waarop zij dit proces de nodige invulling kunnen geven, hangt af van hun eigen doelstellingen en visie op het gebeuren, van hun eigendomsstructuur, van hun financiële middelen en van hun invloed. Het aanbod van activiteiten waarmee men ingrijpt in het duurzaam toeristisch proces varieert van strategiebepaling tot objectieve berichtgeving, van financiering van proefprojecten tot effectieve productontwikkeling, van het geven van technische bijstand tot de opmaak van effectieve richtlijnen, het naleven van gedragscodes en kennisverspreiding. De lokale bevolking, de toeristen, de toeristische overheid en de privésector spelen de belangrijkste rollen in het hele verhaal.

We zullen de duurzaamheidsdriehoek toepassen op de toeristische sector. Voordat we dit zullen doen, moeten we twee zaken onthouden:

- Duurzaam toerisme houdt, net als het begrip duurzame ontwikkeling, rekening met een milieucomponent, een economische component en een socio-culturele component;
- De sleutelactoren: de toeristen, de sector, de overheid als de lokale bevolking hebben belangrijke taken en verantwoordelijkheden in het proces van duurzame ontwikkeling.

Figuur 2.5.: De duurzaamheidsdriehoek in relatie tot duurzaam toerisme



Bron: Infopunt Duurzaam Toerisme, 2003, Het begrip 'Duurzaam Toerisme': Visievorming, Toerisme Vlaanderen: Brussel, p. 13

Dit is een mogelijke voorstellingstechniek waarin we de actoren een plaats geven in de driehoek. Deze voorstelling is slechts een voorbeeld en kan verschillen in de individuele gevallen. Hierbij verdienen de volgende punten onze belangstelling:

- De toeristen moeten meer aandacht geven aan de omgang met de lokale bevolking en respectvol omgaan met natuur, milieu en omgeving;
- De toeristische sector investeert vooral in haar economisch kapitaal en hiermee realiseren ze vooral milieutechnische verbeteringen. Ook is er aandacht nodig voor het menselijk kapitaal, zoals de training van personeel;
- De overheid heeft een zeer belangrijke en centrale taak in het toeristisch management van de bestemming en in de toeristische producten die zij aanbieden. Hierbij moeten ze rekening houden met de natuur, met de bevolking en met het economisch belang dat het toerisme teweegbrengt in het gebied waarvoor zij verantwoordelijk is. Daarom staat de overheid centraal gesitueerd op de figuur. Voor de positiebepaling van de toeristische overheid veronderstellen we dat de overheid haar verantwoordelijkheid opneemt om haar middelen evenwichtig te verdelen over alle domeinen;
- De lokale bevolking vormt de globale maatschappelijke context voor wie duurzaam toerisme op lange termijn noodzakelijk is.

Indien aan alle voorwaarden betreffende duurzaam toerisme voldaan is, zou op lange termijn de positie van alle actoren gelijk moeten zijn en zich precies in het centrum bevinden. De realiteit verschilt echter van de theorie. We beklemtonen daarom dat deze voorstellingswijze een mogelijke interpretatie is die gevoed is door wat we in de praktijk waarnemen.

2.5. *Waarom duurzaam toerisme?*

De toeristische sector is één van de grootste sectoren in de globale economie. Het toerisme genereert 10% van de wereld GDP (Gross domestic product) en stelt 238 miljoen mensen tewerk.¹¹ In 2008 waren er 922 miljoen aankomsten wereldwijd. Dat toerisme in sommige landen een belangrijke deel uitmaakt van de economie, kan men zien aan de inkomsten van toerisme. Wereldwijd bracht het toerisme in 2008 642 miljard dollar aan inkomsten op¹².

¹¹ http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/Press_Releases/Press_Releases_2008/World-changing_answers_for_global_Travel_and_Tourism/

¹² World Tourism Organisation (UNWTO); Tourism Highlights, 2008

De laatste jaren wordt er steeds meer de nadruk gelegd op het milieu. De mensen worden steeds gevoeliger voor de negatieve effecten die wij teweeg brengen op de natuur en onze wereld. Ook de toeristische sector ondervindt de negatieve gevolgen die de toeristen veroorzaken. Zowel de consequenties op de natuur als sociaal-culturele gevolgen worden steeds zichtbaarder. Zo zijn er vandaag duidelijke bewijzen dat het toeristisch vervoer een impact heeft op de globale klimaatverandering. Daarnaast zijn vervuiling, ontbossing, lawaaihinder enz. slechts enkele problemen waar de toeristische sector mee te kampen heeft.

De hoofddoelstelling van duurzaam toerisme is het toerisme te bevorderen op een rechtvaardige manier voor de lokale gemeenschappen en gebieden. Natuurlijk moet het duurzaam toerisme ook op economisch vlak vooruit gaan, maar we proberen hierbij geen schade aan te richten aan de levenswijze van de lokale bevolking en de ontwikkeling van deze gebieden. Het verschil tussen duurzaam toerisme en het gewone toerisme is dat duurzaam toerisme investeringen vergt die vaak pas op lange termijn winstgevend zijn.

We zullen een opsomming geven van argumenten waarom het duurzaam toerisme verder gestimuleerd moet worden:

1 Een bredere markt

Een succesvol reisbureau bestaat uit het bieden van kwaliteitsvolle reizen, nieuwe bestemmingen, een goede service, concurrentiële prijzen. Op deze manier beogen ze de klanten tevreden te houden en blijven de klanten trouw aan hun reisbureau. Maar de klanten van vandaag vragen steeds meer. Zo zijn ze steeds meer bekommerd om het milieu. Uit een Amerikaans onderzoek blijkt 58.5 miljoen Amerikanen bereid zijn om meer te betalen voor een reisbureau dat ernaar streeft om de impact op het milieu te minimaliseren. Van deze groep is 61% bereid om 5 tot 10% meer te betalen voor een dergelijke reis.¹³ Verantwoorde reizigers worden aangetrokken door reisbureaus die duurzame reizen organiseren. Dit is een markt die steeds meer aan populariteit wint en dit merken we ook aan het steeds groeiende aanbod. Uit het Amerikaanse onderzoek zien we dat deze markt een jaarlijkse omzet kan realiseren van 226 miljoen dollar in Amerika en meer als 540 miljoen dollar wereldwijd.¹⁴

¹³ Geotourism: New Trend in Travel study, TIA, National Geographic Traveler October 2003

¹⁴ LOHAS, Fall 2001, Natural Business Communications and the Natural Marketing Institute, p. 13

2 Verhoging van de kwaliteit

Het duurzaam toerisme doet er alles aan om bij te dragen aan het welzijn van de lokale bevolking. Dit doen ze onder andere door de lokale bevolking zoveel mogelijk te betrekken bij het organiseren van toeristische activiteiten. Deze samenwerking levert vele voordelen aan de lokale bevolking. De lokale mensen worden in de toeristische sector tewerkgesteld en er worden lokale producten en diensten aangeboden aan de toerist. De reisbureaus die dergelijke reizen aanbieden en het duurzaam toerisme stimuleren zullen meer steun krijgen van de plaatselijke bevolking. Hierdoor gaan de interacties tussen de bevolking en de toeristen op een betere wijze verlopen. Dit zal leiden tot een grotere klantentevredenheid, wat op zijn beurt weer kan leiden tot een positieve mond-tot-mond reclame.

3 Minimale impact

Om het behoud te verzekeren van de toeristische bestemmingen en de lokale culturen is het duurzaam toerisme noodzakelijk. Het is belangrijk om op een verantwoorde manier aan toerisme te doen. Enkel op deze manier kunnen we deze toeristische bestemmingen in hun authenticiteit laten en kunnen we deze bestemmingen aanbieden aan toekomstige generaties.

4 Mogelijkheid tot meer winstgevendheid

Het duurzaam ondernemen binnen een onderneming leidt tot een reductie in kosten. Dit kunnen we doen door de vervuiling te verminderen en zuiniger om te gaan met de natuurlijke bronnen. Door zuiniger om te gaan met natuurlijke bronnen kunnen we met dezelfde hoeveelheid meer realiseren.

We kunnen concluderen dat het duurzaam toerisme moet gezien worden als een opportuniteit. Het is noodzakelijk dat we meer aandacht moeten besteden aan de impact die we hebben op onze wereld. Door aan duurzaam toerisme te doen kunnen we hierop inspelen en iets doen aan de negatieve effecten die het toerisme teweegbrengt.

2.6. De tripple bottom line¹⁵

Er zijn twee verschillende manieren om de duurzaamheid te benaderen, namelijk *top down* en *inside out*. De *top down* benadering hecht veel belang aan het management, het meetsysteem en de controle. Bij deze aanpak zal men kunnen meten welke inspanningen ze al gedaan hebben op vlak van de duurzaamheid. Er bestaat echter de mogelijkheid dat

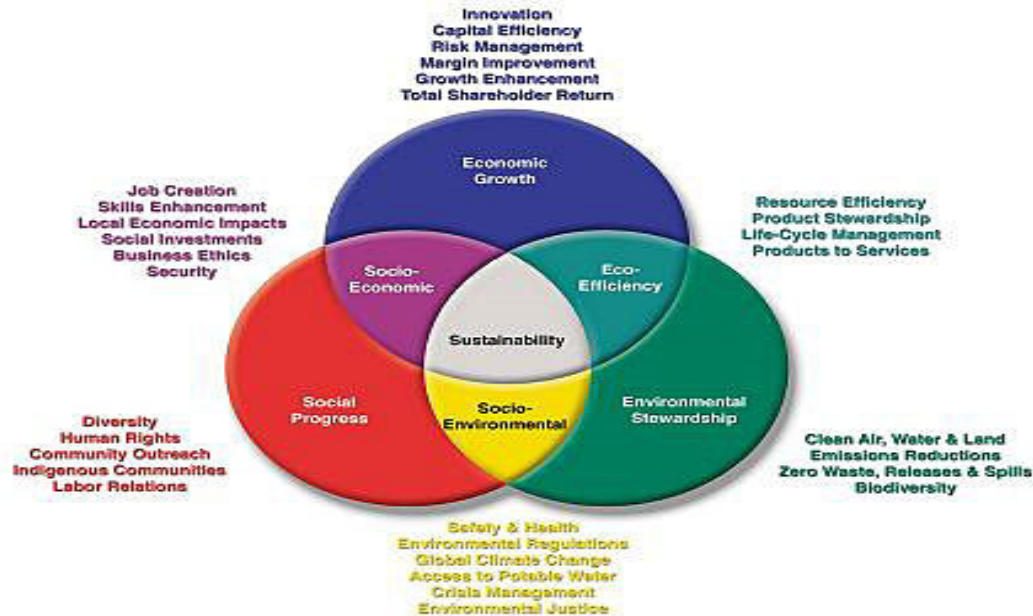
¹⁵ HENRIQUES A. & RICHARDSON J., 2004, The triple bottom line, does it all add up?, Earthscan

deze inspanningen niet voldoende zijn en dat de bestaande systemen en structuren verdere verbeteringen niet toelaten. Zo ziet men vaak dat duurzame processen perfect worden geïmplementeerd binnen een bedrijf, maar dat deze processen niet leiden tot de gewenste resultaten.

De *inside out* benadering focust zich vooral op het belang van verandering en innovatie. Het zal hierdoor niet altijd duidelijk zijn wat de gevolgen zijn van de diverse inspanningen, maar op deze manier kan men echte veranderingen teweegbrengen. Innovatie zorgt ervoor dat nieuwe systemen en methoden een kans krijgen. Dit zal de stap naar een duurzamer beleid en duurzame processen vergemakkelijken. Er wordt vooral de nadruk gelegd om de zaken te zien vanuit een ander perspectief en door de diverse structuren heen te werken. Deze benadering draait vooral om relaties en de link met de stakeholders. De werknemers zijn een voorbeeld van interne stakeholders. Leveranciers, aandeelhouders, klanten, de media, omwonenden en milieuorganisaties zijn externe stakeholders. Een goede band en communicatie met de stakeholders is één van de kernpunten om de duurzaamheid te stimuleren. De communicatie moet tijdig, eerlijk, toegankelijk en consistent zijn. Aan de andere kant kunnen we ook stellen dat deze aanpak vaak ongemakkelijk is. Een nieuw systeem of methode gaat gepaard met risico en onzekerheid. Ook zijn de resultaten niet altijd te voorspellen.

Voor ons is het belangrijk om de sterke punten van beide benaderingen te gebruiken. Om de duurzaamheid te bevorderen in *Missour/Outat* is het noodzakelijk om zowel aandacht te besteden aan innovatie, veranderingen door te voeren als het management, het meetsysteem en de controle van deze acties. We kunnen hierbij gebruik maken van de *triple bottom line*. De *triple bottom line* geeft de relaties weer tussen de economische, sociale en ecologische factoren. Al deze factoren spelen een rol in het bevorderen van de duurzaamheid. Economische groei is noodzakelijk om de continuïteit te verzekeren. Er zijn verschillende manieren om dit te bereiken. We kunnen dit doen door efficiënt om te gaan met de middelen, een goed risicomanagement, een stijging van de winstmarge, stimulatie van de groei, een beter rendement voor de aandeelhouders te voorzien enz. Bij het sociale aspect gaat de aandacht vooral naar de diversiteit, mensenrechten, arbeidsvoorwaarden enz. Ook dit aspect verdient de nodige belangstelling. Ecologische factoren spelen bij het begrip duurzaamheid een sterke rol. Het reduceren van afval, het verminderen van de CO₂-uitstoot en de biodiversiteit zijn enkele taken die ons te wachten staan.

Figuur 2.6.: Tripple bottom line: relaties



Bron: IANDERSO, 2008, GreenCityBlueLake

Op figuur 2.2. kunnen we zien dat duurzaamheid zich op de doorsnede van de drie cirkels bevindt. Dit zou de doelstelling van elk bedrijf moeten zijn om zichzelf in dit gebied terug te vinden. Enkel indien er evenveel belang gehecht wordt aan de economische, sociale en ecologische factoren zal men dit kunnen bereiken. Wanneer er slechts aandacht wordt besteed aan de economische en sociale factoren, bevindt men zich in socio-economisch gedeelte. Hierbij kiest men vooral voor het creëren van banen, investeringen op sociaal vlak enz. Bij de nadruk op de sociale factoren en ecologische factoren plaatst het bedrijf zich in het gele gebied. Er wordt de nodige aandacht besteed aan de milieuvorschriften, klimaatverandering en crisismangement. Indien de ecologische factoren en de economische factoren de rode draad vormen binnen het bedrijf, spits men zich vooral toe op de efficiëntie van de middelen, het management van de levenscyclus van producten en het bieden van zowel producten als diensten. We kunnen bijvoorbeeld de ophaal van oude producten zien als een dienst dat een bedrijf kan bieden aan de klant.

De *triple bottom line* bevat de essentie van duurzaamheid door de impact te meten van de bedrijfsactiviteiten op zijn omgeving. Een positieve *triple bottom line* betekent een stijging van de waarde van het bedrijf. Dit betekent zowel een stijging van de winstgevendheid als een stijging van de aandeelhouderswaarde. Daarnaast zal een positieve *triple bottom line* een stijging van het menselijke, sociale en milieukapitaal teweegbrengen. Met de term milieukapitaal bedoelen we het milieu en haar voorraad aan

natuurlijke hulpbronnen. Hierbij maken we een onderscheid tussen niet-hernieuwbare en hernieuwbare hulpbronnen.

Figuur 4.3. is een voorbeeld over hoe men een *triple bottom line* kan analyseren. Er moet wel opgemerkt worden dat deze figuur een vereenvoudiging is van de realiteit. Er is geen juiste, eenduidige manier om de voordelen voor het bedrijf, de klanten en de omgeving cijfermatig te benaderen. De *triple bottom line* kan gezien worden als een soort balance score card. Door middel van cijfers en uitleg kan men vaststellen of een bedrijf waarde creëert voor zijn shareholders en de maatschappij. Door een cijfer te plakken op de economische voordelen, ecologische voordelen en sociale voordelen kan men de som maken van alle voordelen en zien welke waarde dit vertegenwoordigt voor het bedrijf en de maatschappij.

Figuur 2.7.: *The triple bottom line*: meetstandaarden

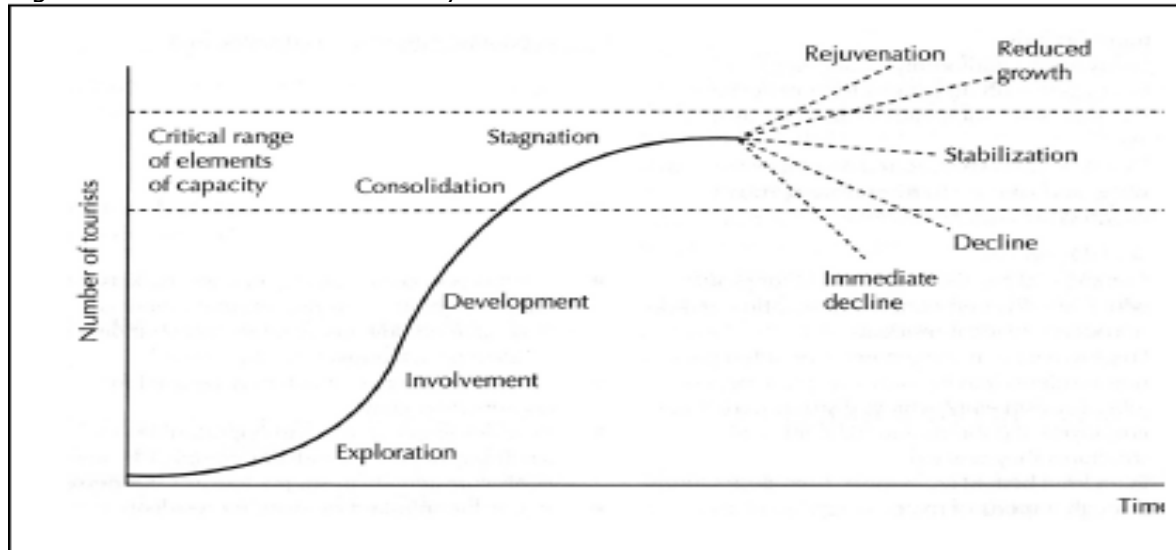
	<i>Economic</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>
Typical Measures	Sales, profits, ROI	Air quality	Labor practices
	Taxes paid	Water quality	Community impacts
	Monetary flows	Energy usage	Human rights
	Jobs created	Waste produced	Product responsibility
	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Bron: SAVITZ A.W. & WEBER K., 2006, *The tripple bottom line*, Jossey-Bass, p.13

2.7. Toeristische levenscyclus

Men gaat er vanuit dat elke toeristische bestemming een bepaalde levenscyclus heeft. Het model van R. Butler spreekt over een exploratiefase, startfase, ontwikkelingsfase, consolidatiefase, stagnatiefase en een heroriënteringfase. Hij heeft deze fases geschetst op figuur 4.8. met op de x-as de variabele tijd en op de y-as de variabele het aantal toeristen. Volgens Butler zal elke toeristische bestemming deze zes fases doorlopen.

Figuur 2.8.: Toeristische levenscyclus



Bron: R.W. BUTLER, 1980, *Tourist Area Cycle of Evolution*, p. 7.

In de exploratiefase zal men een bestemming gaan ontdekken. Een gebied dat voorheen nog maagdelijk was, wordt ontdekt door toeristen op doortocht of toevallige bezoekers. De bezoekers worden aangetrokken door het lokale karakter van de bestemming. Omdat er nog geen specifieke faciliteiten zijn voor toeristen, is er veel contact met de lokale bevolking.

Door een stijging in het aantal bezoeken aan het gebied en het aantal toeristen, zal de bestemming meer en meer gekend zijn in de toeristische sector. Wanneer de beslissing valt om een toeristische bestemming te creëren, komt men in de groeifase terecht. Doordat men in deze fase komt, zullen bepaalde lokale mensen faciliteiten opbouwen die speciaal gericht zijn op toeristen. Wanneer de lokale bevolking steeds meer betrokken wordt bij het toerisme, zal er een druk bestaan bij de overheid om infrastructuur uit te bouwen en in te spelen op de steeds groeiende behoeftes van de toeristische sector. Op de toeristische bestemming zal men dan bepaalde faciliteiten uitbreiden en dit zal het toerisme op deze bestemming bevorderen. De steden Missouri/Outat bevinden zich in de exploratiefase. Missouri/Outat is nu bezig met te onderzoeken hoe ze aan toerisme kunnen doen. Er bevinden zich al een paar hotels in dit gebied, maar de huidige infrastructuur is ontoereikend om westerse toeristen te ontvangen.

Zodra een bestemming meer en meer betrokken geraakt met toeristen, zal de ontwikkeling van de bestemming in handen komen van externe groepen in plaats van de lokale bevolking. Er zal een duidelijke promotie en marketing gevoerd worden. Er zullen steeds meer faciliteiten gebouwd worden om meer toeristen te ontvangen. Ook zal er gedacht worden aan ontspanningsfaciliteiten en overige diensten om van de bestemming

een toeristische toplocatie te maken. Bij deze fase kan het mogelijk zijn dat er de tijdens de piekperiode meer toeristen ontvangen worden dan het inwonersaantal van de bestemming. Hierdoor komt het vaak voor dat mensen van buiten de streek naar deze bestemming komen om te werken. Dit kunnen we ook opmerken in de toeristische badplaats Saïdia. Deze badplaats bevindt zich ook in de ontwikkelingsfase en er werken veel mensen die niet van de streek Saïdia zijn. Tijdens ons bezoek zagen we mensen die van Agadir of Marrakech kwamen, om tijdens het seizoen in Saïdia te werken. Dit zijn mensen die 900 kilometers reizen om in Saïdia te gaan werken.

Indien een gebied sterk gebonden is met de toeristische sector en het aantal toeristen minder snel stijgt, komt men in de consolidatiefase terecht. Men zal kiezen om de marketing en promotie van het gebied te richten op nieuwe groepen van potentiële consumenten. Wanneer nu juist het kritische punt bereikt wordt, kan men afleiden aan de hand van enkele verschijnselen die optreden. Zo krijgt men te maken met verkeerscongestie, milieuvervuiling, ontgoocheling onder sommige bezoekers, een arbeidstekort, etc. Butler verwijst ook naar de mogelijke stijgende negatieve impact op het sociale vlak en het milieu, die gepaard gaan met het doorlopen van de cyclus. Zo suggereert Butler dat op een bepaald moment, wanneer het massatoerisme zijn intrede begint te doen op een bepaalde toeristische bestemming, een zodanig niveau bereikt kan zijn, dat de lokale bevolking door de aanwezigheid van de toeristen zelfs geërgerd wordt.

Van zodra een bestemming haar limiet bereikt, zal er gelijktijdig tevens een stagnatie op te merken zijn in het aantal bezoekers. Er worden piekmomenten geregistreerd van het aantal toeristen. Economische, sociale, ecologische problemen worden meer zichtbaar. De bestemming die eerst "de toplocatie" was voor toeristen, zal zich nu focussen op andere segmenten zoals conventies, toeristen die elk jaar terug komen, etc.

De laatste fase namelijk de heroriënteringfase wordt gekenmerkt door een afname van het aantal toeristen en een eventuele verjonging van de bestemming. De bestemming ziet het aantal toeristen teruglopen en kan er voor kiezen om een verjonging door te voeren. Doordat de bestemming al zo lang bekendheid geniet, is het moeilijk om competitief te blijven met andere bestemmingen. Wel kan het zijn dat de bestemming aantrekkelijk wordt voor dagjestoeristen of weekendtoeristen, omdat deze toeristen slechts een korte tijd op deze bestemming verblijven. Ook kan het zijn dat de toeristische faciliteiten voor andere zaken gebruikt worden om zo toch deze faciliteiten te benutten. Verjonging kan men ook bereiken door een nieuwe promotie- en marketingcampagne te voeren. Aan de andere kant kan men een nieuwe groep toeristen aantrekken, door het gebied een verjongingskuur te geven. De privé en publieke sector

kunnen samenwerken om het gebied nieuw leven in te blazen. Zo kan men ervoor kiezen om natuurlijke bronnen die nog niet eerder ontwikkeld werden, te ontwikkelen. Voor het gebied Missouri/Outat raden we aan om deze natuurlijke bronnen zoals het landschap, de ghassoul-mijnen, de olijfteelt, warmwaterbronnen enz. in de eerste fases van de toeristische levenscyclus te ontwikkelen. Ghassoul is een vulkanische klei dat in het Atlasgebergte gedolven wordt. Van Marokko tot Egypte wordt het al eeuwen als natuurlijke haar-, huid- en lichaamsreinigings en verzorgingsmiddel gebruikt.

De modellen van de ontwikkelingsgang van toeristenoorden zoals uitgetekend door Miossec, Butler, Kosters e.a. moeten in hun tijds kader worden geplaatst. De toen geldende marktomstandigheden garandeerde een spontane groei gebaseerd op een wisselwerking tussen vraag en aanbod. Er was toen nog geen sprake van strategische ontwikkelingsplannen van overheden of kapitaalkrachtige productontwikkelaars. Vandaag maken we mee dat de ontwikkelingsgang niet noodzakelijk wordt bepaald door een spontane groei maar door middel van kunstmatige ingrepen kan worden versneld. Dit hebben we ook duidelijk kunnen opmerken in de badplaats Saïdia. In hoofdstuk 6 zullen we de badplaats Saïdia en het Plan Azur verder bespreken.

Hoofdstuk 3: Marokko: toeristische evolutie

3.1. Marktpotentieel

Marokko is een land dat veel te bieden heeft aan de toeristen. Dankzij de ligging aan zowel de Middellandse Zee, als de Atlantische Oceaan beschikt het land over een lange kustlijn van enkele duizenden kilometers. Daarnaast vindt men sterk uiteenlopende landschappen terug zoals avontuurlijke woestijnen, berggebieden met zelfs skimogelijkheden en talrijke bossen. Ook beschikt het land over een rijke cultuur en veel cultuurgoed zoals paleizen en musea. Bovendien kunnen we uit de werelderfgoedlijst van april 2009 afleiden dat er acht plaatsen in Marokko beschermd zijn als werelderfgoed¹⁶. Het toerisme speelt zich in de zomer vooral af in Agadir, in de lente in Marrakech en in de winter in Ifrane. We kunnen ook vaststellen dat nieuwe vormen van toerisme als eco-, golf-, kuur- en bergtoerisme steeds meer bekendheid genieten.

Er zijn al een aantal buitenlandse bedrijven aanwezig op de Marokkaanse toeristenmarkt, zoals ACCOR, Club Med en Fram (Frankrijk), Neckerman en TUI (Duitsland), Oberoi (India), Brittanica Hotel Company (GB), Fadesa, Grupo Husa en Renta (Spanje), Homedo, Nesco (Italië) en Liwa (Verenigde Arabische Emiraten). Om een toeristische organisatie

¹⁶ <http://whc.unesco.org/en/list>

op te zetten in Marokko is een vergunning nodig. Om deze vergunning te verkrijgen moet men onder andere een toeristische opleiding gevolgd hebben of meer dan vijf jaar ervaring hebben als directeur van een reisbureau. Daarnaast mag men enkel als toeristische gids optreden, indien men de Marokkaanse nationaliteit bezit. Buitenlandse touroperators mogen hun groepen wel laten vergezellen door niet-Marokkaanse reisleiders.¹⁷

3.2. Marktontwikkeling

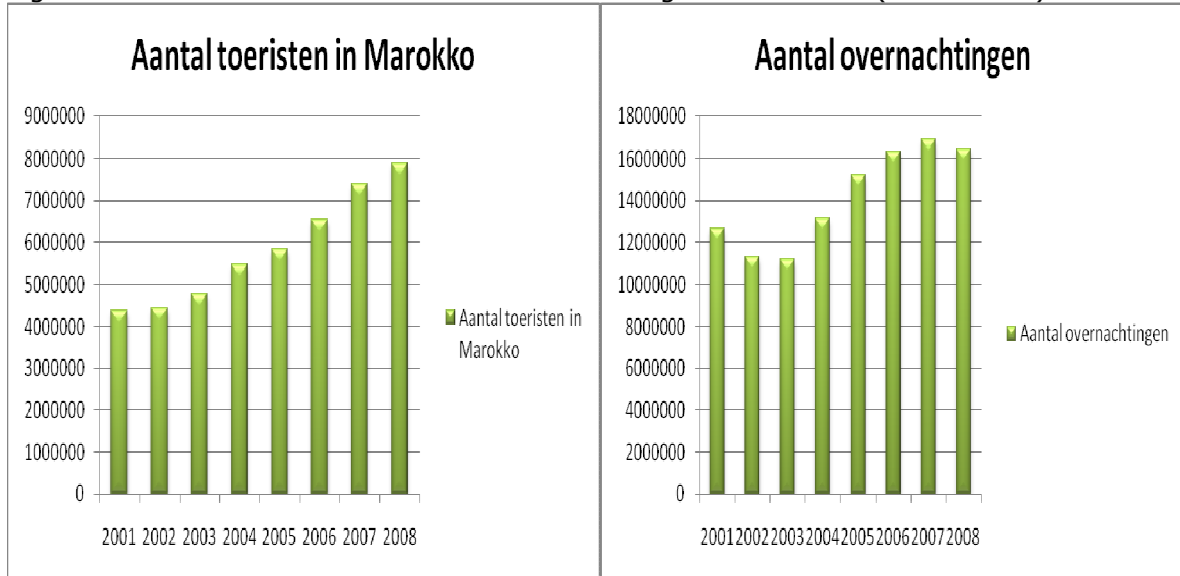
In het begin liep de toeristische sector een lange tijd achter op andere Arabische landen in de omgeving zoals Tunesië, Egypte... . In de loop van de tijd heeft de Marokkaanse overheid zware inspanningen geleverd om de toeristische sector uit te bouwen. Hierdoor heeft Marokko op toeristisch vlak Tunesië ingehaald. We stellen vast dat Marokko nu op de derde plaats staat in Afrika. Enkel Egypte en Zuid-Afrika doen het beter als Marokko. Marokko is ook één van de weinige landen die een positieve groei kende in de periode januari-juli 2009, namelijk een groei van 8%. (Bron: UNWTO World Tourism Barometer, september 2009)

Op basis van de volgende grafieken zullen we de belangrijkste toeristische indicatoren in Marokko bespreken. Deze gegevens hebben we gevonden op de website van de Marokkaanse ministerie van toerisme¹⁸. De volledige tabel met gegevens en overige grafieken vinden we in bijlage vijf terug. In figuur 3.1. merken we een duidelijke stijging op van het aantal toeristen in Marokko. Van 2001 tot 2008 is het aantal toeristen bijna verdubbeld, namelijk van 4.379.990 in 2001 tot 7.878.639 in 2008. Vanzelfsprekend steeg ook het aantal overnachtingen tijdens deze acht jaren, van 12.695.227 overnachtingen in 2001 tot 16.461.517 overnachtingen in 2008. Om deze stijging te realiseren was er ook een uitbreiding nodig van het aantal bedden. Over de acht jaar breidde men het aantal bedden uit van 97.001 tot 152.936 bedden. Wel kunnen we opmerken dat van 2001 tot 2008 de bezettingsgraad ongeveer gelijk bleef. Dat het toerisme een grote inkomstenbron is kunnen we zien aan de bedragen die hiermee gemoeid zijn. In 2008 bracht het toerisme 56.598 miljoen dirham op.

¹⁷ <http://www.evd.nl/>

¹⁸ <http://www.tourisme.gov.ma>

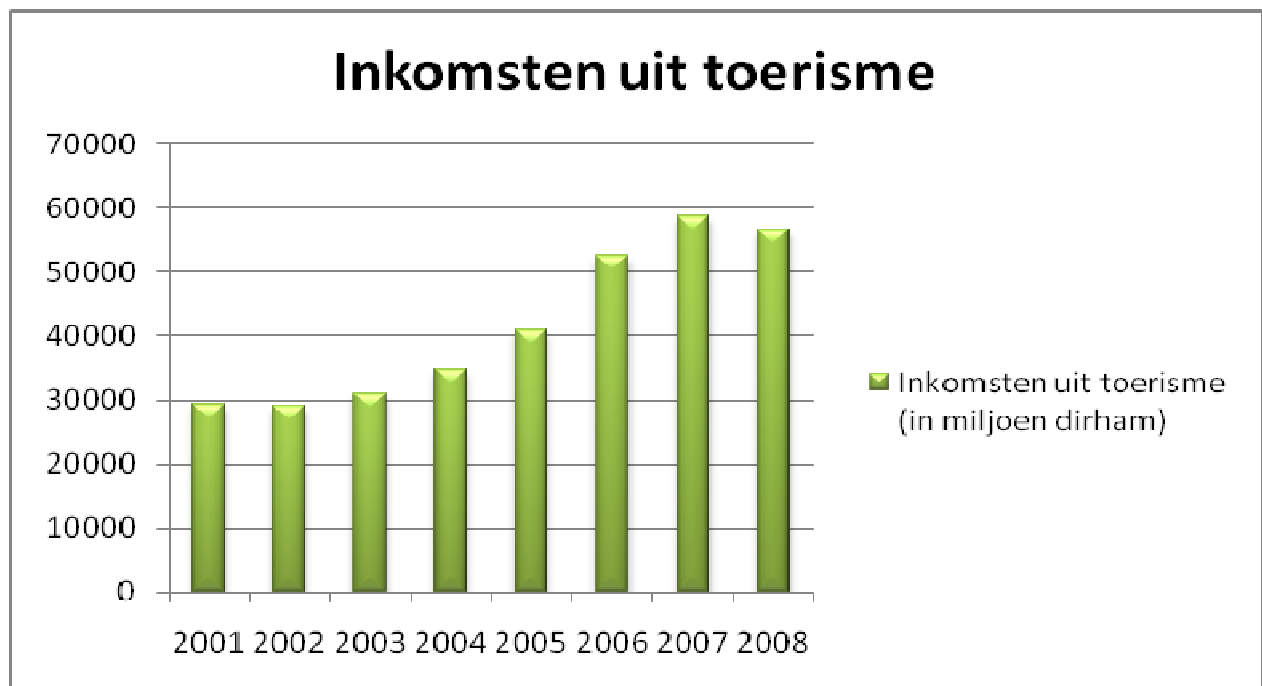
Figuur 3.1. : Het aantal toeristen en overnachtingen in Marokko (2001-2008)



Bron : eigen verwerking, excel

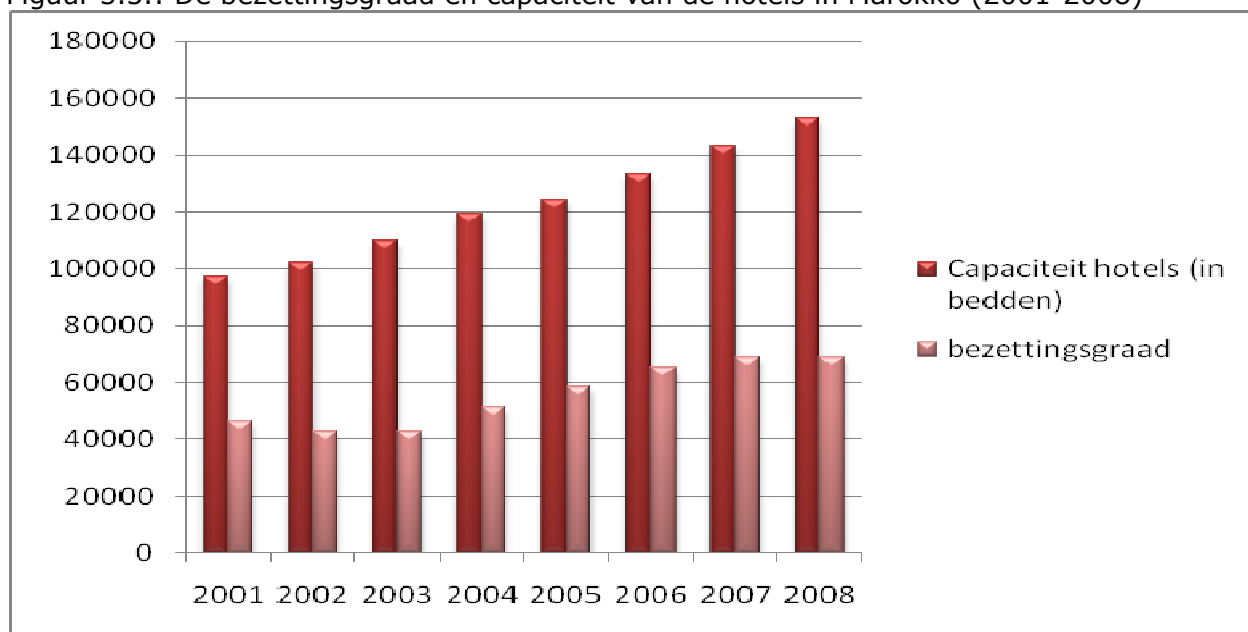
Van 2007 tot 2008 steeg het aantal aankomsten met zes procent. Het aantal overnachtingen daalde met drie procent. Dit is te wijten aan de wereldwijde financiële crisis. Deze crisis had ook een negatieve invloed op de bezettingsgraad en de inkomsten. Er was namelijk een daling van drie procent bij de bezettingsgraad en ook een daling van de inkomsten met 3.5 procent.

Figuur 3.2.: Inkomsten uit toerisme in Marokko (2001-2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Figuur 3.3.: De bezettingsgraad en capaciteit van de hotels in Marokko (2001-2008)



Bron : eigen verwerking, excel

Tabel 3.1.: Maandelijks evolutie in Marokko van de belangrijkste toeristische indicatoren

	september 2008	september 2009	Groei (%)	januari - september 2008	januari - september 2009	Groei (%)
Aantal aankomsten	463.856	525.845	13	6.142.870	6.467.477	5
Aantal overnachtingen	1.071.623	1.149.302	7	12.759.799	12.438.120	-2,5
Bezettingsgraad	46%	42%	-4	35%	35%	0
Inkomsten uit toerisme ¹⁹ (in miljoen dirham)	3.456	3.559	3	44.299	40.345	-9

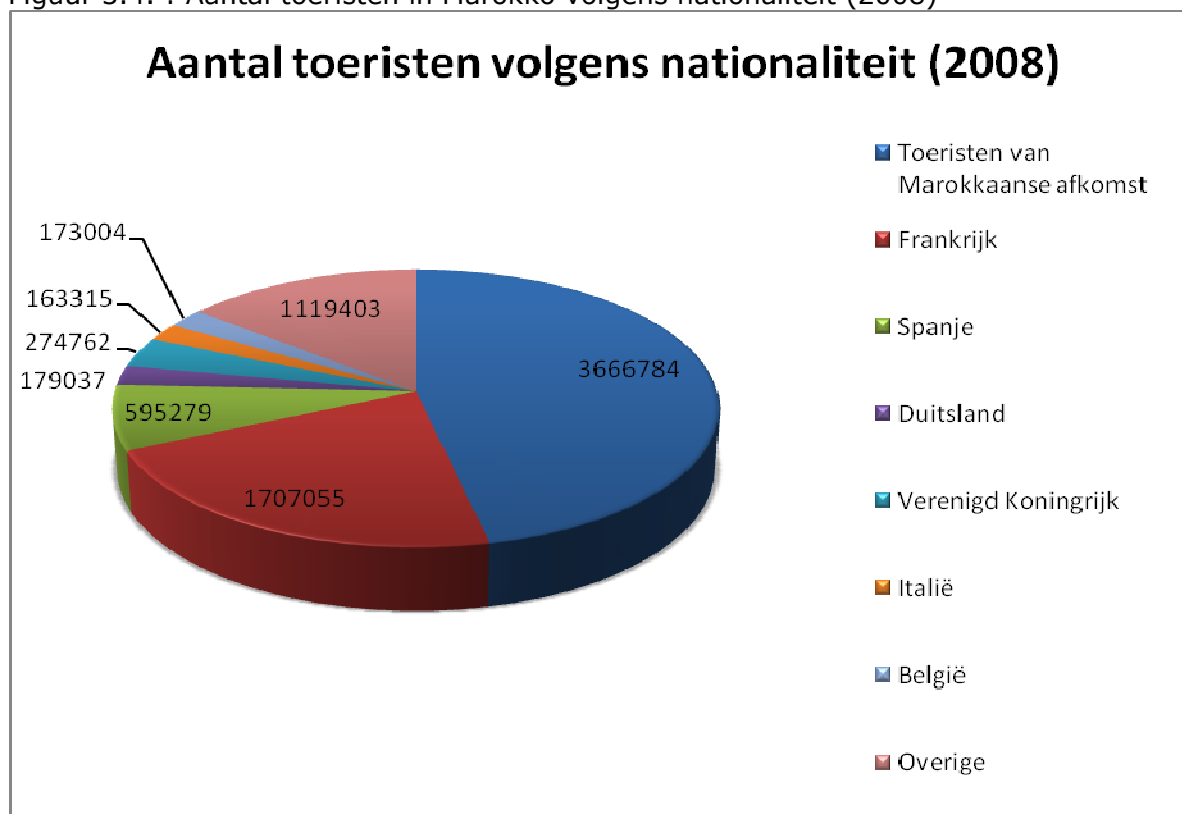
Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Voor de periode januari tot september vernemen we een stijging van vijf procent bij het aantal aankomsten. Het aantal overnachtingen daalt echter met 2.5 procent. De

¹⁹ <http://www.oc.gov.ma/>

bezettingsgraad is ongewijzigd gebleven. Zoals we konden verwachten dalen de inkomsten met negen procent. Dit is te wijten aan de wereldwijde financiële crisis.

Figuur 3.4. : Aantal toeristen in Marokko volgens nationaliteit (2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Als we het aantal toeristen gaan indelen volgens nationaliteit komen we tot de bevinding dat de Marokkanen die elders in de wereld wonen de grootste groep zijn van toeristen. Deze groep van Marokkanen wonen en werken in het buitenland en bezoeken regelmatig hun thuisland. Bij een bezoek aan hun thuisland bezoeken ze zowel hun familie als toeristische attracties. Nadien komen de Fransen op de tweede plaats en de Spanjaarden staan op de derde plaats. Van het jaar 2007 tot 2008 was er een stijging van zes procent van het aantal toeristen. In bijlage vijf kunnen we uit de volledige tabel van de gegevens afleiden dat elke groep van toeristen een stijging kent, behalve de toeristen die uit Verenigd Koninkrijk komen. Het is opmerkelijk dat hier zich een daling voordoet van 19 procent. De grootste stijging van twaalf procent komt van de toeristen uit Duitsland.

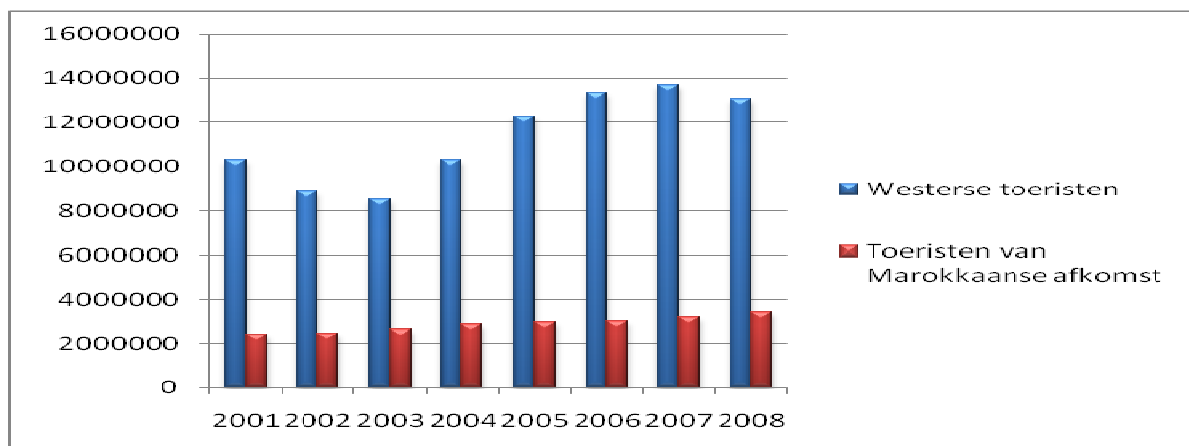
Tabel 3.2.: Maandelijks evolutie van de toeristen in Marokko volgens nationaliteit

	september 2008	september 2009	Groei (%)	januari - september 2008	januari - september 2009	Groei (%)
Frankrijk	171.638	189.498	10	2.346.328	2.449.300	4
Spanje	99.384	113.580	14	1.318.467	1.438.544	9
Duitsland	26.120	28.292	8	327.158	328.023	0
Verenigd Koninkrijk	24.307	24.866	2	297.131	266.835	-10
Italië	15.825	19.258	22	222.827	241.517	8
België	23.204	28.521	23	328.725	369.313	12
Nederland	20.384	26.167	28	310.988	346.533	11
Toeristen van Marokkaanse afkomst	170.672	217.823	28	2.964.687	3.251.875	10
Totaal	463.856	525.845	13	6.142.870	6.467.477	5

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Wanneer we de periode januari tot september van 2008 en 2009 vergelijken, merken we een stijging op van 5 procent. Ook hier stellen we een daling vast van tien procent van de toeristen uit het Verenigd Koninkrijk. Uit de voorgaande tabel kunnen we echter vaststellen dat de grootste stijging komt van de Belgische toeristen, namelijk twaalf procent.

Figuur 3.5.: Aantal overnachtingen van de toeristen in Marokko (2001-2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Uit figuur 3.5. kunnen we afleiden dat het vooral niet-Marokkaanse toeristen zijn die gebruiken maken van de hotelaccommodatie in Marokko. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de Marokkaanse toeristen meestal bij de familie overnachten tijdens hun verblijf. In 20087 hebben de westerse toeristen in totaal 13.067.592 overnachtingen ten opzichte van 3.393.925 overnachtingen van de Marokkaanse toeristen. In totaal is er een daling van het aantal overnachtingen van drie procent.

Tabel 3.3.: Maandelijks evolutie van de overnachtingen in Marokko volgens nationaliteit

	september 2008	september 2009	Groei (%)	januari - september 2008	januari - september 2009	Groei (%)
Internationale toeristen	965.222	981.512	2	10.065.767	9.550.350	-5
Frankrijk	438.470	424.527	-3	4.667.133	4.355.480	-7
Verenigd Koninkrijk	82.167	78.405	-5	821.820	681.860	-17
Duitsland	86.498	72.353	-16	698.616	661.244	-5
Spanje	64.545	82.048	27	618.482	683.698	11
België	45.983	46.594	1	462.008	464.240	0
Arabische landen	15.877	33.535	111	462.536	471.403	2
Toeristen van Marokkaans afkomst	106.401	167.790	58	2.694.032	2.887.770	7
Totaal	1.071.623	1.149.302	7	12.759.799	12.438.120	-3

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Bij het vergelijken van het jaar 2008 en 2009 merken we een daling op van drie procent bij het aantal overnachtingen. De grootste daling doet zich voor bij de toeristen uit het Verenigd Koninkrijk. De grootste stijging daarentegen komt voor bij de toeristen uit Spanje. De Belgische overnachtingen in Marokko blijven ongewijzigd.

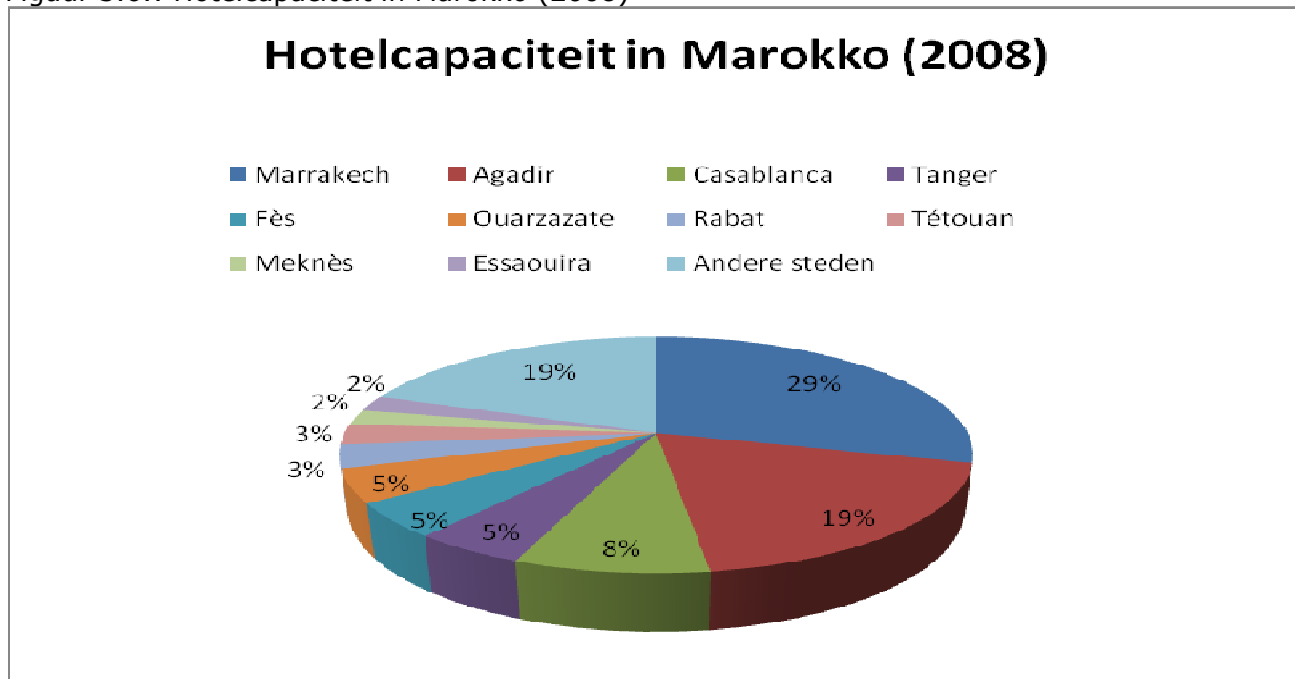
Tabel 3.4.: Evolutie van de hotelcapaciteit in Marokko uitgedrukt in aantal bedden (2001-2008)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Groei 2007-2008 (%)
Marrakech	18.876	20.399	22.109	28.464	30.648	35.068	39.550	44.394	12%
Agadir	21.586	22.716	25.367	25.605	25.491	26.660	27.904	28.605	3%
Casablanca	7.804	8.219	8.448	9.334	9.334	10.850	12.656	12.762	0%
Tanger	7.295	6.807	7.017	7.039	7.165	7.141	7.371	7.431	1%
Fes	4.035	5.287	5.880	5.880	6.268	6.584	6.802	7.224	6%
Ouarzazate	4.730	5.106	5.021	5.683	5.915	6.582	6.716	7.006	4%
Rabat	4.133	4.367	4.367	4.364	4.592	4.592	4.812	4.812	0%
Tétouan	4.293	4.384	4.637	4.743	4.793	4.047	3.821	4.359	14%
Meknès	2.137	2.138	2.162	2.614	2.730	2.780	2.936	3.139	7%
Essaouira	1.286	1.352	1.352	1.398	1.971	2.130	2.618	3.322	27%
Autres	20.826	21.322	23.255	24.124	25.363	26.796	28.035	29.882	7%
Total	97.001	102.097	109.615	119.248	124.270	133.230	143.221	152.936	7%

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

In deze tabel onderzoeken we hoe de capaciteit van het aantal bedden is geëvolueerd. Over een periode van acht jaar zijn er in totaal 152.936 bedden gerealiseerd. Dit is een stijging van 58 procent. Als we het aantal bedden vergelijken in het jaar 2007 en 2008 zien we dat de grootste stijging zich voordoet in Essaouira. Hier vond een stijging plaats van 27 %. In Casablanca en Rabat vond er geen uitbreiding plaats van het aantal bedden. Opmerkelijk is het feit dat de nieuwe badplaats Saïdia niet opgenomen is in deze lijst.

Figuur 3.6.: Hotelcapaciteit in Marokko (2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Als we de capaciteit van de diverse accommodatie in de verschillende steden van Marokko vergelijken, zien we dat Marrakech het grootste aanbod heeft qua accommodatie. Agadir en Fes staan op een gedeelde tweede plaats. Nadien komt Casablanca. Wel moeten we opmerken dat het toerisme in Casablanca vooral op zakentoeerisme is gericht.

3.3. Buitenlandse investeringen

De Marokkaanse overheid stimuleert buitenlandse investeerders om de stap te zetten naar Marokko. Op deze manier wilt de overheid meer werkgelegenheid creëren.

Tabel 3.5.: Directe buitenlandse investeringen in miljoen Amerikaanse dollar

2004	787
2005	1.620
2006	2.366
2007	2.807
2008	2.302

Bron: EIU (Economist Intelligence Unit)

Tot en met 2007 kunnen we duidelijk een trend zien van toenemende directe buitenlandse investeringen. Er zijn hiervoor vier hoofdoorzaken:

➤ Het privatiseringsprogramma:

Door een verdere privatisering zal de staat geen meerderheidsaandeelhouder blijven. Dit zal de Marokkaanse economie meer concurrentieel maken. Na de gedeeltelijke privatisering van Maroc Telecom, werd de Régie des Tabacs (RDT) verkocht aan de Frans-Spaanse groep Altadis. Dit zijn de twee grootste verwezenlijkingen in het kader van een groot privatiseringsprogramma voor de Marokkaanse economie. Een groot deel van de opbrengsten uit privatiseringen werden in het Hassan II-ontwikkelingsfonds gestort, bestemd voor kapitaalinvesteringen op lange termijn.²⁰

➤ De geografische nabijheid tot de Europese Unie in combinatie met lage loonkosten:

Marokko ligt op een kruispunt van Europa en Afrika. Het vormt een poort naar het Afrikaanse continent en is de toegangspoort tot Europa vanuit Afrika. Slechts een 14 kilometer brede Straat van Gibraltar scheidt Marokko van het Europese vasteland. Ook zijn de loonkosten laag, waardoor het land een ideale trekpleister wordt voor Europese investeerders.

- De inspanningen van de overheid om investeringen in het toerisme en in de uitbreiding van de infrastructuur aan te trekken door privaat-publieke samenwerkingsverbanden en private allianties.
- Ook tracht de overheid investeringen op het gebied van offshoring (uitbesteding) aan te trekken

De overheid tracht al jaren het offshoring te stimuleren met een breed overheidsprogramma, met als resultaat dat Marokko momenteel de hoofdbestemming voor de Franstalige markt is. Het land is macro-economisch zeer stabiel en de loonkosten zijn laag. Ook zijn er veel jonge, meertalige hoogopgeleiden die werkloos zijn. Zij genoten van opleidingen naar Europees model en kennen de Europese belevingswereld en cultuur.²¹

Men investeert vooral in de volgende sectoren: textiel, elektronische componenten en toerisme. Offshore-productie door buitenlandse bedrijven beslaat een groot deel van de investeringen.

²⁰ <http://www.diplomatie.be/nl/press/expresstelexArchiveDetail.asp?TEXTID=20017>

²¹ <http://www.topshore.eu/home/onze-voordelen/voordelen-marokko.html>

Europa is de eerste investeringspartner van Marokko. Frankrijk en Spanje zijn de grootste investeerders. Op afstand volgen de Verenigde Staten, Duitsland.²² Ook investeerders uit de Arabische wereld vinden hun weg naar Marokko. De belangrijkste daarvan zijn Emaar, Dubai Holding en AL QUDRA Holding uit de Verenigde Arabische Emiraten, samen goed voor een 20 miljard dollar.²³ Zelfs Marokkaanse ondernemingen timmeren flink aan de weg. Atlas Hospitality Morocco, Kenzi Hotels, Riyad Mogador zijn bezig met grote toeristische trekpleisters te ontwikkelen.²⁴

3.4. Casablanca²⁵

Aangezien Casablanca de grootste stad is van Marokko en op toeristische vlak veel te beiden heeft, is er een ambitieus programma opgesteld door het Conseil Régional du Tourisme (CRT) van Casablanca. Hoofddoelstelling van dit programma is om Casablanca uit te laten groeien tot een toeristische trekpleister. Met het ontwikkelingsplan van de stad is 20 miljard dirham gemoeid (1,8 miljard euro). Enkele doelstellingen zijn het aantrekken van jaarlijks één miljoen toeristen tegen 2012, de hotelcapaciteit verhogen tot 10.000 kamers en het creëren van 100.000 banen. Om dit te realiseren zijn de volgende faciliteiten voorzien: golfbanen, een botanische tuin, enkele musea, ondergrondse parkeergarages, de aanleg van stranden en de herinrichting van een deel van de haven als horecagebied.

3.5. Andere programma's

MEDA-programma beroepsopleidingen²⁶

Met fondsen van het EU-programma MEDA (*Mediterranean Economic Development Area*) worden de beroepsopleidingen in de toeristische sector verbeterd. Het doel is om een betere aansluiting te verkrijgen op de arbeidsmarkt. Met de positieve groei in de Marokkaanse economie zijn er ook steeds meer bekwame mensen nodig. Tot 2010 moeten 72.000 personen worden opgeleid (waarvan 18.000 binnen bedrijven). Er worden 10 nieuwe opleidingscentra gecreëerd en 12 van de 47 bestaande centra worden uitgebreid.

²² <http://www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=87882&location=>

²³ <http://memrieconomicblog.org/bin/content.cgi?article=190>

²⁴ http://www.euromonitor.com/Travel_and_Tourism_in_Morocco

²⁵ www.visitcasablanca.ma

²⁶ <http://www.europa-nu.nl/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vhiskx60rczz?ctx=vgaclcr1jzkl>

*Renovatiefonds Renovotel*²⁷

Dit fonds van 200 miljoen dirham (18 miljoen euro), is bedoeld voor renovatie van hotels die minstens zeven jaar hebben bestaan. Deze hotels staan op een speciale lijst van de overheid staan en zullen in de toekomst een opknapbeurt krijgen. Het geld wordt door het Hassan II fonds ter beschikking gesteld. Om toegang te krijgen tot dit fonds moet men een duidelijk en gestructureerd plan voorleggen.

Hoofdstuk 4: Plan Vision 2010

Door alle partijen wordt erkend dat het toerisme in Marokko een enorm potentieel heeft. De overheid en de brancheorganisaties hebben, met steun van Koning Mohammed VI, begin 2002 een akkoord gesloten om het toerisme aan te moedigen en te ontwikkelen. Daarin krijgen enkele zaken die als remmend op investeringen worden beschouwd (het verkrijgen van grond, de belastingwetgeving, financiering en het tekort aan goed opgeleid personeel) extra aandacht.

In 2005 zijn de zogenoemde Plans de développement régionaux (PDR) ontstaan. In deze PDR's is een gecoördineerde aanpak per regio voorzien voor de realisatie van *Vision 2010*. Daarnaast creëerden de banken een aantal speciale mogelijkheden voor leningen voor de toeristische sector, gelet op de enorme investeringen die noodzakelijk zijn in die sector. Met het plan, genaamd *Vision 2010*, zijn investeringen van 3 miljard euro gemoeid.

Het plan voorziet in:

- het bereiken van 10 miljoen bezoekers per jaar in 2010;
- de ontwikkeling van kusttoerisme met de bouw van zes nieuwe badplaatsen, het zogenaamde *Plan Azur*;
- het uitbreiden van de hotelcapaciteit met 160.000 bedden;
- het creëren van 600.000 nieuwe arbeidsplaatsen;
- het verhogen van de bijdrage aan het bruto binnenlands product (bbp) naar 20 procent;
- speciale belastingvoordelen voor investeringsprojecten in de toeristische sector;
- de promotie en ontwikkeling van actief toerisme zoals het buitensporttoerisme (bergsport, golf, sportevenementen);
- de training van personeel in de toeristenbranche;
- de liberalisering van het luchtvervoer en aanpassing van het prijsbeleid.

²⁷ http://mediterraneanexchange.unido.org/CMS_upload/1726_1181762790_GuideinvestisseurMorocco.pdf

De overheid en de brancheorganisaties houden jaarlijks een bijeenkomst om de voortgang van het plan te bespreken. Inmiddels lijkt Marokko aardig op weg te zijn de doelstellingen van de *Vision 2010* te verwezenlijken. Wel moeten we vaststellen dat deze plannen zeer ambitieus zijn en dat sommige cijfers niet realistisch zijn. We kunnen trachten te blijven werken op de diverse punten en zo deze cijfers te bereiken tegen het jaar 2015.

Het plan *Vision 2010* is ook een krachtig hulpmiddel voor de ontwikkeling door de infrastructuur te bevorderen, opvoerende investering, werkgelegenheid, inkomensdistributie en onderwijsniveaus binnen de bevolking.

Hoofdstuk 5: Plan Azur²⁸

Samen met het plan *Vision 2010* heeft de Marokkaanse overheid ook het ambitieuze *Plan Azur* aangekondigd. In dit plan wordt de nadruk gelegd op de verwezenlijking en de ontwikkeling van 6 nieuwe badplaatsen, waarvan vijf op de Atlantische Kust en één op de Middellandse Kust. Bovendien zal men ook werk maken van de volgende kernpunten:

- Nieuwe te bouwen of te bevorderen autosnelwegen
- Nieuwe regionale te bouwen of te bevorderen luchthavens
- De verhoging en deregulering van alle inkomende vluchten vanuit Europa en de rest van de wereld, met de introductie van een open luchtvaartbeleid.
- Nieuwe marina's en havens
- De aanleg van een hoge snelheidstrein tussen Casablanca en Agadir, die tegen 2015 klaar zal zijn.
- Onderzoek en misschien de mogelijke bouw van een tunnelverbinding tussen Spanje en Marokko onder de Straat van Gibraltar uit.

Plan Azur heeft als doelstelling om in 2010 Marokko klaar te stomen voor een toeristenstroom van 10 miljoen mensen. Hiervoor voorziet het *Plan Azur* de ontwikkeling van zes nieuwe badplaatsen. Voor iedere site is een projectontwikkelaar gezocht. De aanbestedingen hiervoor hebben voor het grootste deel al in 2002 plaatsgevonden. Overigens worden ook op andere plaatsen langs de Atlantische Zeekust veel projecten opgestart, zoals bij Agadir, Casablanca, El Jadida, Asilah ...

²⁸ http://www.tourisme.gov.ma/francais/2-Vision2010-Avenir/2-chantiers/2-Produit/produit_balneaire.htm

Figuur 5.1.: Zes nieuwe badplaatsen in Marokko gesitueerd op de kaart



Bron: <http://www.essentialmorocco.com/investment-brief-for-morocco.html>

5.1. *Mediterrania-Saïdia*

Dit is de enige badplaats in het *plan Azur* aan de Middellandse Zee. Het project werd gelanceerd in 2005. De prominente Spaanse bezitsontwikkelaar Fadesa is integraal aan de bouw bezig van dit project. De kostprijs van het project bedraagt 1,6 miljard euro. Fadesa heeft verscheidene percelen binnen de ontwikkeling aan privé-ontwikkelaars verkocht. Het resort omvat negen luxehotels, 12 vakantiedorpen, acht toeristische complexen, 2.700 appartementen, 300 huizen, drie 18-holes golfbanen, een jachthaven met 1.350 ligplaatsen voor boten en een 43.000 m² *Medina Center* winkelcentrum dat plaats biedt aan 160 winkels. In totaal worden er 28.000 bedden voorzien in Saïdia. De onroerende goederenprojecten binnen *Mediterrania-Saïdia* zijn een succes. Bij ons bezoek aan Saïdia hebben we dit ook opgemerkt. Bijna alle villa's en appartementen die al gebouwd waren, zijn verkocht. De vastgoedsector had niet te lijden onder de financiële crisis, aangezien de meeste eigendommen nog voor de crisis waren verkocht.

Saïdia wordt vooral gepromoot door Thomas Cook. Ze stellen ook een combinatie voor van Fes met Saïdia. De touroperator werkt samen de all-inclusive hotels Iberostar Saïdia en Barcelo. Neckermann, AB tours en Escape werken ook samen met deze hotels. Bij een bevraging met Thomas Cook vroegen we ons af hoe Thomas Cook nieuwe bestemmingen opneemt in hun programma. Ze verklaarden dat de aanwezigheid van een nieuw Iberostar hotel de zekerheid biedt van een voldoende en degelijke bedden capaciteit, met bovendien een uitstekende gekendheid van de keten op de Belgische markt. Ze hebben nadien de bestemming en de hotels bezocht. Volgens Thomas Cook waren de uitstekende troeven van de bestemming (goede luchthaven in de nabijheid, mooie stranden, jachthaven, centrum, golfterrein, excursiemogelijkheden) voldoende om deze bestemming op te nemen in hun aanbod. Aan de hand van de capaciteit van het hotel en het fenomeen hoogseizoen/laagseizoen hebben ze hun nodige vlucht capaciteit geschat. Daarnaast geeft de combinatie van de vlucht naar Oujda met hun vlucht naar Marrakech de mogelijkheid om capaciteit van de ene naar de andere bestemming te verschuiven volgens de noodzaak.

5.2. Port Lixus

Port Lixus ligt vlakbij Larache en via Assilah 60 kilometer ten zuiden van Tanger, langs de Atlantische kust. Lixus was al gekend door Feniciërs, die hier al in de 7de eeuw voor onze tijdrekening toekwamen, en de Romeinen, die hier tempels en een theater bouwden. De Legioenen hadden er een garnizoensplaats ten noorden van Larache en men kan er ook nog de oude zoutbekkens in het stadje salé bezoeken. Het oude Lixus verdween en in de 13de eeuw ontstond Larache. De berber stam van de Beni Arous koos voor de naam 'el-Araich', een verwijzing naar de wijnstokken die er rijpten. Na een bezetting door Portugal werd het in de eerste plaats een piratennest. De zeerovers hadden het vooral gemunt op de schepen van de 'Verenigde Oost-Indische Compagnie'.

In Port Lixus wordt geïnvesteerd door de in Malta gevestigde groep Corinthia Hotels International (CHI) en door de Amerikaanse hotelketen Wyndham. De kostprijs van het hotelproject bedraagt 58,4 miljoen euro. Er komen vier- en vijfsterrenhotels, residentiële wijken, enkele 18 holes golfparcours, bars, winkels, restaurants, congresfaciliteiten, een marina voor 700 boten. Al deze faciliteiten zullen vlakbij de ruïnes van de oude Romeinse stad Lixus en de Loukas rivier gelegen zijn. De luchthaven van Tanger ligt op 40 minuten rijden. De hotels zullen 7.500 bedden opleveren, terwijl het residentieel gedeelte van Port Lixus plaats moet bieden aan 4.500 bezoekers. Alleen al het Wyndham Hotel & Spa met zijn 418 kamers zal een oppervlakte van 7 hectare inpalmen. De opening van 'Wyndham Port Lixus Resort' is gepland voor juni 2010. De uitvoering van het hele plan

ligt in handen van Salixus (Société d'aménagement de la station de Lixus), een immobiliënspecialist voor residentiële constructies uit België. Salixus is een onderneming die toebehoort aan immobiliëngigant Thomas & Piron, die ook actief is bij Essaouira ('Station de Mogador'). De Nederlandse onderneming Colbert Orco werkt als minderheidsaandeelhouder de golffaciliteiten uit, terwijl een Frans bedrijf verantwoordelijk is voor de nautische uitbouw. De volledige afwerking werd uitgewerkt over een periode van negen jaar. Lixus moet 3.800 rechtstreekse betrekkingen opleveren en een jaarlijkse opbrengst van 2 miljard Marokkaanse dirham.

5.3. Mazagan

Mazagan (El Haouzia bij Azemmour) is een nieuw kustresort langs de Atlantische oceaan. Mazagan ligt langs de Sidi Bouzid Bay bij El Jadida en Azemmour en op tachtig kilometer ten zuidwesten van Casablanca. Langs de noordelijke kant van het resort liggen Oum Er-Rabie en de oude stad Azama (Azemmour). Vlaktbij bevindt zich 500 hectare eucalyptus bos. Het resort is 175 kilometer verwijderd van de keizerlijke stad Marrakesh en het strand is zowat 15 kilometer lang. De benaming Mazagan komt uit de Portugese periode in El Jadida. Zij bouwden in de 16de eeuw een omwalling en een fort dat zij 'Mazagão' doopten. Het is nog een mooi voorbeeld van renaissance design. Portugal had van de stad een basis gemaakt om de schepen te bevoorraden die langs de Kaap naar India afstevenden. Het fort werd door de Unesco benoemd als beschermd werelderfgoed.

Voor de uitwerking van Mazagan trok de Marokkaanse overheid Dubai aan en Sol Kerzner uit Zuid-Afrika, die voorzitter is van de Sun International Hotels (Kerzner International Holdings Ltd). Deze groep beheert onder meer het majestueuze Sun City bij Pilanesberg Nationaal Park in de Zuid-Afrikaanse provincie Noordwest. De Sun International groep opende einde 2007 in Egypte ook Port Ghalib bij de Rode Zee. Istithmar (Dubai World), een holding die volledig in handen is van Dubai, legde de eerste steen voor het 350 miljoen US-dollar kostende vijfsterren resort in juni 2007. De oppervlakte zal 514 hectare beslaan. Er komen diverse restaurants, een vijfsterren hotel met 500 kamers, een privé lounge club, een balzaal die ruimte biedt voor 1.000 personen, een Spa en Wellness centrum en een 10.000 hectare grote lagune. In het totaal worden er vier hotels gepland, zodat er uiteindelijk 3.700 hotelbedden beschikbaar zijn. Naast de hotelfaciliteiten worden er 175 residentiële villa's opgetrokken in de duinenrij. De befaamde Gary Player staat in voor de 18 holes golfbaan. Voor de eindfase is een bijkomend parcours gepland. Aan de bouw van een casino bij de lagune is al begonnen.

5.4. Mogador Essaouira

Nabij Essaouira liggen uitgestrekte zandstranden. Hier wordt onder andere gewerkt aan de nieuwe badplaats Mogador. De kust rond Essaouira is nog vrij ongerept. Langs de kustweg staan al de eerste contouren van riante villa's, golfterreinen en hotels. De brede en lange stranden komen meer en meer in aanmerking voor de verdere uitbouw van het strandtoerisme. Surfers, kiteboarders uit de gehele wereld komen hier graag de golven bedwingen. Eén van de belangrijkste bronnen van inkomsten naast het toerisme en de visserij zijn de mossel- en oester kwekerijen en de ambachtelijke houtbewerking. In het gebied tussen Essaouira en Agadir staan wel 25 miljoen Arganiabomen, die bekend om hun zéér rijke oliën. Jimi Hendriks, Mick Jagger, John Lennon, Bob Marley en Cats Stevens schijnen hier ooit geweest te zijn tijdens hun "hippie tijd". De plaats staat nog steeds bekend als dé ontmoetingsplek voor kunstenaars en het is een van de belangrijkste centra voor moderne kunst.

Dit project werd gelanceerd in 2006. De leider van het consortium voor dit project is een Belgisch-Nederlands consortium. Het is vooral de bedoeling om van deze badplaats, de eerste strandbestemming te maken voor toeristen die uit Marrakech komen. Er zullen in totaal 10.600 bedden ter beschikking gesteld worden.

5.5. Taghazout

Het consortium dat Taghazout over een oppervlakte van 678 hectare tot een super aantrekkingspool moet uitbouwen, is het Amerikaanse Colony Capital. Hotelketens die hier actief worden zijn Raffles en Fairmont. Er komen verschillende vier- en vijfsterrenhotels, residentiële verblijven, een Marokkaanse Medina. De totale logiescapaciteit is 21.000 bedden. De eerste fase van het project ter waarde van 1,5 miljard dollar werd voltooid in 2008. Het project zal door Amerikaanse en Spaanse bedrijven uitgevoerd worden en zal uiteindelijk 50.000 banen opleveren. De gehele omgeving geniet van veel aandacht van onroerend goed speculanten.

In het oorspronkelijk dorp staat een 'auberge' en er zijn verschillende flats en kamers te huur. Vele buitenlandse en lokale toeristen komen ook naar Taghazout met een mobilhome, maar de lokale overheid heeft het kamperen op het strand intussen verboden en onmogelijk gemaakt. Taghazout huisvest ook vele cafeetjes en eetgelegenheden.

5.6. Plage Blanche

Plage Blanche ligt bij de Atlantische oceaan op 60 kilometer van de woestijnstad Guelmim. Volgens de planning opent een volledig afgewerkte Plage Blanche in juli 2012. Het ligt 250 kilometer ten zuiden van Agadir en het zal worden gepromoot als de 'Oase aan Zee'. De luchthaven ligt nabij Guelmim. Onder Plage Blanche ligt langs de kust Cap Draâ bij Tan-Tan Plage en noordelijk van het resort Sidi Ifni, dat bereikbaar is via Guelmim. Aan de overzijde van Plage Blanche duiken de vulkanisch gevormde Canarische Eilanden op uit de oceaan. Binnen een gebied van 250 km², dat gedomineerd wordt door de kasbah's (versterkte dorpen) en archeologische sites, komen er twee locaties en daarover worden 28 hotels verdeeld, 300 villa's, horecazaken en een casino. In totaal zullen er 30.000 bedden ter beschikking worden gesteld in Plage Blanche. De 'Oase aan Zee' krijgt ook een helihaven. Dit woestijngebied is ook geschikt voor het ecotoerisme. Voor het beheer van de uitbouw is Fadesa verantwoordelijk, dat ook het Middellandse Zee resort van Saïdia-Mediterrania afwerkt.

De ontwikkeling van het toerisme biedt vele mogelijkheden voor bedrijven in de bouwsector, exploitanten van vakantieaccommodaties en toeleveranciers van hotels en horecagelegenheden. Zo zullen er voor de nieuwe hotelaccommodaties vele zaken geïmporteerd moeten worden zoals apparatuur en hotelinrichting. De ontwikkeling van twee van de badplaatsen van het Plan Azur door een consortium met Belgische en Nederlandse deelname biedt ook kansen voor Belgische ondernemers bij de bouw van delen van deze badplaatsen.

Tabel 5.2.: Kenmerken van de zes nieuwe Marokkaanse badplaatsen

	Capaciteit (in bedden)	Oppervlakte (in hectare)	Provincie	Officiële website	Logo
Mediterrania Saïdia	28.000	713	Berkane	www.medsaidia.com	
Mazagan Beach Resort	8.000	504	El Jadida	www.mazaganbeachresort.com	
Mogador Essaouira	10.600	581	Essaouira	www.mogadoressaouira.com	
Port Lixus	12.000	461	Larache	www.port-lixus.com	
Taghazout-Argana Bay	21.000	615	Agadir	Nog geen officiële site beschikbaar	Nog geen officiële logo beschikbaar
Plage Blanche-Guelmim	30.000	695	Guelmim	Nog geen officiële site beschikbaar	Nog geen officiële logo beschikbaar
<i>Totaal</i>	109.600	3569			

Bron: eigen verwerking, excel

Hoofdstuk 6: Publiek private samenwerking (PPS)

Publieke investeringen zijn investeringen die vanuit de overheid worden gedaan. In minder ontwikkelde gebieden worden publieke investeringen vaak gebruikt om de economische activiteit te stimuleren. Private investeringen zijn investeringen die een privé-karakter hebben. Dit zijn investeringen die ondernomen worden met de middelen van privépersonen, zoals particulieren en bedrijven. Men kan gebruik maken van private en publieke investeringen, we spreken dan van een publiek private samenwerking (PPS). Het Vlaamse Kenniscentrum PPS definieert dit begrip als volgt: "PPS een samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren, en dit op basis van een heldere taak- en risicoverdeling."²⁹

Beide partijen trachten hun vooropgestelde resultaten op de meest optimale manier te behalen. Ze werken samen op basis van een duidelijke taak- en risicoverdeling. Met een dergelijke samenwerking kunnen beide partijen zich concentreren op hetgeen waarin zij het beste zijn. Hierdoor komen ze tot een win-winsituatie en realiseren ze een meerwaarde en efficiëntiewinst. De meerwaarde kan zich zowel op financieel,

²⁹ http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html

maatschappelijk als operationeel vlak voordoen. De publiek private samenwerking heeft betrekking op verschillende sectoren en projecten. Ook in de toeristische sector werken bedrijven en de overheid samen. We zagen dit ook in hoofdstuk 5, namelijk de nieuwe badplaats Saïdia waar zowel de Marokkaanse overheid als privépersonen investeerden in de talrijke vastgoedprojecten. Men kan ook gebruik maken van een publiek private samenwerking om de wegen en bruggen te herstellen die beschadigd werden door de overstroming in Missouri/Outat. De overheid kan hierdoor met dezelfde financiële middelen een kwalitatief beter eindproduct realiseren of dezelfde kwaliteit voor een kleiner kostenplaatje.

We hadden tijdens ons interview met de investeerder en hoteleigenaar van Hotel Afrika vernomen dat hij moeilijkheden ondervond om geschikte terreinen te vinden waar hij zijn projecten kon vestigen. De meeste terreinen zijn gemeenschappelijke terreinen die in het bezit zijn van de provincie of gemeente. Hij klaagde erover dat de overheid deze gronden niet ter beschikking stelde voor investeerders, waardoor ze uitwijken naar andere gebieden. Door een publiek private samenwerking kan de overheid de procedure om gronden te verkrijgen vergemakkelijken of zelfs gemeenschappelijke terreinen tegen een voordelig tarief aanbieden. De overheid kan hierdoor samenwerken met de investeerders en op deze manier de handen in elkaar slaan om projecten te realiseren die zowel een maatschappelijk als een commercieel rendement hebben. Bij een PPS is het belangrijk dat beide partijen verantwoordelijkheid dragen. Vaak zullen we zien dat de overheid eerder het politieke risico neemt, terwijl private partners zich eerder wagen aan het commercieel aspect. Daarnaast zullen de opbrengsten verdeeld worden naargelang het genomen risico. PPS kan een instrument zijn om de kloof tussen behoeften en middelen voor nieuwe projecten te overbruggen, maar is tegelijkertijd ook van nut om de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren.

Er zijn traditionele en innovatieve contractvormen die gehanteerd worden binnen de privaat publieke samenwerking.³⁰

- Bij een traditionele contractvorm is er een strikte scheiding tussen het ontwerp, de realisatie en de exploitatie. De publieke partij, namelijk de overheid, is meestal ook de opdrachtgever en verantwoordelijk voor de integratie van deze onderdelen. Om dit goed te realiseren, moet de publieke partij veel kennis hebben van de diverse realisatieprocessen. Men begint eerst met een ontwerp uit te werken. Nadien probeert de publieke partij een bedrijf te zoeken die het ontwerp kan uitvoeren. Tenslotte zoekt de opdrachtgever naar een bedrijf dat instaat voor de exploitatie en onderhoud. Het facilitair beheer wordt deels aan afzonderlijke

³⁰ http://www.amrfacilities.nl/images/uploads/documents/Inkijkexemplaar_Reader_PPS.pdf

partijen uitbesteed of zelf verzorgd. Daarnaast zorgt de overheid ook voor de financiering van het project.

- Bij een innovatief contract verplaatst men de publieke taken en risico's naar de private partijen. Zij krijgen de verantwoordelijkheid voor de relaties tussen ontwerp, realisatie, exploitatie en meestal ook de financiering en het onderhoud. Dergelijke *design, build, maintain, finance* en *operate* (DBMFO) activiteiten worden vaak als een geheel uitbesteed. Hierdoor krijgen de private partijen, de mogelijkheid om alle aspecten goed op elkaar af te stemmen. Hier staat niet het product, maar de geleverde diensten centraal. Vaak wordt er gewerkt met een consortium. Een consortium is een tijdelijke samenwerking tussen een aantal ondernemingen om een bepaald project te realiseren³¹. De publieke partij zal het consortium uitbetalen naargelang de dienst of product geleverd wordt. Hierdoor zal de uitvoerende partij er alles aan doen om de dienst of het product te leveren op het afgesproken kwaliteitsniveau. De uitvoerende partijen beschikken over de nodige expertise om deze opdrachten te vervullen en dit is net de meerwaarde van een publiek private samenwerking.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van PPS: de klassieke vorm focust zich vooral op gebiedsontwikkeling en de nieuwe vorm richt zich vooral op objecten. In Missouri/Outat willen we ons vooral focussen op de ontwikkeling van het gebied. We zullen dus kiezen om te werken met de klassieke vorm van PPS. Op deze manier willen we de ontwikkeling van het gebied verder stimuleren. Uiteraard adviseren we om met behulp van PPS ook het duurzaam toerisme verder te stimuleren. Op de volgende pagina vinden we figuur 6.1. terug waar we de overeenkomsten en verschillen zullen bespreken.

³¹ <http://www.xs4all.nl/~mkalk/begrip08.htm>

Figuur 6.1.: PPS bij gebiedsontwikkeling en bij objecten (infrastructuur en vastgoed)

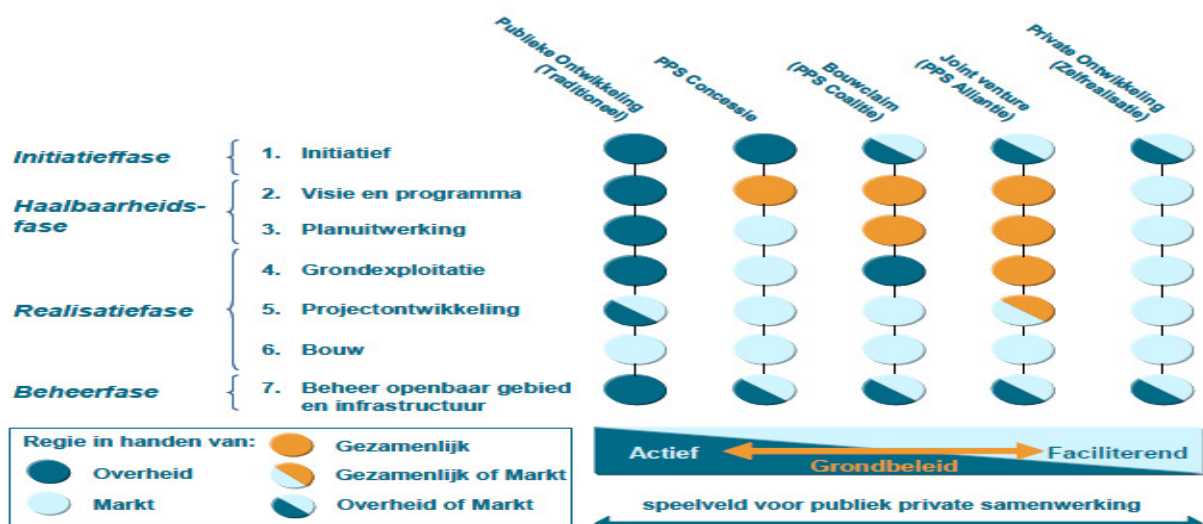
	PPS bij gebiedsontwikkeling	PPS bij objecten (infrastructuur en vastgoed)
Doelstelling	De ontwikkeling van een gebied	Het realiseren van een object, al dan niet in combinatie met bijbehorende dienstverlening
Partijen	Veelal een groot aantal partijen	Aantal partijen na contracteren beperkt tot twee. Opdrachtgever (overheid) en opdrachtnemer (risicodragende marktpartij)
Soort contract	Samenwerkingscontract meestal per fase (intentie tot en met beheer)	DBFMO contract voor de totale scope van het project
Proces	Onderhandelen over inhoud, plan en programma	Onderhandelen over prijs-kwaliteit op basis van door de opdrachtgever opgestelde outputspecificatie
Selectie marktpartijen	Selectie van marktpartijen op basis van grondpositie onderhands of door middel van (Europese aanbesteding	Selectie van aanbieder en concurrentie tussen aanbieders door middel van aanbestedingsprocedure met onderhandeling
Looptijd contract	Circa 10 - 15 jaar	Circa 15 – 30 jaar
Projectscope	Hoofdzakelijk beperkt tot het proces van visievorming tot en met realisatie. Afname bij aanvang niet gecontracteerd, vindt plaats met andere partijen	Richt zich op ontwerp, realisatie en exploitatie van een object met vastgesteld gebruik. Afname in de exploitatiefase wordt bij aanvang van de PPS tussen partners gecontracteerd
Risico's	Risico's delen in plaats van verdelen	Risico's verdelen in plaats van delen
Eigendom	Afhankelijk van het gekozen ontwikkelingsmodel. Een gemeenschappelijke entiteit heeft het gebied meestal in eigendom	Gebouw blijft of wordt in de meeste gevallen juridisch eigendom van de opdrachtgever
Financiële structuur	Na de realisatie wordt het eigendom veelal overgedragen aan de publieke partij, waarna de overheid het zelf zal beheren.	Opdrachtnemer investeert en exploiteert. Opdrachtgever betaalt een jaarlijkse gebruiksvergoeding

Bron: *Studiemap Publiek Private Samenwerking, AMR facilities, 2008, Utrecht, p. 23*

Bij gebiedsgebonden PPS wordt er door de overheid samengewerkt met private partijen. Hierbij is het belangrijk om de juiste afstemming te vinden tussen de ontwikkeling van een openbaar gebied (b.v. wegen, tunnels, bruggen, fietspaden) en een privaat vastgoed (b.v. kantoren, winkels, huurwoningen). Elk samenwerkingsverband kent een levenscyclus die bestaat uit vier verschillende fasen:

- **Initiatiefase:** in deze fase zal men onderzoeken of de toekomstige ontwikkeling gewenst is en of er geen betere alternatieven mogelijk zijn. Het zal gaan om een verkenning en invulling van de opdracht en de resultaten die hieruit voortvloeien.
- **Haalbaarheidsfase:** hier wordt het project verder uitgewerkt in een visie met een bijhorende agenda. Ook wordt de financiële, milieutechnische, juridische en maatschappelijke haalbaarheid onderzocht.
- **Realisatiefase:** men zal overgaan tot de plannen die uitgewerkt zijn in de haalbaarheidsfase en begint met het uitwerken van de uitvoeringsorganisatie. De realisatiefase bestaat uit twee subfasen: 1) de grondexploitatie, namelijk het proces van grondaankoop, grondbewerking en verkoop en 2) de vastgoedexploitatie, het proces van projectontwikkeling en het realiseren van de infrastructurele werken en/of het vastgoed.
- **Beheerfase:** na de projectrealisatie komt de beheerfase. Indien de samenwerking nog loopt, zal het zich beperken tot de beheertaken.

Figuur 6.2.: Publiek private samenwerking bij gebiedsontwikkeling



Bron: *Publiek private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel of niet?*, kenniscentrum PPS, maart 2006, Den Haag, p. 7

In figuur 6.2. zien we aan de linkerkant de verschillende fasen weergegeven. Per fase en subfase zien we wie het risico en de rekening draagt. Onderaan zien we het verband tussen het uitvoeringsmodel en het grondbeleid. Bij een actief grondbeleid en een inname van de grondposities door de overheid, genieten de modellen aan de linkerkant de voorkeur. Bij een meer faciliterend grondbeleid verkiezen we de modellen aan de rechterkant.

De samenwerking met private partijen kan op basis van drie modellen gebeuren: de concessie, de bouwclaim en de joint venture. Deze modellen onderscheiden zich van elkaar op het punt van de reikwijdte van de samenwerking.

1. Het concessiemodel

In het concessiemodel definieert de overheid het uit te voeren programma en het kwaliteitsniveau. Het bedrijfsleven stelt de verschillende ideeën voor die het project zowel financieel als praktisch optimaliseren. De publieke en private partijen verdelen op een evenwichtige wijze het kostenplaatje van de dienstverlening en de risico's die gepaard gaan met het project. Deze bepalingen worden vastgelegd in een concessiecontract. De overheid heeft de rol om de randvoorwaarden te bepalen, de aanbesteding te regisseren, de uitvoering te faciliteren en de dienstverlening te toetsen op omvang, tijdigheid en kwaliteit. In dit model dient de overheid een sterke grondpositie te hebben, aangezien ze met de concessie de gronden verkoopt aan een private partij. Deze partij verbindt zich ertoe het concessiecontract uit te voeren. De grond- en vastgoedexploitatie, de inrichting van het openbaar gebied en de aanleg van de infrastructuur zijn volledig ten laste van de private partij.

2. De bouwclaim

In dit model gebeurt de grondexploitatie in overleg tussen de overheid en de private partijen, aangezien een deel van de gronden in handen is van private eigenaars. De overheid zal dus moeten onderhandelen over de voorwaarden waaronder de private partijen akkoord zijn om hun gronden ter beschikking te stellen. In vele gevallen houden deze voorwaarden in dat de overheid een bouwclaim aan de private partijen verleent. Dit betekent het recht, om binnen de wettelijke regels, vastgoed op de bouwkvelds te ontwikkelen nadat de overheid de gronden bouwrijp gemaakt heeft. Regelmatig zien we dat gronden door private partijen met verlies aan de overheid verkocht worden. De private partijen verwachten dan met de vastgoedontwikkeling dit verlies terug te verdienen en een goed rendement te behalen.

Het bouwclaimmodel wordt vooral gebruikt door private partijen die zelf een project kunnen en willen realiseren. Doordat de overheid zelf opdraait voor de rekening en

risico's die gepaard gaan met de grondexploitatie, kunnen de private partijen zelf de controle over het project behouden en delen in de opbrengsten.

3. De joint-venture

Bij een PPS alliantie zullen de overheid en het bedrijfsleven samen voorzieningen ontwikkelen, realiseren, exploiteren en/of beheren. Ook kiezen ze voor een gezamenlijke risicoacceptatie ten behoeve van de kosten en opbrengsten, met als resultaat een gedeelde zeggenschap over het project. Het verschil met een bouwclaimmodel is dat de werkzaamheden, zeggenschap en risico's niet onderling worden verdeeld, maar ze worden gedeeld door alle partijen. Er wordt een speciaal opgerichte joint venture opgericht waarin zowel de overheid als private partijen deelnemen. In een PPS joint venture heeft de overheid meer invloed op het grondbedrijfsproces en loopt ze minder risico. Het omgekeerde is waar voor de private partijen. Zij nemen een deel van het risico van de overheid voor hun rekening. Als tegenprestatie krijgen ze invloed op het grondbedrijfsproces en de vastgoedontwikkeling. De partijen kunnen beslissen om naast het grondexploitatieproces ook de bouwexploitatie samen te ondernemen. Een dergelijke gezamenlijke grond- en opstalexploitatiemaatschappij (GOM) wordt vaak toegepast als de overheid veel invloed wil hebben op de inhoud en het resultaat van het project. Vooral als er publieke functies moeten worden gerealiseerd, kiest de overheid voor deze vorm van samenwerking.

Op basis van onze interviews met diverse bevoorrechte getuigen (zie hoofdstuk 12) en de vergaderingen met het gemeente- en provinciebestuur komen we tot het besluit dat het concessiemodel in de toekomst het meest geschikt zal zijn voor de situatie in Missouri/Outat. Bij ons bezoek ter plaatse hebben we vernomen dat er een probleem was met het verkrijgen van gronden voor privé-investeerders. Ze vertelden ons dat de meeste terreinen eigendom waren van de overheid en ze moeilijkheden ondervonden bij het verwerven van terreinen om nieuwe projecten uit te bouwen. Om deze problematiek te verhelpen, stellen we voor dat de lokale overheden in Marokko aan tafel gaan zitten met de diverse privé-investeerders om zo samen te vergaderen over mogelijke projecten die zowel gunstig zijn voor de overheid als voor de privé-investeerders. Ook kan de overheid een reclamecampagne beginnen om gronden tegen een voordelige prijs aan te bieden en zo privé-investeerders aan te trekken naar o.a. Missouri/Outat. We benadrukken het feit dat een publiek private samenwerking een goed vooruitzicht is om het gebied verder te ontwikkelen. De stad Hasselt kan de Marokkaanse twinsteden helpen bij dit proces. Ze kunnen advies geven over hoe een dergelijke samenwerking tot stand komt en bijstand verlenen op basis van hun ervaringen in Hasselt.

Voordelen en nadelen van een PPS

*Voordelen*³²:

- Bij een PPS wordt er al in de ontwerpfase de totale levenscyclus van het project in beschouwing genomen. Daardoor wordt er beter rekening gehouden met de gevolgen die de keuzes in het ontwerptraject met zich meebrengen, met als gevolg een betere afstemming en dus minder kosten.
- Een tweede voordeel is dat er de mogelijkheid wordt gegeven aan het bedrijfsleven om met creatieve oplossingen te komen. Er wordt ruimte gegeven aan de diverse private partijen om tot verschillende oplossingen te komen. De creativiteit, kennis en ervaring van het bedrijfsleven worden hierdoor beter benut voor het algemeen belang. Ook ontstaan er nieuwe kansen voor opdrachten op terreinen die voorheen tot het domein van de overheid behoorden.
- De overheid krijgt een betere kwaliteit voor hetzelfde geld of dezelfde kwaliteit voor minder geld. Vaak zien we dat de kosten van de gehele levenscyclus verlagen en dat de projecten sneller klaar zijn.
- Bedrijven kunnen een grotere winstmarge realiseren omdat zij zelf de meest efficiënte aanpak kunnen kiezen. Daarnaast kunnen ze langere samenwerkingsverbanden aangaan en verzekeren ze de continuïteit van hun bedrijf.

Volgens F. Van de Wouw³³ zijn er nog verschillende voordelen van een PPS constructie ten opzichte van een gewone aanbesteding:

- Het in huis halen van kennis waar men anders niet over zou beschikken;
- De mogelijkheid om risico's te spreiden;
- Een optimaal eindproduct met een kwalitatief hoogwaardige ontwikkeling.

In de literatuur worden er ook nog nadelen³⁴ genoemd:

- Soms kan er sprake zijn van een puur financiële basis, waardoor er geen additionele voordelen zullen voortkomen uit de samenwerking.
- Door hoge bieding- en consultatiekosten zullen er hoge startkosten zijn voor sommige projecten.

³² <http://www.pnz-rws.nl/webgen.aspx?p=29>

³³ DE KONINGH, H., VAN DE WOUW, F., 2006, *handboek integriteit: ervaringen uit de praktijk en achtergronden*, Van Gorcum, Assen, 400 p.

³⁴ <http://www.sustainability-in-finance.com/0001.pdf>

- Het is cruciaal om een juiste inschatting te maken van de risico's en baten. Een slechte inschatting kan leiden tot welvaartverlies.
- De overheid heeft vaak beperkte mogelijkheden om het project bij te sturen.
- Doordat de projecten vaak zo verschillend zijn, kan dit leiden tot een verlies aan schaalvoordelen.

N. van den Meer gaf de volgende bedenkingen van PPS weer:

- Levert PPS financieel wel zoveel als verwacht? Uit onderzoek blijkt dat men met een PPS constructie een kostenreductie van 10 tot 15% kan behalen. Wel is er een belangrijke opmerking bij dit onderzoek. Men werkt met schattingen die betrekking hebben op een lange looptijd en we vragen ons af in hoeverre men deze schattingen nauwkeurig kunnen uitvoeren.
- Beide partijen leggen zich voor een lange tijd vast. Hierdoor worden beide partijen minder flexibel. Het is niet eenvoudig om in de toekomst een bepaalde dienstverlening af te stoten of te stoppen, waardoor de financiële consequenties wel eens kunnen tegenvallen.
- Omdat de samenwerking op een lange periode betrekking heeft, is het redelijk complex om een goed overzicht te krijgen over de hele looptijd. Vooral het exploitatiegebeuren is moeilijk te overzien.
- Omdat het consortium bepaalde taken zal overnemen die vroeger door de opdrachtgever zelf werden gedaan, worden ook bepaalde functies/ambtenaren overgenomen door het consortium. De overstap van ambtenaren naar de private sector verloopt niet altijd even makkelijk. Het is belangrijk om het personeel tijdens de lange looptijd goed te begeleiden naar de nieuwe functies. Het nadeel is echter dat het personeel een lange tijd in onzekerheid zit.

Hoofdstuk 7: Investeringsanalyse

Investerings in de toeristische sector zijn noodzakelijk om het toerisme te bevorderen. Deze investeringen zorgen voor het aanbod van toeristische goederen en diensten. Bovendien creëert het ook werkgelegenheid voor de lokale bevolking en stimuleert het de economie. Reilly en Brown omschrijven investeren als *"het op dit moment inzetten van middelen voor een bepaalde tijd met als doel het genereren van toekomstige inkomsten, die compenseren voor de tijdsperiode gedurende de welke de middelen worden ingezet, de verwachte inflatievoet en de onzekerheid over de toekomstige inkomsten"*.³⁵

³⁵ REILLY, F., BROWN, K., 2008, *Investment analysis and portfolio management*, South Western Educational Publishing, Ohio, p. 5

7.1. Type van investeringen

Op basis van het patroon van inkomsten en uitgaven kunnen investeringen worden ingedeeld. Bij conventionele investeringen worden één of meerdere perioden van netto-uitgaven gevolgd door één of meerdere perioden van netto-inkomsten. Bij een leningtype is het precies het tegenovergestelde patroon. Een niet-conventioneel project kent geen vaste volgorde van periodes met netto-uitgaven en netto-inkomsten. Het is belangrijk om het onderscheid te maken tussen de diverse types van investeringen, aangezien bepaalde evaluatietechnieken bij andere dan conventionele projecten tot interpretatieproblemen kunnen leiden of zelfs onbruikbaar zijn. In onderstaande tabel wordt het inkomsten- en uitgavenpatroon van de verschillende types voorgesteld.

Figuur 7.1.: Inkomsten- en uitgavenpatroon van verschillende projecten

Type / Jaar	0	1	2	3	...	k	...	n
Conventioneel	-	-	+	+	+	+	+	+
Leningtype	+	-	-	-	-	-	-	-
Niet-conventioneel	-	+	+	-	-	-	+	+

Bron: MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 65

7.2. Afhankelijke en onafhankelijke investeringen³⁶

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen economische onafhankelijke en afhankelijke projecten. Zo zijn twee projecten economisch onafhankelijk als ze aan de volgende voorwaarden voldoen:

- het is technisch mogelijk om beide projecten gelijktijdig uit te voeren;
- het wel of niet uitvoeren van een eerste project heeft geen invloed op de kasstromen van het tweede project en omgekeerd.

Bij economisch afhankelijke projecten heeft een project invloed op de kasstromen van een ander project. Bij een positieve invloed hebben we te maken met complementariteit of synergie, bij een negatieve invloed met substitutie. Elkaar wederzijds uitsluitende projecten zijn het meest extreme voorbeeld van substitutie. Wanneer het niet mogelijk is om het ene project uit te voeren zonder ook het andere project te realiseren, heeft men te maken met het uiterste geval van complementariteit.

³⁶ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 65

Er wordt echter geen rekening gehouden met de financiële afhankelijkheid om de economische afhankelijkheid te bepalen. Omdat dit van alle projecten afhankelijke projecten zou maken. Daarnaast heeft een financiële afhankelijkheid geen invloed op de toekomstige kasstromen van het project. Wel is er meestal sprake van kapitaalrantsoenering³⁷. Hier worden we geconfronteerd met een situatie waarin een onderneming haar kapitaaluitgaven beperkt tot minder dan het bedrag dat vereist is ter financiering van de begroting met een optimale kapitaalstructuur. Dit kan betekenen dat sommige projecten met een positieve cashflow niet zullen worden gerealiseerd. Hierdoor zal de onderneming een afweging moeten maken over welke projecten ze zullen realiseren. Waarom zou een onderneming afzien van projecten met een positieve cashflow? Hier bestaan verschillende verklaringen³⁸ voor:

1. Terughoudendheid bij de uitgifte van nieuwe aandelen

Veel bedrijven hebben twijfels bij het uitgeven van nieuwe aandelen. Ze zullen daarom verkiezen om hun kapitaaluitgaven te financieren met schulden en intern gegenereerde cash. Aangezien de meeste bedrijven streven naar de ideale kapitaalstructuur, zullen ze hun schulden proberen te beperken. In combinatie met de terughoudendheid bij de uitgifte van nieuwe aandelen zal dit leiden tot een beperking in kapitaaluitgaven.

Er zijn verschillende argumenten om geen nieuwe aandelen op de markt te brengen. Een eerste reden is dat er veel kosten zijn verbonden bij het uitbrengen van nieuwe aandelen. Daarnaast ervaren de aandeelhouders en investeerders de uitgifte van nieuwe aandelen vaak als negatief. Zij kunnen dit zien als een signaal dat het eigen vermogen van de onderneming overgewaardeerd is. Een ander punt is dat de onderneming bij het uitbrengen van nieuwe aandelen gevoelige informatie zal moeten vrijgeven, waardoor ze haar concurrentiepositie in gevaar brengt.

Een belangrijke bemerking bij het voorgaande argument is dat de onderneming beter de kosten om externe kapitaal te verkrijgen, opneemt in de berekening. Indien het project na de inbreng van deze kosten nog steeds een positieve cashflow vertoont, kan men overgaan tot het uitvoeren van dit project.

2. Beperkingen van niet-financiële middelen

Een onderneming heeft te kampen met een beperking in personeelsleden met de juiste kwalificaties om de projecten tot een goed einde te brengen. Daarom wordt er gekozen om slechts een aantal projecten te aanvaarden, zodat het huidige personeel geen

³⁷ OOGHE, H. et al., 2008, *Handboek bedrijfsfinanciering*, Intersentia, Antwerpen, p. 145

³⁸ <http://e-articles.info/e/a/title/The-Optimal-Capital-Budget/>

moeilijkheden ervaart. Een betere methode om met deze problematiek om te gaan, is het lineair programmeren. Elk project heeft een verwachte NPV (netto present value) en vereist een zekere ondersteuning door de juiste personeelsleden. Met behulp van het lineair programmeren kan men de verwachte NPV maximaliseren rekening houdend met de beperkingen in het personeelsbestand en overige beperkingen.

3. Controle bij de foutenmarge van schattingen

Managers zijn vaak te optimistisch bij het schatten van toekomstige kasstromen van een project. Om dit tegen te gaan, hanteren sommige bedrijven een onrealistische hoge kapitaalkost. Andere bedrijven kiezen ervoor om hun kapitaalbudget te verkleinen en op deze manier voorbereid te zijn op een mogelijke overschatting van de kasstromen. Geen van beide methodes is echt effectief. Men zou beter de vergoeding van de managers linken aan de nauwkeurigheid van de schattingen van de toekomstige kasstromen.

7.3. Kasstromen

Ten gevolge van een investering zullen er huidige en toekomstige inkomsten en uitgaven plaatsvinden. Deze inkomsten en uitgaven vormen de kasstromen van deze investering. Bij een analyse van een project geven we de voorkeur aan deze kasstromen boven de boekhoudkundige resultaten. Hier bestaan een aantal redenen voor³⁹:

- Inkomende kasstromen zorgen voor extra financiële middelen en uitgaande kasstromen dienen gefinancierd te worden. Voor boekhoudkundige kosten en opbrengsten is dit niet altijd het geval. Zo kunnen we bijvoorbeeld afschrijvingen of voorzieningen niet terugkoppelen naar uitgaande kasstromen. Ook boekhoudkundige opbrengsten kunnen we niet altijd linken met inkomsten. Een voorbeeld hiervan is een terugname op een waardevermindering.
- Kasstromen kunnen objectiever bepaald worden dan boekhoudkundige kosten en opbrengsten, aangezien kasstromen niet beïnvloed worden door de gekozen waardering- en afschrijvingsmethoden.
- Boekhoudkundige informatie is vaak gebaseerd op historische informatie. Boekhoudkundige resultaten zijn slechts relevant in de mate dat ze de verwachte kasstromen van het toekomstige project beïnvloeden.

Het is belangrijk om de kasstromen juist te identificeren. Hiervoor gelden de volgende principes⁴⁰:

³⁹ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 21

⁴⁰ OOGHE, H. et al., 2008, *Handboek bedrijfsfinanciering*, Intersentia, Antwerpen, p. 132

- Inkomsten en uitgaven zijn relevant, cijfers die te maken hebben met verlies en winst zijn irrelevant. We houden enkel rekening met opbrengsten en kosten voor zover ze inkomsten en uitgaven met zich meebrengen.
- Kasstromen die onafhankelijk zijn van het wel of niet uitvoeren van een project zijn irrelevant voor de analyse van een investering. Enkel differentiële kasstromen zijn relevant voor de investeringsbeslissing.
- Er wordt enkel rekening gehouden met operationele kasstromen en niet met financiële kasstromen, aangezien we de financieringskost al opnemen bij het bepalen van het minimum vereiste rendement. Hoe het investeringsproject wordt gefinancierd, speelt dus geen rol bij de bepaling van de kasstromen. Of de financiering gebeurt met de uitgifte van nieuwe aandelen, een nieuwe lening of de eigen middelen van de onderneming, heeft geen invloed bij de bepaling van de kasstromen.
- De belastingen hebben wel een invloed op de kasstromen. Omdat het hier vaak gaat om een uitgaande kasstroom.
- *Sunk costs*⁴¹ zijn uitgaven die al zijn uitgevoerd en daarom geen invloed hebben op de cashflows die relevant zijn voor een actuele beslissing. We kunnen deze uitgaven niet meer terugdraaien en daarom spelen ze geen rol bij het al of niet uitvoeren van een project.
- We kunnen niet alle factoren opnemen in de te verwachte kasstromen. Dit noemen we de *intangibles*, het zijn factoren die moeilijk uit te drukken zijn in financiële termen. Een voorbeeld van een dergelijke *intangible* is de invloed van de investering op het imago van het bedrijf en bijvoorbeeld ook op de klantentevredenheid.

7.4. Werkkapitaal

Het werkkapitaal⁴² is het verschil tussen de vlottende activa en de vlottende passiva. Als de vlottende activa groter zijn dan de vlottende passiva, dan is het werkkapitaal positief en spreekt men van een liquide onderneming. In het omgekeerde geval is de onderneming illiquide.

$Werkkapitaal = vlottende\ activa - vlottende\ passiva$

Bij een investeringsproject zullen we niet enkel de toename van de vaste activa moeten financieren. Meestal leidt de investering ook tot een stijging van de vlottende activa. Deze toename kan leiden tot verminderde inkomsten of bijkomende uitgaven in de opstartperiode en de verdere levensduur van het project. Het niet opnemen van de behoefte aan werkkapitaal kan leiden dat projecten die niet rendabel zijn aanvaard worden en dat de grootte van de financieringsmiddelen onderschat worden. De

⁴¹ LAWRENCE J. G., 2004, *principes van financieel management*, Pearson education, Benelux, p. 279

⁴² KLUWER, 2007, *Beleggersmemo*, kluwer, deventer, s.p.

berekening van het werkkapitaal behoort tot het domein van de financiële planning op korte termijn. Hierbij speelt het tijdselement een essentiële rol voor de bepaling van de omvang van het werkkapitaal. Een voorbeeld hiervan zijn de krediettermijnen.

Een investering in werkkapitaal heeft in vergelijking met een investering in vaste activa twee specifieke kenmerken⁴³:

- Een investering in werkkapitaal vormt geen boekhoudkundige kost en wordt dus niet afgeschreven. Er is dus geen fiscaal gevolg voor een investering in werkkapitaal.
- Een deel van het werkkapitaal wordt geheel of gedeeltelijk gerecupereerd door middel van het verbruik van de overblijvende grondstoffen, de verkoop van de eindvoorraden en de inning van handelsvorderingen.

7.5. Tijdswaarde van het geld

Als men de keuze zou hebben tussen duizend euro vandaag of 1.000 euro binnen 5 jaar, dan zou de keuze snel gemaakt zijn. Bij de eerste keuze kan men het bedrag 5 jaar op een bankrekening plaatsen en er interest op verdienen. Een bepaald bedrag nu is dus meer waard dan een bedrag in de toekomst. Aangezien investeringsprojecten vaak over diverse jaren lopen, moet men rekening houden met de tijdswaarde van het geld. Tijdswaarde van het geld ontstaat doordat elke investering van geldmiddelen een opportuiniteitskost heeft, namelijk de mogelijke opbrengst door een belegging op de kapitaalmarkt.⁴⁴

Ook risico en onzekerheid, inflatie en de subjectieve tijdspreferentie zijn mogelijke verklaringen voor de tijdswaarde van geld⁴⁵:

- Inflatie: De koopkracht van één euro vandaag zal vaak groter zijn dan de koopkracht van één euro in de toekomst. Inflatie staat voor de dalende koopkracht van een munt.
- Risico en onzekerheid: Het risico en onzekerheid van toekomstige kasstromen neemt steeds meer toe naarmate de toekomst verder af ligt. Voor het nemen van een dergelijk risico wordt er in de tijdswaarde van geld een extra beloning voorzien. Dit zien we ook gebeuren bij investeringsprojecten met een hoger risico. Dergelijke projecten worden vaak verdisconteerd tegen een hoger discontovoet.
- De subjectieve tijdspreferentie: Een investeerder verkiest het om zijn geld vandaag te krijgen tegenover een gelijkaardig bedrag in de toekomst. Om

⁴³ BRESCH I., 2004, *Investeringscalculatie – Theorie & toepassingen*, Universiteit Hasselt, s.p.

⁴⁴ BRUGGEMAN, W., EVERAERT, P., 2006, *Kostprijscalculatie en managementaccounting*, Garant, Leuven/Appeldoorn, p. 227

⁴⁵ BRESCH I., 2004, *Investeringscalculatie – Theorie & toepassingen*, Universiteit Hasselt, s.p.

de investeerder toch te overtuigen, wil de investeerder beloond worden voor het uitstel van zijn inkomsten. Dit argument wordt in de literatuur niet echt als een geldige verklaring gezien, omdat een alternatieve belegging al een vergoeding voor dit uitstel kan opleveren.

Bij een analyse van een investering is het belangrijk dat men een vergelijking maakt tussen de huidige en toekomstige kasstromen. Daarom is het noodzakelijk dat men de toekomstige kasstromen gaat verdisconteren⁴⁶. Op deze manier zullen we toekomstige kasstromen aangeven in actuele termen. De onderstaande formule wordt in de praktijk gehanteerd waarbij k de discontovoet is en n het aantal jaren of periodes dat de kasstromen dienen verdisconteerd te worden.

$$\text{Actuele waarde} = \text{nominale waarde} / (1 + k)^n$$

7.6. Kapitaalkost⁴⁷

De kapitaalkost verwijst enerzijds naar het minimaal vereiste rendement voor nieuwe projecten en anderzijds naar de opbrengstvoeten die de kapitaalverschaffers verwachten te bekomen op de door hen verstrekte geldmiddelen. Het is de opportuniteitskost van het geïnvesteerd kapitaal. We kunnen het ook zien als de intrestvoet waartegen kan geleend en ontleend worden op de kapitaalmarkt.

De kapitaalkost speelt een belangrijke rol bij de investering- en financieringsbeslissing. Het gewogen gemiddelde van de rentabiliteitseisen van de verschillende kapitaalverschaffers geeft de kapitaalkost van de onderneming weer. Een andere benadering is een gewogen gemiddelde van de kost van het eigen vermogen en het vreemd vermogen.

Kost van het eigen vermogen:

De kost van het eigen vermogen gaat om de opbrengst die de gewone aandeelhouder vereist, ongeacht of het gaat om bestaand kapitaal, nieuw aan te trekken kapitaal of ingehouden winst. Het is de opportuniteitskost die ergens anders buiten de onderneming voor een gelijkaardig risico kan verkregen worden.

De kost van het eigen vermogen komt overeen met de volgende formule⁴⁸:

$$k_e = k_e^* / (1-v)$$

In deze formule betekent k_e de kost van het eigen vermogen, k_e^* is de netto-vergoeding van het eigen vermogen voor belastingen en v is het percentage van de roerende voorheffing.

⁴⁶ DE CLERCQ, M., 2006, *Economie toegelicht*, Garant, Antwerpen/Appeldoorn, p. 293

⁴⁷ LIMERE, A., 2004, *Financiële analyse: een statistische analyse van de Belgische jaarrekening*, uitgeverij de Boeck nv, Antwerpen, p. 183

⁴⁸ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 208

Kost van het vreemd vermogen:

De kost van het vreemd vermogen is afhankelijk van de rentetarieven voor investeringskredieten bij een bank.

De kost van het vreemd vermogen wordt voorgesteld door de volgende formule⁴⁹:

$$k_i = (1-b) \times k_i^*$$

waarbij:

k_i = kost van het vreemd vermogen

b = belastingsvoet

k_i^* = kost van schuld voor belastingen

Een onderneming kan de intrestvergoeding voor het vreemd vermogen gebruiken als een belastingschild. De intrestvergoeding is een kost voor de onderneming, dit betekent minder winst en dus minder belastingen.

Gewogen gemiddelde kapitaalkost⁵⁰:

Bij een gewogen gemiddelde kapitaalkost veronderstellen we dat het project gefinancierd wordt door zowel het eigen vermogen als het vreemd vermogen. We gaan er dan vanuit dat het nieuw project dezelfde financiering hanteert als de financiële structuur van de onderneming als geheel. Men gebruikt best de financiële structuur die de onderneming op lange termijn nastreeft. De gewogen gemiddelde kapitaalkost wordt beter gebruikt voor investeringsprojecten die marginaal zijn, met andere woorden investeringsprojecten die de financiële structuur van de onderneming of risicograad niet wijzigen.

Door het gewogen gemiddelde te nemen van de kost van het eigen vermogen en de kost van het vreemd vermogen komt men tot de volgende formule:

$$k = w_i \times k_i + w_e \times k_e$$

Waarbij:

w_i = aandeel van het vreemd vermogen in het totaal vermogen

k_i = kost van het vreemd vermogen

w_e = aandeel van het eigen vermogen in het totaal vermogen

k_e = kost van het eigen vermogen

Hoofdstuk 8: Evaluatiemaatstaven van investeringsprojecten

We kunnen een onderscheid maken tussen evaluatiemaatstaven die al dan niet rekening houden met de tijdswaarde van geld. De eerste groep bevat de disconteringsmethoden en tot de tweede groep behoren de niet-disconteringsmethoden. Voor de toepassing van beide technieken worden enkele veronderstellingen gemaakt⁵¹:

- Bij het beoordelen van investeringsprojecten wordt er enkel rekening gehouden met de economische waardecreatie van de projecten.

⁴⁹ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 207

⁵⁰ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 209

⁵¹ LAVEREN, E. et al., 2004, *Handboek financieel beheer*, Intersentia, Antwerpen, p. 338

- Ter vereenvoudiging wordt er verondersteld dat de inkomende en uitgaande kasstromen zich slechts eenmaal per jaar voordoen.
- Er geldt slechts één intrestvoet waartegen zowel belegd als geleend wordt.
- Er bestaat een perfecte kapitaalmarkt, dit betekent dat de ondernemingen geen beperkingen kennen en goede projecten altijd wel de nodige financieringsmiddelen vinden.

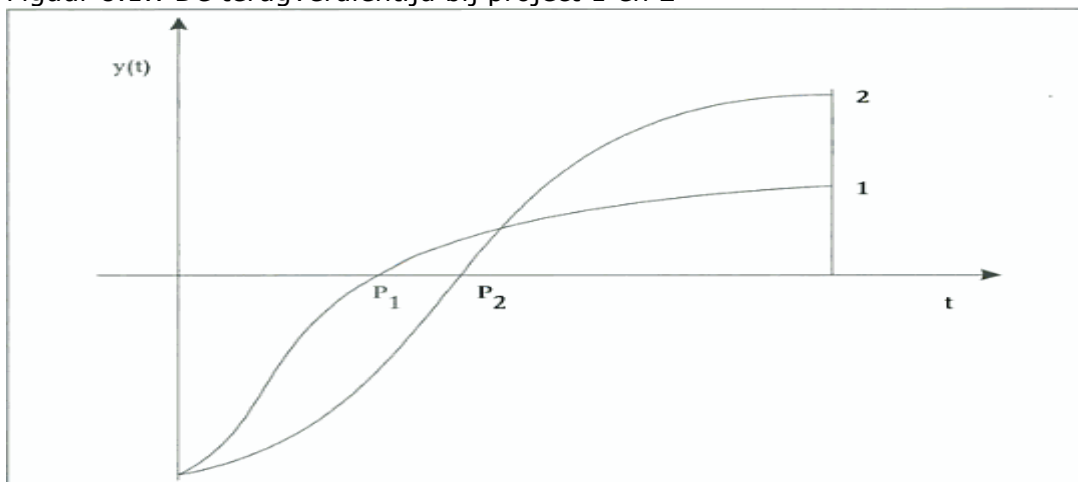
8.1. Technieken zonder de tijds waarde van geld

De terugverdiëntijd en de accounting rate of return zijn twee maatstaven die vaak worden gehanteerd. De return on investment is een variant van de accounting rate of return.

8.1.1. De terugverdiëntijd

De terugverdiëntijd is de tijd die nodig is om de investeringsuitgave terug te verdienen en dit door de inkomende kasstromen die het project zal genereren. We veronderstellen dat het gaat om een conventioneel project, waarbij er eerst een uitgave wordt gedaan en nadien één of meer periodes met inkomende kasstromen volgen. De directie van de onderneming bepaalt op voorhand wat de maximum toelaatbare terugverdiëntijd is. Indien het project binnen de maximum toelaatbare terugverdiëntijd blijft, aanvaardt men het project. Bij een overschrijding van deze maatstaf, wordt het project verworpen. Hierbij geldt het principe: hoe sneller de terugverdiëntijd, hoe beter het project is. Deze methode is belangrijk bij de liquiditeitsplanning en de schatting van het risico. Een nadeel is dat de globale opbrengst van het project niet wordt beoordeeld. Op basis van het onderstaand figuur kunnen we vaststellen dat project 2 interessanter zal zijn dan project 1, niettegenstaande dat er bij het eerste project er een kortere terugverdiëntijd is.

Figuur 8.1.: De terugverdiëntijd bij project 1 en 2



Bron: GELDERS L., *Beginselen van de bedrijfskunde*, 2004, Lannoo Campus, p. 197

Om de maximaal toelaatbare terugverdientijd te identificeren, wordt er rekening gehouden met de aard van de investering, de levensduur en het verwachte risico. Er zijn verschillende voordelen verbonden aan de terugverdientijd⁵²:

- Het is een eenvoudige en transparante methode.
- Het is een interessante maatstaf wanneer men wenst rekening te houden met de liquiditeitspositie van de onderneming.
- De terugverdientijd geeft een goede aanduiding over het risico van het project. Een kortere terugverdientijd zal een lager risico vertonen dan een project met een langere terugverdientijd.

Daarnaast vertoont deze maatstaf ook een aantal nadelen⁵³:

- Er wordt geen rekening gehouden met de tijds waarde van geld en het tijdstip van de kasstromen.
- De grootte van het project wordt niet in acht genomen.
- De kasstromen na de terugverdientijd worden niet in rekening genomen, hierdoor houdt men niet echt rekening met de rentabiliteit van een project.
- De maximale terugverdientijd wordt op een subjectieve manier bepaald en kan theoretisch niet altijd verantwoord worden.

8.1.2. Accounting rate of return (ARR)

Bij de ARR-methode gaat men het boekhoudkundig rendement berekenen door het gemiddeld boekhoudkundig resultaat te delen door het gemiddeld geïnvesteerd bedrag. Deze maatstaf wordt ook wel het gemiddeld boekhoudkundig rendement, return on capital employed (ROCE), accrual accounting rate of return (AARR) en average return on book value genoemd. Het maakt gebruik van boekhoudkundige kasstromen en niet van financiële kasstromen, zoals bij de meeste methoden. Men zal het inkomen na belastingen nemen, omdat dit werkelijk voor de aandeelhouders bestemd is. Het inkomen na belastingen is de EBIT-waarde⁵⁴ verminderd met de financiële kosten en met de belastingen op de winst en vermeerderd met de financiële opbrengsten. De berekening voor een onderneming zonder financiële opbrengsten en kosten gebeurt met de volgende formule⁵⁵:

$$\text{Boekhoudkundig rendement} = \frac{[EBIT \times (1 - \text{belastingtarief})]}{[(\text{beginwaarde investering} + \text{restwaarde investering})/2]}$$

In de literatuur bestaan er verschillende berekeningen voor het boekhoudkundig rendement. Er is een verschil met de berekeningswijze van het gemiddeld

⁵² MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 73

⁵³ BRESCH I., 2004, *Investeringscalculatie – Theorie & toepassingen*, Universiteit Hasselt, s.p.

⁵⁴ EBIT = Earnings Before Interest and Tax. Deze EBIT bevat alle winsten voor aftrek van interesten en inkomensbelastingen. EBIT wordt berekend als: Netto Verkopen – bedrijfskosten. EBIT is met andere woorden het nettobedrijfsresultaat. (12manage Online, 2006; Ceysens)

⁵⁵ SEITZ, N. & ELLISON, M., 2004, *Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions*, South-Western, 893 p.

boekhoudkundige resultaat. Mercken berekent het boekhoudkundig rendement door het gemiddelde resultaat (de EBIT-waarde na afschrijving, voor intrestkosten en belastingen) te delen door het gemiddelde van het geïnvesteerd bedrag. In de noemer kan echter ook de totale investeringsuitgave staan in plaats van het gemiddelde. Het gemiddelde kan echter ook bepaald worden over de hele levensduur van het project en men houdt hier dan geen rekening met de vermindering van de boekwaarde door de afschrijvingen. Zoals we hieruit kunnen concluderen, bestaat er geen eenduidige definitie van de ratio.⁵⁶ Om deze maatstaf te kunnen toepassen wordt vooraf een norm bepaald. Het investeringsproject wordt aanvaard indien de ARR van het project de gestelde norm overschrijdt.

$$ARR = \frac{\text{gemiddelde nettowinst}}{\text{gemiddelde investering}}$$

Indien het actief niet volledig afgeschreven wordt tijdens zijn levensduur en het een restwaarde heeft, is de gemiddelde investering niet gelijk aan de helft van de aanschafwaarde. De volgende formule geldt dan:

$$\text{Gemiddelde investering} = \frac{\text{aanschafwaarde} + \text{restwaarde}}{2}$$

Bij het gebruik van werkkapitaal, moet deze uitgave ook verwerkt worden in de gemiddelde investering.

$$\text{Gemiddelde investering} = \frac{\text{aanschafwaarde} + \text{restwaarde}}{2} + \text{uitgave werkkapitaal}$$

Er bestaan diverse voordelen en nadelen van de ARR-methode⁵⁷.

Voordelen:

- Het gaat om een redelijk eenvoudige berekening.
- Om deze bewerking uit te voeren is de noodzakelijke boekhoudkundige informatie beschikbaar.
- De ratio is eenvoudig interpreteerbaar.
- Alle kasstromen gedurende de volledige levensloop van het project worden opgenomen.

Nadelen:

- Boekhoudkundige keuzes hebben een belangrijke invloed op de maatstaf.
- Ook bij deze methode wordt de tijdswaarde van geld genegeerd.
- Men houdt geen rekening met het tijdstip van de kasstromen.
- Deze maatstaf neemt de kapitaalkost niet op in zijn berekening.
- De ARR is een relatieve maatstaf met als gevolg dat er geen rekening wordt gehouden met de omvang van het project.

⁵⁶ DAYANANDA, D. et al, 2002, *Capital budgetting: Financial appraisal of investment projects*, Cambridge university press, Cambridge, p.97

⁵⁷ ROSS, S. et al., 2006, *Corporate Finance – Fundamentals*, McGraw-Hill Book Co, New York, p. 168

8.1.3. Return on investment⁵⁸

Bij de "return on investment" wordt het gemiddeld boekhoudkundig resultaat na de afschrijvingen gedeeld door de oorspronkelijke waarde van de investering. Wanneer er sprake is van lineaire afschrijvingen en er geen restwaarde is, zal de ARR altijd het dubbel van ROI zijn.

$$\text{ROI} = \frac{\text{gemiddelde boekhoudkundige resultaat-afschrijvingen}}{\text{oorspronkelijke waarde van de investering}} * 100$$

8.2. Technieken met de tijdswaarde van geld

Het is belangrijk om bij de evaluatie van een project rekening te houden met de tijdswaarde van het geld. Dit doet men door te werken met de verdiscontering van de toekomstige kasstromen.

8.2.1. Netto contante waarde⁵⁹

Bij de netto contante waarde (NCW) berekent men de huidige waarde van de toekomstige kasstromen van het project door deze kasstromen te verdisconteren tegen een vooraf bepaalde kapitaalkost of een vereiste rendement. Bij een negatieve NCW wordt het project verworpen. Voor een conventioneel project kunnen we vaststellen dat de NCW lager zal zijn naarmate de kapitaalkost toeneemt. Bij een investeringsproject van het leningtype zal een hoger vereiste rendement leiden tot een hogere netto contante waarde. We hanteren de volgende formule:

$$NCW_r = a_{n-r} * K - I_0$$

De NCW-methode heeft de volgende voordelen:

- We houden rekening met de tijdswaarde van geld en met de timing van de kasstromen.
- We werken met actuele monetaire termen.
- We rekenen alle relevante kasstromen mee. Bij de terugverdiendtijdmethode gebeurt dit niet.
- Deze methode houdt rekening met het risico via het vereiste rendement dat een project moet hebben.
- We maken gebruik van een uniforme beslissingsregel: bij een positieve NCW wordt het project aanvaard, in het andere geval verworpen.

Toch zijn er ook enkele nadelen:

- Bij deze methode bestaat er geen link met de liquiditeit.

⁵⁸ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 78

⁵⁹ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 79

- Via de rendementeis probeert men rekening te houden met het risico. Hierdoor is deze methode niet altijd even objectief.
- We kunnen enkel gebruik maken van deze methode indien de toe te passen kapitaalkost gekend is.

8.2.2. Interne opbrengstvoet

De interne opbrengstvoet of de *internal rate of return* kunnen we definiëren als de discontovoet waarbij de netto contante waarde van de kasstromen gelijk aan nul is.⁶⁰ De berekende interne opbrengstvoet wordt nadien vergeleken met het door de onderneming bepaalde vereiste rendement. Indien de interne opbrengstvoet groter is dan het vereiste rendement, zal men het project uitvoeren. Als de interne opbrengstvoet kleiner is dan het vereiste rendement, zal het project verworpen worden omdat het niet voldoende rendabel is. Bij leningtypes wordt het project verworpen indien de interne opbrengstvoet groter is dan het vereiste rendement. Deze methode heeft de volgende voordelen⁶¹:

- Er wordt een idee gegeven van het relatieve rendement van een investering.
- Er bestaat een duidelijk beeld van het verschil tussen interne opbrengstvoet en kapitaalkost. Hierdoor kan men een soort veiligheidsmarge hanteren.

Daarentegen zijn er ook de volgende nadelen:

- Er bestaat de mogelijkheid dat er geen of meerdere interne opbrengstvoeten bestaan.
- Bij een leningtype geldt een andere interpretatie en bij een niet-conventioneel type is deze maatstaf moeilijk of zelfs niet te interpreteren.
- Indien een discontovoet varieert in de loop van het project kan deze maatstaf niet gebruikt worden.
- Men houdt geen rekening met de schaal en het starttijdstip van het project.

8.2.3. Verdisconteerde terugverdientijd

De verdisconteerde terugverdientijd houdt in tegenstelling met de gewone terugverdientijd wel rekening met de tijds waarde van geld. We kunnen het definiëren als de tijd die nodig is om de initiële investeringsuitgave terug te verdienen met behulp van de verdisconteerde inkomende kasstromen⁶². Projecten waarvan de verdisconteerde terugverdientijd kleiner is dan de norm worden aanvaard.

⁶⁰ LAVEREN, E. et al., 2004, *Handboek financieel beheer*, Intersentia, Antwerpen, p. 345

⁶¹ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 87

⁶² ROSS, S. et al., 2006, *Corporate Finance – Fundamentals*, McGraw-Hill Book Co, New York, p. 166

8.2.4. Winstgevendheidsindex

De winstgevendheidsindex⁶³ WI of "profitability index PI" is de verhouding tussen de contante waarde van de inkomende netto kasstromen bij de gekende kapitaalkost en anderzijds het investeringsbedrag. We gebruiken hiervoor de volgende formule:

$$WI = \frac{\sum_{t=1}^n At - r Kt}{I_0}$$

Indien de winstgevendheidsindex groter of gelijk aan 1 is, zullen we het project aanvaarden. Het betekent dat de contante waarde van de inkomende kasstromen groter is dan of gelijk aan de investering. Er is met andere woorden een netto contante waarde die positief of nul is. Deze maatstaf biedt de volgende voordelen⁶⁴:

- Het is een eenvoudige maatstaf
- Men houdt rekening met de tijdswaarde van geld
- In tegenstelling tot andere maatstaven wordt er rekening gehouden met de gehele levensduur van het project en het startogenblik.
- Het gaat om een relatieve maatstaf. Dit heeft als gevolg dat we verschillende projecten gemakkelijk met elkaar kunnen vergelijken.

Deze maatstaf heeft ook enkele minpunten:

- Men kan projecten met een positieve netto contante waarde toch verwerpen, omdat men een te hoge winstgevendheidsindex heeft gehanteerd.
- Bij de vergelijking van elkaar wederzijds uitsluitende investeringsprojecten kan deze maatstaf tot een foute conclusie leiden.
- Men houdt geen rekening met de schaalgrootte van de projecten.

Hoofdstuk 9: Dienst voor Toerisme⁶⁵

9.1. De taken van een Dienst voor Toerisme

Om op een efficiënte en effectieve manier duurzaam toerisme te ontwikkelen in Missouri/Outat is een Dienst voor Toerisme noodzakelijk. Er werd reeds op 23 oktober 2008 een intentieverklaring ter oprichting van een Dienst voor Toerisme goedgekeurd in Outat. Bij ons bezoek aan Missouri/Outat in september zagen we hier nog niet veel van terug. Tijdens de vergadering op het provinciehuis waren alle partijen akkoord dat er een Dienst voor Toerisme moest komen. Zowel het stadsbestuur van Missouri en de provincie

⁶³ MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, p. 96

⁶⁴ ROSS, S. et al., 2008 *Corporate Finance – Fundamentals*, McGraw-Hill Book Co, New York 864 p.

⁶⁵ DE GROOTE, P., 1999, *Panorama op Toerisme. Handboek toerisme management in een internationaal perspectief*, Uitgeverij Garant, Leuven/Apeldoorn, p. 212

gingen akkoord om deze dienst in Missouri te situeren. Wel moeten we opmerken dat er geen vertegenwoordigers van Outat aanwezig waren op de vergadering.

Er zijn vier rollen weggelegd voor een dienst voor toerisme:

1. Het onthaal
2. Informatieverstrekking
3. Promotie
4. Interventie

Al deze rollen zijn naar buiten gericht, voornamelijk naar de toerist toe.

1. Het onthaal

Men kan een onderscheidt maken tussen het onthaal van de toeristen of het onthaal van belangrijke personen/instanties zoals journalisten, reisbureaus en andere personaliteiten. Bij belangrijke personen/instanties moet men erop letten dat deze personen/instanties met de nodige professionaliteit ontvangen worden. Zo kan men officiële excursies organiseren, een formeel etentje, enz. Wat we willen benadrukken is dat deze personen/instanties een ander onthaal verdienen, aangezien zij een belangrijke functie hebben. Zo kan een prospectie van een reisbureau verregaande gevolgen hebben voor het toerisme van een streek. Vandaar dat een reisbureau van alle nodige informatie en mogelijkheden moet geïnformeerd worden. Hierbij bestaat geen ruimte voor fouten of onvolledige informatie.

Wat betreft "de gewone toerist" is een Dienst voor Toerisme ook noodzakelijk. Er moet een instelling bestaan die de toerist van alle informatie kan voorzien. Deze Dienst voor Toerisme bevindt zich bij voorkeur in het midden van het centrum, op een goed bereikbare plaats. We zien vaak dat een dergelijke dienst zich kort bij of in een gemeentehuis/provinciehuis bevindt, kort bij het station of zelfs bij een luchthaven. Soms worden er ook nog andere informatiecentres voorzien.

Zoals we al eerder vermelden moet een Dienst voor Toerisme gelegen zijn op een centrale plaats. Ook moet deze dienst de mogelijkheid bieden aan de toerist om zich te ontspannen. Zo kan men een ruimte voorzien met een voorstelling van alle bezichtigingen. Men kan bijvoorbeeld kiezen voor een fotopresentatie van alle plaatsen, een film over de streek... .

Het personeel van een Dienst voor Toerisme moet bekwaam en beleefd zijn. Ze moeten in staat zijn om diverse vragen over het gebied en de bezichtigingen te beantwoorden. Om diverse groepen van toeristen te kunnen ontvangen, moet het personeel ook

meertalig zijn. Deze werknemers moeten gemotiveerd en fier zijn op het gebied dat zij vertegenwoordigen. De toerist komt meestal als eerst in contact met de werknemers van de Dienst voor Toerisme. Zij zijn als het ware een visitekaartje van het gebied waarin ze werken.

2. Informatieverstrekking

De informatie kan op verschillende manieren overgebracht worden:

- op een verbale manier: rechtstreeks aan de balie
- telefonisch
- schriftelijk: per mail, brief, fax

Alles wat een toerist kan vragen zou moeten opgenomen worden in de informatiedatabase. Dit kunnen zowel gedetailleerde vragen zijn als algemene vragen over het gebied. Ook zou men de toerist met de volgende informatie moeten voorzien:

- accommodatie:
Alle mogelijke hotels, motels, campings, jeugdherbergen, gites enz. in de buurt. En verdere informatie over hun classificatie, prijs, comfort, openingsuren, faciliteiten, toegankelijkheid enz.
- Restaurants:
Er moet informatie voorzien worden over de ligging, prijsklasse, classificatie (het aantal sterren, type restaurant...) Ook de toegankelijkheid is belangrijk. Is een reservatie noodzakelijk? Zijn er voorzieningen voor mensen met een handicap?
- Recreatie
De verzameling van alle mogelijke aantrekkingspunten. Er moet geïnformeerd worden over alle mogelijke excursies, de openingsuren, de prijzen, de toegankelijkheid enz.
- Kennis over het gebied
Er moet een kaart voorzien worden van het gebied. Op deze kaart moeten alle belangrijke straten, aantrekkingspunten opgenomen zijn. Ook moet er informatie beschikbaar zijn over het openbaar vervoer, de openingsuren van de verschillende parkeergelegenheden, de marktdagen enz. Daarnaast is het ook belangrijk het verschil in reliëf in het gebied duidelijk kenbaar te maken voor de toeristen. Zo zullen bepaalde plaatsen voor gepensioneerden moeilijker bereikbaar zijn.
- Medische zorgen
Het is vanzelfsprekend dat er bepaalde medische zorgen moeten voorzien worden in het gebied. Zo moet een Dienst voor Toerisme aangeven waar de volgende diensten zich situeren: ziekenhuis, apotheken, dokters, dierenartsen, kinderopvang, rode kruis...

- Verloren voorwerpen
De toerist moet bij een dienst voor toerisme terecht kunnen voor verloren voorwerpen.
- Religieuze diensten
De toerist moet voor informatie over de religieuze diensten terecht kunnen bij de dienst voor toerisme. Deze informatie kan gaan over welke diensten er georganiseerd worden in het gebied, wanneer en waar.
- Evenementen
Er moet een programma voorzien worden van de diverse culturele voorstellingen, nachtclubs, enz.

Het is dus uitermate belangrijk om alle informatie te hebben over het gebied en de informatie ter beschikking te stellen aan alle toeristen. Men kan alles opnemen in een gegevensdatabank en deze informatie telkens actualiseren met de laatste veranderingen.

Een ander voordeel is dat een medewerker van een Dienst voor Toerisme de informatie doelgericht kan richten tot de toerist voor zich. Zo kan deze medewerker een ander pakket van excursies voorstellen aan een gepensioneerde toerist dan aan een jong gezin. De medewerker kan ook op basis van de interesses van de toerist voorstellen doen. Behalve de gratis brochures kan men ook betalende edities aanbieden. Deze betalende informatiebronnen zijn vaak van betere kwaliteit en meer gericht op de wensen van de toerist.

3. Promotie

De toeristische promotie van het gebied is één van de beduidende taken van een Dienst voor Toerisme. Het ontwerpen, uitgeven en de distributie van promotiemiddelen is zeer belangrijk om het toerisme in het gebied te bevorderen. Men kan dit doen met behulp van een website met de laatste informatie, affiches, promotievideo's, brochures, fotoreportages enz. Men mag zeker niet vergeten om deze promotiemiddelen in meerdere talen aan te bieden.

Het samenwerken met andere toeristische bestemmingen moet bevorderd worden. Zo kan een minder bekende bestemming veel leren van een toeristische trekplaats dat wel veel aandacht geniet. Ook kan men samen de krachten bundelen om een nog effectievere en efficiëntere promotiecampagne te voeren. Zo stellen we voor om Missouri/Outat te laten samenwerken met toeristische trekpleisters zoals Fes, Saïdia en Marrakech. Deze steden genieten al van veel bekendheid. Wel moeten we opmerken dat deze samenwerking pas op lange termijn kan gerealiseerd worden, aangezien de

infrastructuur en faciliteiten in Missour/Outat nog niet op westers niveau zijn. Daarnaast is het ook belangrijk om sponsors aan te trekken en samen te werken met bedrijven, reisbureaus, banken enz.

Er zijn verschillende manieren om aan promotie te doen. De volgende manieren hebben hun succes al in het verleden bewezen:

- deelname aan workshops, beurzen enz.
- het samenstellen van verschillende arrangementen in samenwerking met de hotelsector, vervoersmaatschappijen, reisbureaus ...
- begeleidende reizen voor o.a. journalisten, reisverenigingen,...
- persvoorstellungen en promotie met behulp van de radio, televisie, films, geschreven pers.

Als we kijken naar ons praktijkprobleem in Missour/Outat kunnen we vaststellen dat er op gebied van promotie nog veel werk voor de boeg staat. Tot op heden is er op vlak van promotie enkel een website gecreëerd en een informatiebrochure opgesteld. Bij de beide acties hebben we een aantal bemerkingen. De website is achterhaald en dient dringend vernieuwd te worden. Ook zien we dat er enkel een site is voor de stad Missour (www.missour.ma). De andere stad Outat-Oulad-El-Haj beschikt niet over een eigen site en wordt slechts een paar keer vermeld op de site van Missour. De informatiebrochure opgesteld in samenwerking met de stad Hasselt wordt niet gepubliceerd in Marokko aangezien er zich een fout voordeed bij de landkaart van Marokko. Hier werd de westelijke Sahara niet opgenomen bij Marokko. Dit werd als een cruciale fout gezien door de Marokkaanse twinsteden en ze weigerden deze brochure te verspreiden.

4. Interventie

Het is aan te raden dat een Dienst voor Toerisme een taak van interventie op zich neemt. Deze dienst kan op diverse vlakken een tussenkomst bieden ten dienste van de toerist:

- Reservatie van hotels of andere accommodatie

Deze tussenkomst hangt af van de relaties die de Dienst voor Toerisme heeft met de diverse uitbaters van hotels en andere accommodatie. Dit gebeurt in de werkelijkheid enkel in belangrijke toeristische centra's, aangezien het moeilijk is om een dergelijke reservatie uit te voeren. Indien de verschillende uitbaters toch akkoord gaan om een reservatie via de dienst voor toerisme toe te laten, kan men werken met commissies. Een nadeel van deze werkwijze is dat de toerist geen bezoek kan brengen aan de kamer of verblijfplaats, hetgeen het moeilijker maakt om een reservatie te bewerkstelligen. Een voordeel is dat men altijd zeker is van de verblijfplaats, ook bij een laattijdige aankomst.

- Reservatie van excursies, ontspanningsfaciliteiten, enz.
Zo kan men begeleidende excursies aanbieden, waar men op voorrand zich moet inschrijven. In het geval van Missouri/Outat kunnen we denken aan het verhuur van fietsen om op deze manier het mooie landschap en gebied te verkennen.
- Reservatie voor de deelname aan evenementen
Om te verzekeren dat er nog beschikbare plaatsen zijn voor bepaalde evenementen, dient men zich hiervoor op voorrand in te schrijven. Zo kan een toerist zijn/haar plaats reserveren voor een concert, theater, activiteit...
- Bijstand voor de organisatie van congressen of andere evenementen
Een dienst voor toerisme heeft ook als taak om mee te helpen of het zelf organiseren van bepaalde evenementen. Zij houden zich bezig met de organisatie, concretisering en promotie van deze evenementen. Het organiseren van congressen kan een goede invulling geven aan de minder drukke periodes tijdens het jaar. De rollen die de dienst voor toerisme op zich kan nemen zijn het regelen van de verschillende zalen, overnachtingen, accommodatie, aangepaste programma's enz.

9.2. Installatie en financiering van een Dienst voor Toerisme

We weten nu welke taken een Dienst voor Toerisme heeft. Zoals we eerder zeiden, benadrukken we al een paar jaar dat een dergelijke dienst noodzakelijk is voor Missouri/Outat. Men kan geen toeristen ontvangen vooraleer een Dienst voor Toerisme beschikbaar is. De toerist heeft nood aan allerhande informatie over het gebied, accommodatie, evenementen enz. Tijdens onze vergadering met het gemeentebestuur van Missouri en het provinciebestuur zijn we overeengekomen dat er een Dienst voor Toerisme zal komen in Missouri. Aangezien Missouri de provinciehoofdstad is, werd er voor deze plaats gekozen en niet voor Outat. Wel moeten we opmerken dat er niemand van Outat aanwezig was op deze vergadering en hebben we inmiddels vernomen dat Outat ook van plan is om een eigen Dienst voor Toerisme op te starten. Het stadsbestuur van Hasselt gaat akkoord met de vestiging van een Dienst voor Toerisme in Missouri, deze plaats is centraal gelegen in het gebied en geniet ook de steun van de provincie Fes-Boulmane. Wel moedigen we andere initiatieven zoals een tweede Dienst voor Toerisme in Outat aan.

De vraag is nu waar moeten we een dergelijke dienst organiseren in Missouri. In de westerse steden zien we vaak dat een Dienst voor Toerisme georganiseerd wordt in de lokalen van het gemeentehuis of provinciehuis. We stellen voor om dit ook te doen in Missouri. Missouri beschikt zowel over een gemeentehuis als een provinciehuis. Beide gebouwen zijn in het centrum van Missouri gelegen. Ook gaat het om mooie,

indrukwekkende gebouwen waar een Dienst voor Toerisme zeker op zijn plaats is. Ook het financiële aspect speelt een rol, indien deze dienst in één van beide gebouwen wordt georganiseerd, is er geen noodzaak om een nieuw gebouw te construeren. Dit betekent al een grote besparing voor de stad Missouri. Nu is de vraag in welke mate het gemeentebestuur en provinciebestuur hieraan willen meewerken. Daar beide partijen overtuigd zijn van de noodzaak van een Dienst voor Toerisme, raden wij sterk aan om deze optie te overwegen.

Voor een Dienst voor Toerisme moeten bekwame medewerkers aangetrokken worden. Deze medewerkers moeten zowel het Arabisch, Frans, Engels en Spaans beheersen. Op deze manier kunnen ze elke toerist voorzien van de juiste informatie. Het zijn mensen met de juiste motivatie en fierheid op het gebied waarin ze leven. Vooral de directeur heeft een belangrijke rol. Hij moet zich bezighouden met programmering van activiteiten, de boekhouding en personeelsbeleid. Daarnaast moet hij ook studies voeren naar de economische en culturele aspecten van de lancering van nieuwe toeristische producten zoals festivals, musea, enz.⁶⁶ Ook moeten de medewerkers van een dergelijke dienst regelmatig bijgeschoold worden en aanvullende opleidingen volgen om op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen in de toeristische sector.

Installatie:

Een Dienst voor Toerisme bestaat uit verschillende onderdelen:

- Het onthaalbureau: Deze bureau moet voorzien worden met een computer met internetaansluiting, een fax, telefoon, geklasseerde informatie over het gebied verzameld op een gegevensdatabank, een ruimte waar de toeristen kunnen vertoeven.
- Administratie: Op het departement administratie houdt men allerhande informatie bij zoals rapporten, verslagen, alle correspondentie, statistieken, de boekhouding, betalingen, ontvangsten enz.
- Technische dienst: De technische dienst staat in voor de onderhoud en goede werking van de Dienst voor Toerisme. Zo houden ze zich bezig met de opslag van producten, oplossen van problemen met de apparatuur, onderhoud van het gebouw en etalages enz.
- Directie: De directie houdt zich bezig met de algemene werking van de Dienst voor Toerisme. Zij moeten erop toezien dat alles op een efficiënte en effectieve manier gebeurt. Ook begeleiden ze belangrijke personen en instanties bij hun bezoek aan het gebied. Ze staan ook in voor de begeleiding en opvolging van

⁶⁶ <http://www.cidj.com/metier.aspx?docid=300&catid=1>

evenementen, projecten enz. In Missouri/Outat zal deze rol vooral voor de coördinator weggelegd zijn.

Bij ons gesprek met de bevoegde personen van de provincie werd er ons beloofd dat de provincie zou instaan voor de installatie van een Dienst voor Toerisme. Zij zouden alle benodigdheden leveren. Ook verklaarden zij dat er genoeg bekwame personen ter beschikking zijn om de Dienst voor Toerisme te begeleiden. We hopen dat deze beloftes zo snel mogelijk worden ingelost.

Financiering van een Dienst voor Toerisme

Alle partijen zijn het er mee eens dat een Dienst voor Toerisme noodzakelijk is voor Missouri/Outat. Nu is de vraag hoe we een Dienst voor Toerisme gaan financieren. In de praktijk zien we dat een Dienst voor Toerisme altijd gebruik maakt van een combinatie van de vier verschillende financieringsbronnen⁶⁷:

1. Financiering met behulp van publieke fondsen
2. Financiering door de toeristen
3. Financiering door private partijen
4. Financiering door klanten

We onderscheiden het verschil tussen de financiering door de toeristen en door de klanten. De toeristen zijn de personen die in het gebied verblijven en door middel van een verblijfstaks, promotietaks of andere middelen een bijdrage leveren aan de financiering van het toerisme in het gebied. Elke toerist die in het gebied verblijft, zal dus een bijdrage doen. Het maakt dus niet uit of deze persoon gebruik maakt van een Dienst voor Toerisme. De klanten zijn de mensen die daadwerkelijk gebruik maken van een DVT en hier een uitgave doen. Dit kan door een brochure te kopen, gebruik te maken van een gids of een gift te doen.

1. Financiering met behulp van publieke fondsen

De financiering gebeurt in de eerste plaats door de overheid. De overheid heeft er baat bij om het gebied toeristisch te ontwikkelen. Dit zal als gevolg hebben dat er in de toekomst meer toeristen zullen zijn en er meer inkomsten zijn voor de overheid. De overheid gebruikt het belastingsgeld om de publieke taken te financieren, waaronder het inrichten van een Dienst voor Toerisme. Het is belangrijk dat de overheid een Dienst van Toerisme altijd blijft ondersteunen. Daarentegen moet een Dienst voor Toerisme niet helemaal afhankelijk zijn van de overheid. Een Dienst voor toerisme moet zorgen dat ze

⁶⁷ <http://www.communes-touristiques.net/pdf/ot-tic-tourisme-maire.pdf>

zelf de nodige middelen kan samenbrengen en ook andere investeerders aantrekt. We zullen dit verder bespreken in de volgende financieringsbronnen.

We zien vooral dat de overheid bij het opstarten van een Dienst voor Toerisme het initiatief moet nemen. Er moet een juiste locatie en gebouw voorzien worden. De grootste investering gebeurt dus in de eerste fases van de uitbouw van een Dienst voor Toerisme. Ook in Missouri/Outat moeten de lokale overheden het initiatief nemen. Bij onze vergadering met de provincie Fes-Boulemane en het gemeentebestuur van Missouri, toonden de lokale overheden dat ze bereid waren om de nodige steun te geven aan een Dienst voor Toerisme in Missouri. Ze kozen allebei voor Missouri als de juiste locatie voor een dergelijke dienst, aangezien het de provinciehoofdstad is van het gebied. Wel moeten we opmerken dat het gemeentebestuur van Outat niet aanwezig was op de vergadering met de provincie. Tijdens deze vergadering beloofden de vertegenwoordigers van de provincie ons dat ze zullen instaan voor de installatie en het materieel dat nodig is voor een Dienst voor Toerisme. Ze zullen onder andere zorgen voor het nodige bureelmateriaal, computers, fax, internet enz. Ook zal de provincie zorgen voor het gekwalificeerde personeel. Hier bestaat er nog de discussie of ze personeel zullen inzetten van het gebied en deze mensen opleidingen zullen laten volgen in een grootstad zoals Fes. Een tweede mogelijkheid is om gekwalificeerd personeel van de grootsteden aan te werven en deze mensen het gebied beter te laten kennen.

We zien de participatie van de overheid in een Dienst van Toerisme als een investering om de lokale economie te stimuleren. Hierbij wil de overheid zich vooral focussen op het verlenen van informatie aan toeristen, het onthaal, de diensten aan de lokale bevolking, het promoten van het gebied en het voeren van een toeristisch politiek. Uit een Frans onderzoek⁶⁸ blijkt dat een investering in een Dienst voor Toerisme rendabel is: er is een gemiddelde kost van ongeveer 3 euro om een bezoeker van een Dienst voor Toerisme te informeren en aan zijn wensen te voldoen, terwijl een toerist gemiddeld 38 euro oplevert voor de lokale economie. Een Dienst voor Toerisme speelt een onmisbare rol bij het keuzeproses van een toerist en ook de verzameling van gegevens is belangrijk. Op deze manier kunnen we de resultaten van het beheer van de Dienst voor Toerisme analyseren. Uiteindelijk willen we nog opmerken dat het budget voor de financiering van een Dienst voor Toerisme afhankelijk kan zijn van het aantal inwoners in het gebied of het fiscale potentieel waarover een gemeente beschikt. Zo zal de gemeente Missouri over meer belastingsgeld en budgetten beschikken dan de kleinere gemeente Outat. Ook dit is een reden waarom men een Dienst voor Toerisme best in Missouri kan lokaliseren.

⁶⁸ <http://www.communes-touristiques.net/pdf/ot-tic-tourisme-maire.pdf>

2. *Financiering door de toeristen*

Zoals gebruikelijk in Marokko kunnen we ook in Missouri/Outat een verblijfstaks verwezenlijken. Vaak zien we dat een dergelijke taks zorgt voor een bevordering van de toeristische stroom en als bijkomende financieringsbron wordt gebruikt om de toeristische investeringen te dekken. In Missouri/Outat zijn er al een paar hotels gelegen. Zo kunnen we deze verblijfstaks toepassen op het hotel van Baroudi, het hotel "Afriquia" en de diverse gites die gelegen zijn in het gebied. Ook zijn er plannen van de sjeiks van de Verenigde Arabische Emiraten om een groot vijfsterrenhotel te bouwen. Een verblijfstaks bij een dergelijk groot project zal zeker tot een grote stijging in de inkomsten leiden. De hoteleigenaar zal geen nadeel ondervinden van deze taks, aangezien het gaat om een bijkomend supplement dat ten laste is van de toerist. Op basis van de toename van de inkomsten voortvloeiend uit de verblijfstaks kan men de efficiëntie en effectiviteit van een Dienst voor Toerisme afleiden en analyseren. We streven naar een situatie waar de verblijfstaks een variabel bedrag wordt en niet enkel gebruikt wordt om publieke investeringen te financieren, maar gebruikt wordt om het toerisme in het gebied te stimuleren. Er moet samengewerkt worden met de diverse toeristische actoren en er dient transparantie te zijn over de inkomsten van deze taks. Het is dus belangrijk dat er een grote transparantie heerst over de inkomsten en uitgaven die gebeuren met deze middelen. We stellen vast dat er in Marokko in het bijzonder Marrakech⁶⁹ een gemeentelijke verblijfstaks geldt van 15 dirham per nacht per persoon. Men maakt in Marrakech en andere toeristische trekpleisters ook gebruik van een toeristische promotietaks waar men twee categorieën onderscheidt:

- Eerste categorie: 11 dirham per nacht per persoon
- Tweede categorie: 8 dirham per nacht per persoon

De promotietaks is een belasting die gebruikt wordt om de promotie van het toerisme in het gebied te financieren. Deze taks wordt net als de verblijfstaks betaald door de toerist. De onderscheiding van de categorieën gebeurt op basis van het aantal sterren van de accommodatie waarin de toerist verblijft. We stellen voor om deze werkwijze van de verblijfstaks en de toeristische promotietaks ook toe te passen in Missouri/Outat. Aangezien het gebied Missouri/Outat niet zo ontwikkeld is als de overige toeristische steden in Marokko zullen we een gemeentelijke verblijfstaks van 10 dirham hanteren. Wat betreft de promotietaks zullen we hetzelfde systeem gebruiken als in Marrakech, aangezien we in Missouri/outat altijd zullen werken met de tweede categorie van accommodatie. Deze categorie van accommodatie is qua comfort gelijkaardig als de accommodatie waar we naartoe streven in onze twinsteden.

⁶⁹ http://www.amhms.info/Taxe-de-sejour-communale_a46.html

3. Financiering door private partijen

Een Dienst voor Toerisme zorgt voor een expansie van de economische activiteiten in het gebied. Het is daarom logisch dat ook private partijen hun steentje bijdragen. We zien hier vooral dat toeristische bedrijven of organisaties meehelpen bij de financiering. Als tegenprestatie biedt een DVT steun voor de toeristische sector in het gebied. Zo kunnen de hotels en gites in Missouri/Outat een bijdrage leveren aan de DVT. De hotels en gites halen hier verschillende voordelen uit. Ten eerste worden ze opgenomen in de database. Toeristen die naar het gebied komen, zullen zich eerst en vooral informeren bij de lokale Dienst voor Toerisme. Ze zullen dan kiezen tussen de verschillende accommodaties die beschikbaar zijn. De hoteleigenaar of de eigenaar van een gite kan zich op deze manier richten op een groter publiek. Ten tweede worden de hoteleigenaars en de eigenaars van een gite betrokken bij projecten en vergaderingen die gaan over de toeristische ontwikkeling van hun gebied. Zo kunnen ze bijvoorbeeld betrokken worden bij het opstellen van een nieuwe brochure van Missouri/Outat. Ze kunnen in deze brochure hun hotel op een aangename manier voorstellen en potentiële klanten overtuigen. Ten derde kunnen de hoteleigenaars en eigenaars van de gites beroep doen op de kennis en ervaring van de deskundigen die werkzaam zijn in een Dienst van Toerisme. Zij kunnen hun advies verlenen en antwoorden op specifieke vragen. Daarnaast vormt een Dienst voor Toerisme de ideale tussenpersoon tussen de lokale overheden en de private partijen. Wel moeten we opmerken dat in de huidige situatie de accommodatie in Missouri/Outat amper op peil is van de westerse toeristen. Er zal dus geïnvesteerd moeten worden in het creëren van accommodatie die aan de westerse maatstaven voldoet. Tijdens ons bezoek aan Missouri/Outat hebben we een gite bezocht die wel aan onze verwachtingen voldeed. Het is belangrijk om dergelijke initiatieven in de toekomst te stimuleren. We kunnen hier denken aan subsidies van de Marokkaanse overheid, Provincie Fes-Boulemane en de steden Hasselt, Missouri en Outat. Naast de eigenaars van de verschillende accommodaties kunnen ook andere private partijen kiezen om een Dienst voor Toerisme te financieren. Zo kunnen eigenaars van toeristische attracties hun bijdrage leveren. In Missouri/Outat kunnen we denken aan de eigenaars van de ghassoul-mijnen, het kuuroord enz. Aangezien het gebied vooral bekend is om zijn ghassoul en het een exportproduct is, kunnen we adviseren om deze eigenaars te contacteren en te vragen om financiële steun bij het opstarten en uitbreiden van een Dienst voor Toerisme. De ghassoul-mijnen zullen nog meer bezoekers aantrekken en het product wordt wereldwijd nog bekender. Hierdoor zal de vraag stijgen naar het product en maken de eigenaars nog meer winst. Dit is een investering die de eigenaars van de ghassoul-mijnen zeker in overweging zullen nemen. Tot op heden zijn de ghassoul-mijnen niet echt klaar om toeristen te ontvangen. Het is dus noodzakelijk dat er investeringen

worden gedaan om deze sites toeristisch aantrekkelijk te maken. Ook andere toeristische trekpleisters kunnen hun voordeel halen bij een samenwerking met de Dienst voor Toerisme. Hun attracties genieten meer bekendheid en gaan meer toeristen aantrekken. Door een financiële bijdrage van deze private partijen komt men allebei tot een win-winsituatie. Andere private partijen die hun steun kunnen verlenen aan een Dienst voor Toerisme in Missouri/Outat zijn de lokale handelaars en bedrijven. Zo zouden we zeker adviseren dat het bedrijvencomplex van de Verenigde Arabische Emiraten gecontacteerd wordt om een voorstelling te geven van de DVT. Aangezien ze al diverse projecten steunen in het gebied, zullen zij zeker voorstander zijn van dit project en waarschijnlijk ook financiële steun geven. In de buurt van Missouri is er ook een bedrijf dat olijfolie produceert. Olijfolie is een product dat wereldwijd gebruikt wordt en niet goedkoop is. Een liter pure olijfolie kan al snel 40 euro kosten. Ook voor hen is het interessant om een Dienst voor Toerisme financieel te steunen. Op deze manier kunnen ze meer bekendheid genieten in het gebied, meer toeristen aantrekken om het bedrijfsproces te bezoeken en bevorderen ze de verkoop van olijfolie. Ook de lokale handelaars en restaurants kunnen een bijdrage leveren aan een DVT. We kunnen restaurants die voldoen aan de westerse normen opnemen in de database. Ook winkels die souvenirs verkopen en opgenomen willen worden in de database of in een toeristische brochure kunnen een financiële bijdrage leveren. We kunnen besluiten dat alle private partijen welkom zijn om een DVT financieel te steunen. Met een Dienst voor Toerisme proberen we zoveel mogelijk samenwerkingsverbanden te verwezenlijken om een sterk toeristisch gebied te creëren.

4. Financiering door klanten

De klanten kunnen ook deelnemen aan de financiering van een Dienst voor Toerisme. We definiëren een klant als een toerist die een uitgave doet in een DVT. Ze dragen hierdoor bij aan een instelling die hun verblijf vergemakkelijkt. Zo kan deze instantie specifieke vragen beantwoorden, reispakketten organiseren om te voldoen aan speciale wensen enz. Ook kunnen ze als blijk van appreciatie gunsten verlenen. Men kan ook speciale gidsen of informatiebrochures tegen betaling aanbieden. Zo zien we vaak dat er uitgebreide brochures of boeken aangeboden worden over het gebied of bepaalde toeristische attracties. Daarnaast kan men ook tal van souvenirs aanbieden aan de toerist en kan de toerist deze souvenirs aankopen als blijk van steun en tevredenheid. Zo zijn er plannen om ook een atelier te koppelen aan de DVT in Missouri/Outat. In het atelier worden er souvenirs door de plaatselijke bevolking gefabriceerd en kunnen ze daarna aangeboden worden aan de toerist. Deze plannen zijn voorzien in een tweede fase van de uitwerking van de DVT. Eerst zullen we ons focussen op het opstarten en uitbouwen van een Dienst van Toerisme in Missouri/Outat.

9.3. Investeringsanalyse van een Dienst voor Toerisme

De ontwikkeling van de toeristische activiteit brengt vele voordelen⁷⁰ met zich mee. Zo zullen er meer inkomsten zijn voor de lokale inwoners: de hoteleigenaars, restaurateurs, landbouwers, handelaars, ambachtslieden enz. Ook zal de levenskwaliteit en de welvaart verbeteren: oprichting en behoud van de lokale diensten in het gebied, het creëren van toeristische voorzieningen waar iedereen gebruik van kan maken, verfraaiing van openbare ruimten en tal van andere voorbeelden. Bovendien zullen er meer inkomsten gegenereerd worden voor de lokale overheden. Ze kunnen opteren voor een verblijfstaks, ze krijgen meer subsidies van de verschillende overheden, er worden meer investeringen gedaan door private partijen waardoor er meer belastinginkomsten zullen zijn.

Om de toeristische ontwikkeling te bevorderen is een Dienst voor Toerisme onmisbaar. Er bestaat al langer de wens om een Dienst voor Toerisme op te starten in Missouri/Outat. Een Dienst voor Toerisme is cruciaal om het duurzaam toerisme in het gebied te bevorderen. Het vormt het aansprekingpunt voor toeristen en vertegenwoordigt het gebied. Een Dienst voor Toerisme zal op de volgende terreinen actief zijn⁷¹:

- Het onthaal
- Marketing en promotie
- Productontwikkeling
- Faciliteren van diensten en producten
- Coördinatie en beheer
- Informatieverstrekking
- Interventie
- Bemiddeling

9.3.1. Fasen voor de DVT in Missouri/Outat

In Missouri/Outat is er nog geen Dienst voor Toerisme. We zullen werken met verschillende fasen. In de eerste fasen zullen we ons richten op de opbouw en uitwerking van de DVT.

⁷⁰ <http://www.communes-touristiques.net/pdf/brochure-investir-office-tourisme.pdf>

⁷¹ <http://www.drentsbureauvoortoeurisme.nl/voorbedrijven/hetdbtinvogelvlucht/index.html>

Tabel 9.1.: Fasen voor de Dienst voor Toerisme in Missouri/Outat

Fase	Omschrijving
1. Vestiging van de Dienst voor Toerisme	<ul style="list-style-type: none"> • Het zoeken naar een geschikte locatie • Het aantrekken van financieringsmiddelen bij de lokale overheden, de toeristische actoren en private partijen • Het aanstellen van een coördinator • Het voorbereiden van dossiers om subsidies te verkrijgen • Promotie van de Dienst voor Toerisme • Selecteren van de vrijwilligers • Het sensibiliseren van de lokale bevolking en de toeristische actoren
2. Opleiding van de vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen volgen rond duurzaam toerisme, werken met softwareprogramma's (microsoft office, publisher, acces, photoshop...), boekhouding, marketing en promotie enz.
3. Voorbereiding op het toeristische seizoen 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Het verzamelen van informatie • Het bepalen van toeristische attracties en het uitwerken van begeleide routes • Het realiseren van samenwerkingsverbanden en afspraken met de toeristische actoren in het gebied en met de actoren in de trekpleisters Marrakech, Fes, Saïdia en Meknes • Realisatie van voorlichtingsmateriaal (vb. video's, powerpointpresentaties, brochures en foto's van toeristische attracties) • Het bepalen van mogelijke kostprijzen voor toeristische attracties en gidsbeurten • Promotie van de Dienst voor Toerisme van Missouri/Outat bij de lokale toeristische actoren, bij de actoren in de grootsteden en bij de toeristische actoren in het buitenland (o.a. de Dienst voor Toerisme in Hasselt)

<p>4. Opening van de Dienst voor Toerisme in Missouri/Outat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een feestelijke opening om de lokale bevolking te laten kennis maken met de Dienst voor Toerisme • Het beschikbaar stellen van toeristische informatie • Het realiseren van presentaties en workshops • De verkoop van traditionele producten en brochures van de regio
<p>5. Het oprichten van een atelier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nadat de Dienst voor Toerisme volledig is uitgewerkt, kunnen we een kleine atelier voorzien • Het vervaardigen van souvenirs en ambachtelijke producten: traditionele kledij, sculpturen, olijfolie, ghassoul enz. • Het tewerkstellen van de lokale bevolking, in het bijzonder vrouwelijke arbeiders

9.3.2. Kostenraming

We hebben besproken hoe we een Dienst voor Toerisme kunnen financieren en welke fasen we moeten volgen om deze dienst uit te bouwen. Nu zullen we een raming maken van de kosten die nodig zijn om een DVT te installeren.

Tabel 9.2.: Kosten van een Dienst van Toerisme in Missouri

Dienst voor Toerisme	Kosten in MAD	Kosten in Euro	Voorzien/ niet voorzien	Raming in MAD	Raming in Euro
Installatiekosten					
Aankoop grond	167.250,00	15.000,00	Voorzien	/	/
Bouw van de Dienst voor Toerisme	501.750,00	45.000,00	Voorzien	/	/
Registratierechten (2,5 %)	16.725,00	1.500,00	Voorzien	/	/
Meubilair	11.150,00	1.000,00	Voorzien	/	/
Kantoorbenodigdheden	16.725,00	1.500,00	Voorzien	/	/
Exploitatiekosten					
Onderhoud en reparaties	11.150,00	1.000,00	Niet voorzien	11.150,00	1.000,00
Elektriciteit	2.676,00	240,00	Niet voorzien	2.676,00	240,00
Verwarmingskosten	2.007,00	180,00	Niet voorzien	2.007,00	180,00
Telefoon	1.440,00	129,15	Niet voorzien	1.440,00	129,15
Internet	4.788,00	429,42	Niet voorzien	4.788,00	429,42
Budget Promotie	55.750,00	5.000,00	Niet voorzien	55.750,00	5.000,00
Opleiding vrijwilligers	20.000,00	1.793,72	Voorzien	/	/
Vergoedingen van de vrijwilligers	49.632,00	4.451,30	Niet voorzien	49.632,00	4.451,30
Wedde van coördinator	83.760,00	7.512,11	Voorzien	/	/
Totaal	944.803,00	84.735,70		127.443,00	11.429,87

* 1 euro = 11.15 MAD (Marokkaanse dirham)

Bron: eigen verwerking, excel

Tijdens onze vergaderingen met het provinciebestuur en het gemeentebestuur van Missouri zijn we overeengekomen dat de provincie zal zorgen voor de grond en het gebouw waar de Dienst voor Toerisme zich zal vestigen. Daarnaast zal de provincie ook zorgen voor het meubilair, de kantoorbenodigdheden, de opleidingen en de wedde van de coördinator. In onze tabel zien we een kolom met de beschrijving voorzien/niet voorzien. De kosten die gedragen worden door de lokale overheden zullen we benoemen als voorziene kosten. Het zijn kosten waarbij de financiering voorzien wordt door de provincie en het gemeentebestuur. De niet voorziene kosten zullen gefinancierd moeten worden door private partijen, klanten en toeristen. De schattingen van de kostprijs van

de bouwgrond en de kost van een nieuw gebouw hebben we vastgesteld op basis van onze gesprekken met bevoorrechte getuigen in Missouri/Outat en eigen onderzoek naar de vastgoedprijzen tijdens onze reis in het gebied. Er moeten ook registratierechten betaald worden die 2,5 %⁷² bedragen van de totale kostprijs van het gebouw, inclusief de kosten voor de grond. We veronderstellen dat er een nieuw gebouw wordt gebouwd om een Dienst voor Toerisme te vestigen. Er bestaat echter ook de mogelijkheid om een bestaand gebouw te gebruiken en het gebouw te huren. We hebben tijdens de verschillende gesprekken en vergaderingen vastgesteld dat de voorkeur uitgaat naar het bouwen van een nieuw gebouw. Vandaar dat we dit scenario gebruiken in onze berekeningen. Ook het meubilair en de kantoorbenodigdheden zullen door de provincie ter beschikking gesteld worden. Op basis van onze gesprekken met de gemeenteraadslid van toerisme in Missouri komen we tot de schattingen die we gebruiken voor de kostprijs van het meubilair en de kantoorbenodigdheden. Er zijn ook exploitatiekosten verbonden aan het beheren van een Dienst voor Toerisme. Het bedrag dat we hebben uitgetrokken voor elektriciteit, verwarmingskosten, het onderhoud en de reparaties is een schatting die we zelf hebben gemaakt op basis van de gesprekken die we ter plaatse hadden. Dit lijkt ons een realistisch bedrag. De schattingen van de telefoonkosten⁷³ en de kosten voor het internet⁷⁴ hebben we afgeleid van de marktleider in Marokko namelijk Maroc Telecom. Op de site van Maroc Telecom kunnen we de prijzen afleiden voor het gebruik van internet en telefonie. We hebben gekozen voor de krachtigste internetverbinding en dit voor een redelijke prijs. Uit een onderzoek van Houriya Cherif Haouat⁷⁵ kunnen we afleiden dat er een gemiddelde kost is voor opleiding van 5.000 dirham in Marokko. We gaan er van uit dat we twee vrijwilligers zullen inzetten in de Dienst voor Toerisme. De DVT zal gecoördineerd worden door een coördinator. Deze coördinator moet een universitair niveau hebben, een toeristische opleiding gevolgd hebben en het Arabisch, Frans, Engels en Spaans beheersen. We veronderstellen dat hij verschillende vervolgoopleidingen en seminaries zal volgen voor ongeveer 10.000 dirham per jaar. Zo komen we tot een totale kost voor opleiding van 20.000 dirham. De vergoeding van de vrijwilligers is 2.068 dirham. We stellen de vergoeding gelijk aan het loon van een arbeider en baseren ons op de cijfers van de boekhouding van de stad Hasselt. Dit is een vergoeding voor vrijwilligers die zeker genoeg kandidaten zal aantrekken. We zullen vooral gebruik maken van deze vrijwilligers tijdens het hoogseizoen. Zo zullen ze gidsen en andere taken uitvoeren zodat er een aangenaam verblijf van de toeristen wordt verzekerd. De wedde van coördinator is bepaald volgens de cijfers van de boekhouding

⁷² <http://www.rivenord-rivesud.com/droits-taxes-maroc.php>

⁷³ http://www.iam.ma/Entreprises/Fixe/Offres/LignesTelephoniques/Pages/LigneAnalogique.aspx?categorie=ent_ligne_analog

⁷⁴ http://www.iam.ma/Particuliers/Internet/FormulesdAbonnement/Menara_ADSL/Pages/TarifsADSLpermanents.aspx

⁷⁵ [http://www.etf.europa.eu/EVENTSMGMT.NSF/%28getAttachment%29/6C353E45672405A9C125731E004CA3CC/\\$File/Formation_par_apprentissage_au_Maroc_Haouat_020707.pdf](http://www.etf.europa.eu/EVENTSMGMT.NSF/%28getAttachment%29/6C353E45672405A9C125731E004CA3CC/$File/Formation_par_apprentissage_au_Maroc_Haouat_020707.pdf)

van de stad Hasselt. Een ambtenaar met een universitair niveau verdient rond de 6.980 dirham. We hebben gekozen om de coördinator eenzelfde wedde uit te keren per maand. We voorzien ook een budget voor promotie en communicatie. Het is belangrijk om een goede promotie te voeren en zo het gebied bekendheid te laten genieten in de toeristische sector. Zo kunnen we denken aan het deelnemen aan conferenties en beurzen, het updaten van de website, het ontwerpen van folders. We hebben gekozen om slechts 5.000 euro toe te wijzen. Dit is weliswaar een klein bedrag, maar naar de toekomst kunnen we dit uitbreiden naargelang er financiële middelen beschikbaar zijn. We benadrukken dat het essentieel is om een goede promotie te voeren. We komen tot een totale kost van 84.736 euro voor de Dienst van Toerisme. Hiervan wordt 73.306 euro door de provincie gedragen. We moeten dus nog 11.430 euro financieren met behulp van financiering van private partijen, klanten en toeristen. We gaan ervan uit dat er een reële mogelijkheid bestaat om dit bedrag te financieren.

9.3.3. Financiële en niet-financiële maatstaven

We hebben verschillende evaluatiemaatstaven besproken. We hebben hier een onderscheid gemaakt tussen evaluatiemaatstaven die al dan niet rekening houden met de tijds waarde van geld. Een Dienst voor Toerisme is een project waar het economisch belang minder primeert op de andere belangen. We bedoelen hiermee dat er niet noodzakelijk winst moet worden gemaakt of een positief rendement moet worden verwacht. Het is vooral belangrijk dat er door middel van een Dienst voor Toerisme het duurzaam toerisme in het gebied wordt gestimuleerd en dat alle toeristische actoren een aanspreekpunt hebben. Hiervoor is een Dienst voor Toerisme noodzakelijk. Andere niet-financiële maatstaven waar we wel rekening mee kunnen houden zijn:

- ✦ Tevredenheid van de toeristen: Een Dienst voor Toerisme heeft als doelstelling om het verblijf van de toerist zo aangenaam mogelijk te maken. Klantentevredenheid is één van de belangrijkste doelstellingen van een DVT. We kunnen dit door middel van enquêtes meten. Zo kan men vragen aan de toeristen om aan het einde van hun bezoek een enquête in te vullen en zo naar hun bevindingen over Missouri/Outat peilen.
- ✦ Productkwaliteit: Het is belangrijk om toeristische attracties in het gebied verder te ontwikkelen, zodat ze Westerse toeristen kunnen ontvangen. Een Dienst voor Toerisme heeft hier een belangrijke ondersteunde taak. Ze kunnen meehelpen om de toeristische attracties verder uit te werken en deskundige advies geven. Daarnaast is een DVT de ideale tussenpersoon voor de eigenaars van deze toeristische attracties en de overheid. Zo kan de overheid subsidies verlenen om

de attracties verder uit te bouwen en kan een DVT meehelpen om deze dossiers voor te bereiden.

- ✦ Het aantal toeristen: 1 van de kerntaken van een Dienst voor Toerisme is het bevorderen van het toerisme in het gebied Missouri/Outat. Op basis van de stijging van het aantal toeristen kunnen we de inspanningen van een DVT analyseren.
- ✦ Productiviteit: Ook de productiviteit is een belangrijke maatstaf. We moeten meten wat er allemaal gedaan wordt in een DVT en welke gevolgen deze inspanningen hebben. Zo kan men kijken naar het aantal gevormde samenwerkingsverbanden met de diverse actoren in de toeristische sector en het succes van deze samenwerking.
- ✦ De lokale economie: Bij een stijging van het aantal toeristen zullen we ook een stijging zien van de inkomsten van de lokale economie. Op basis van deze stijging kunnen we analyseren welke invloed de acties van een DVT hebben gehad op de lokale economie.
- ✦ Efficiëntie en effectiviteit: Het is noodzakelijk om de efficiëntie en effectiviteit van een DVT te analyseren. Hierbij is het belangrijk om te kijken op welke manier de middelen worden besteed en of het beoogde resultaat wordt behaald. Zo kunnen we trachten te antwoorden op de volgende vragen: wat zijn de resultaten van de inspanningen, in welke mate heeft men het beoogde resultaat behaald, is er een betere of snellere manier om tot dit resultaat te komen, enz.

We hebben deze diverse financiële evaluatiemaatstaven besproken om aan te geven dat toekomstige projecten in het gebied Missouri/Outat met behulp van de verschillende maatstaven geanalyseerd kunnen worden. Op basis hiervan kan men beslissen of een dergelijk project rendabel zal zijn of niet. We zullen voor de Dienst voor Toerisme enkel de terugverdientijd berekenen, aangezien we voor dit project niet zozeer kijken naar de economische rendabiliteit. Indien we in Missouri en Outat gebruik maken van een gemeentelijke verblijfstaks van 10 dirham en een promotietaks van 8 dirham, komen we tot een totaal aan inkomsten van 18 dirham per nacht per persoon. Op basis van gesprekken met verschillende bevoorrechte getuigen (zie hoofdstuk 12) schatten we dat er per jaar 1500 overnachtingen zijn in het gebied Missouri/Outat. Voor de Dienst voor Toerisme zullen we enkel kijken naar de investering voor de aankoop van het grond en de constructie van het gebouw. Er is dus een totale kost van 669.000 dirham. We komen

dan tot de volgende terugverdientijd: $669.000/27.000=25,89$. Na ongeveer 26 jaar zal de initiële investering van 669.000 dirham voor de bouw van de Dienst voor Toerisme terugverdiend zijn. Opnieuw merken we op dat de maatschappelijke belangen primeren en dat een Dienst voor Toerisme het duurzaam toerisme in het gebied moet stimuleren en niet zozeer zelf rendabel moet zijn op korte termijn.

Hoofdstuk 10: Marketing

Om tot een succesvolle bestemming te komen is het een absolute must om een goede marketing te voeren. Er zijn vele definities van het begrip marketing beschikbaar. De volgende definitie geeft een duidelijke uitleg over wat marketing juist inhoudt:

*"Het geheel van de theorieën en technieken om producten en diensten optimaal af te zetten, door bij het aanbieden ervan zo goed mogelijk rekening te houden met de behoeften en specifieke wensen van de (potentiële) kopers."*⁷⁶

Volgens Peter Drucker⁷⁷ draait het vooral om het verkoopproces overbodig te maken. Het product moet zo goed bij de klant aansluiten, dat het zich vanzelf verkoopt. Dit betekent niet dat het onnodig is om aandacht te besteden aan het adverteren en het verkoopproces. Maar dat deze onderdelen een deel uit maken van een groter marketingmix. Een marketingmix dat gericht is op het overtreffen van de klantenverwachtingen en goede klantenrelaties op te bouwen.

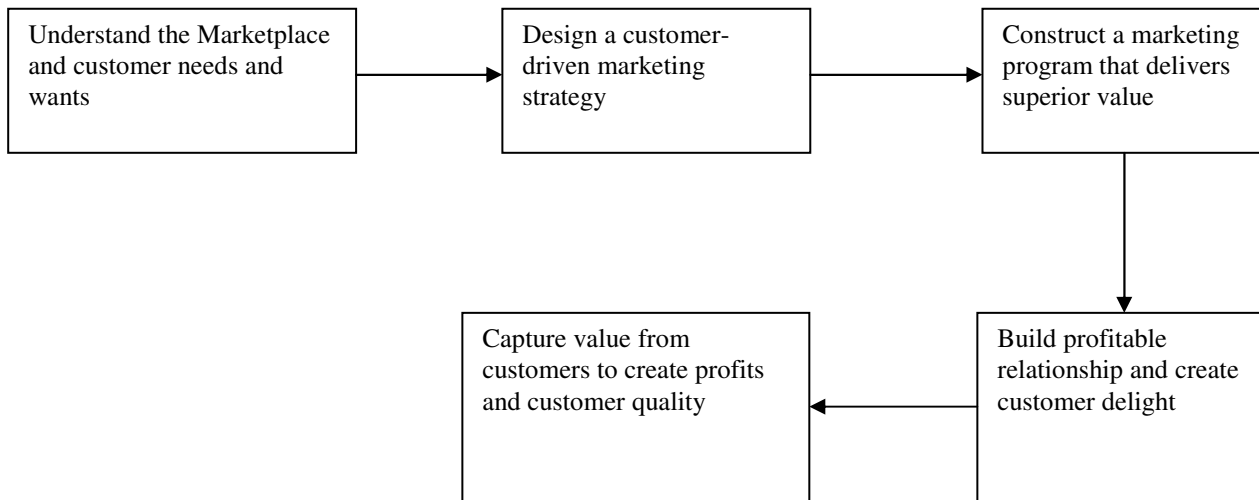
Bij de marketing draait het vooral om twee doelstellingen. Het aantrekken van nieuwe klanten door superieure waarde te beloven en het behouden van de huidige klanten door hun verwachtingen te overtreffen. Het draait dus niet alleen om het verkopen en adverteren van de producten en diensten.

Marketing loopt door de hele levenscyclus van het product heen. Hierbij is het belangrijk om de klant te begrijpen, superieure producten en diensten aan te bieden, concurrentiële prijzen te vragen en een efficiënte productie en distributie te voeren.

⁷⁶ <http://www.mhprojectmanagement.nl/dienstenMH.html>

⁷⁷ KOTLER P et al., 2008, Principles of marketing, Pearson Education Limited, p. 7

Figuur 10.1.: Vijf stappen van het marketingproces



Bron: KOTLER P et al., 2008, *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, p.7

Figuur 10.1. stelt de vijf stappen voor van het marketingproces. Door het creëren van waarde voor de klanten en een goede klantenrelatie op te bouwen, krijgt men waarde terug van de klant. In de eerste vier stappen werken bedrijven aan het begrijpen van de klant, het creëren van waarde en het bouwen van een klantenrelatie. Bij de laatste stap worden de bedrijven beloond voor het verwezenlijken van de superieure waarde voor de klant. De creatie van waarde voor de klant vertaalt zich in een betere verkoop, winst en een lange termijnrelatie met de consument.

10.1. Het begrijpen van de markt en klant

De eerste stap is het begrijpen van de markt, de noden en verwachtingen van de klant. We identificeren vijf klant- en marktconcepten:

- 5 behoeften, wensen en eisen
- 6 aanbiedingen op de markt: producten, diensten en ervaringen
- 7 waarde, tevredenheid en kwaliteit
- 8 uitwisselingen, transacties en relaties
- 9 markten en het marketingsysteem

Behoeften, wensen en eisen:

Een behoefte is een staat van ontbering. Nadien volgt er een verlangen om aan de behoefte te voldoen. Er bestaan drie soorten van behoeften: fysieke, sociale en individuele behoeften. Voorbeelden van fysieke behoeften zijn voeding, kledij enz. Sociale behoeften bestaan uit het verlangen naar beloning en affectie. Bij individuele

behoefte gaat het vooral om de behoefte naar kennis en zelfexpressie. De wensen zijn de gedaante die behoeften aannemen nadat zij gevormd worden door de cultuur en persoonlijke karakter. Vaak oefent de maatschappij waarin we leven een sterke invloed op de wensen die wij ervaren.

Consumenten hebben dikwijls een beperkt aantal behoeften, maar wel een oneindig lange lijst van wensen. Wel wordt men geconfronteerd met een beperkt aantal middelen, waardoor de consument zal kiezen voor producten waar ze de meeste voldoening uithalen. Wanneer een wens ondersteund wordt met financiële middelen, komt men tot een eis of vraag. Als we dit willen toepassen op de toeristische sector, zien we dat er een behoefte is om te ontspannen, de wens om een droomvakantie en de eis om binnen een bepaald budget naar een specifieke bestemming op vakantie te gaan. Uitstekende marketingafdelingen gaan ver om de klanten te begrijpen en hun wensen, behoeften en eisen te achterhalen. Men kan dit onder andere doen door een consumentenonderzoek uit te voeren en klantgegevens uitgebreid te analyseren. Met klantgegevens bedoelen we onder andere de klachten, enquêtes, garanties enz.

Aanbiedingen op de markt: producten, diensten en ervaringen

Bedrijven beantwoorden aan de behoeften van de klant door de zogenaamde *customer value proposition* ofwel de waardepropositie van de klant. Het focust zich op waarop klanten kiezen tussen verschillende en concurrerende aanbieders van producten en/of diensten. Door middel van marktaanbiedingen brengt een bedrijf zijn *customer value proposition* naar voor. Een dergelijke aanbieding is een combinatie van producten, diensten, informatie of ervaringen. Marktaanbiedingen beperken zich niet tot enkel producten. Ook personen, plaatsen, organisaties, informatie en ideeën spelen een belangrijke rol. Vaak focussen de meeste bedrijven zich te fel op het product en niet op de ervaring en voordelen dat een product met zich meebrengt. Bij het promoten van de Marokkaanse twinsteden is het aan te raden om ons te focussen op de ervaring en de voordelen van het gebied. Een toerist kan worden aangetrokken door te ondervinden hoe de lokale bevolking in Missouri/Outat leeft en zelf deze ervaring mee te maken. Hierbij kan de toerist diverse voordelen ervaren zoals de rust, gastvrijheid, traditionele keuken, het landschap enz.

Waarde, tevredenheid en kwaliteit

Consumenten hebben de keuze uit een ruim assortiment producten en diensten. Zij baseren hun keuze op de waarde dat het product of dienst vertegenwoordigt. Waarde voor de klant is het verschil tussen de waarde die het bezit en gebruik van een product oplevert en de aankoopkosten van het product.

Klantentevredenheid hangt af van de verwachtingen die klant op voorrand had. Als het product niet voldoet aan de verwachtingen, is de koper ontevreden. Bij het voldoen aan de verwachtingen hebben we te maken met een tevreden klant. Indien het product zijn verwachtingen overtreft, is de koper opgetogen. Bedrijven die een goede marketing voeren, doen er alles aan om de verwachtingen te overtreffen. Opgetogen klanten zullen het product of dienst meerdere malen aankopen en vertellen andere over hun goede ervaring met het product of dienst. Ook in de toeristische sector spelen reisbureaus hierop in. Slimme reisbureaus brengen klanten in verrukking door alleen te beloven wat ze waar kunnen maken en vervolgens meer te bieden dan dat ze beloven.

Klantentevredenheid hangt nauw samen met de kwaliteit van het product of dienst. De laatste jaren wordt er steeds meer gebruik gemaakt van total quality management-programma's. Dit zijn programma's die bedoeld zijn om de kwaliteit van de producten, diensten en marketingprocessen alsmaar te verhogen. Aangezien kwaliteit een onmiddellijke invloed heeft op de prestaties van het product, heeft het ook een rechtstreekse impact om de klantentevredenheid. Bij het opstarten en uitbouwen van een dienst voor toerisme in Missouri kunnen we ook gebruik maken van total quality programma's. We streven ernaar om de producten, diensten steeds te verbeteren en beter af te stemmen op de toerist. Het bieden van betere, kwaliteitsvolle verblijfplaatsen zou een eerste stap zijn in de goede richting. Daarnaast moeten we ook de marketingprocessen optimaliseren. Dit kunnen we onder andere doen door de website te vernieuwen en nieuwe folders uit te brengen.

Uitwisselingen, transacties en relaties

Marketing vindt plaats wanneer klanten besluiten wensen en behoeften te bevredigen door een uitwisseling. Hierbij vindt er een transactie plaats. Tijdens de transactie ruilen twee partijen iets van waarde. Niet met alle transacties is er geld gemoeid. Er kan ook een ruil in natura plaatsvinden. Bij een ruil in natura kan het ook zijn dat diensten met elkaar uitgewisseld worden. In de marketing probeert men de gewenste reactie op het product of dienst te beïnvloeden. Transactiemarketing is een onderdeel van relatiemarketing. Bij relatiemarketing bouwt men een lange termijnrelatie met gewaardeerde klanten, leveranciers en distributeurs. Ze vormen sterke relaties door producten van hoge kwaliteit, goede service en eerlijke prijzen te beloven en consequent te leveren. Het is vooral belangrijk om te verschuiven van maximale winst per transactie naar maximaal wederzijds voordelige relaties met klanten en andere partijen. Ook dit principe kunnen we toepassen op de toeristische sector. Het is voordeliger om een goede

relatie op te bouwen met de toerist, zodat de toerist meerdere malen zal terugkomen naar de toeristische bestemming.

Uiteindelijk draait het om een marketingnetwerk op te bouwen. Een marketingnetwerk bestaat uit het bedrijf en alle stakeholders: klanten, werknemers, leveranciers, distributeurs, detailhandelaars, reclamebureaus en overige partners met wie het bedrijf samenwerkt. Vandaag vindt de concurrentie niet zozeer plaats tussen bedrijven maar tussen hele netwerken. We zien dit ook terug in de toeristische sector. Zo genieten reisbureaus die goed samenwerken met de hotelsector, vervoersmaatschappijen, lokale bevolking en handelaars meer de voorkeur van klanten dan reisbureaus die minder goede relaties hebben met hun stakeholders.

Markten en het marketingsysteem

Een markt bestaat uit een groep van huidige en potentiële kopers. De kopers hebben een behoefte dat bevredigd kan worden door middel van transacties en relaties. De omvang van de markt hangt af van het aantal mensen dat de behoefte ervaart en zijn middelen wilt aanbieden in ruil voor wat ze nodig heeft. Het marketingsysteem speelt een grote rol in het identificeren van de verschillende markten en hierop in te spelen door gerichte aanbiedingen.

Figuur 10.2.: Een eenvoudig marketingsysteem
Een eenvoudig marketingsysteem



Bron: KOTLER P et al., 2005, *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, p.15

10.2. Een klantgericht marketingstrategie

Nu we de klanten en de markt begrijpen gaan we over tot het definiëren van een klantgerichte marketingstrategie. Marketingmanagement is de kunst en wetenschap van het richten op de juiste markten en een winstgevende relatie op te bouwen met deze markten.⁷⁸ Hierbij is de hoofdzaak om nieuwe klanten te vinden, te behouden en uit te breiden door het creëren, leveren en communiceren van superieure waarde. Ook

⁷⁸ KOTLER P et al., 2008, *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, 1020 p.

betreffende het duurzaam toerisme in Missouri/Outat moeten we nadenken over welke markten we willen aanboren en wat onze waardepropositie is. De markten waar wij ons in de toekomst op kunnen richten zijn de toeristen die de bekende steden Fes, Saïdia en Marrakech bezoeken. We kunnen deze toeristen ontvangen in Missouri/Outat als ze op doortocht zijn naar de volgende bekende toeristische bestemming. We denken hier dan aan een verblijf van een paar dagen om de omgeving en de traditionele levensstijl van Missouri/Outat te ervaren. Volgens ons is dit de enige, realistische mogelijkheid voor Missouri/Outat, aangezien Missouri/Outat niet over de juiste infrastructuur beschikt om andere vormen van toerisme aan te trekken. We hebben in Missouri/Outat een bezoek gebracht aan een gite. De gite was rustig gelegen in het midden van een traditioneel dorp en een buitengewoon mooie landschap. Ook het comfort en de faciliteiten waren van een goede kwaliteit. Dit is een goed alternatief om westerse toeristen op een aangename en positieve manier te ontvangen. Daarnaast biedt deze formule ook een goede afwisseling van de luxueuze verblijfplaatsen in Fes, Saïdia of Marrakech en de traditionele levensstijl in Missouri/Outat. De traditionele levensstijl, de rust, het landschap, de gastvrijheid maken een deel uit van de waardepropositie die Missouri/Outat kan aanbieden aan de toerist.

10.3. Creatie van een marketingplan

De volgende stap bestaat uit het opstellen van een marketingplan dat superieure waarde aan de klant levert. Philip Kotler heeft zes hoofdfasen in de marketingplanning geformuleerd:

1. Een analyse van de kansen en bedreigingen
2. Onderzoek en selectie van de doelen
3. Het definiëren van een marketingstrategie
4. Planning van het marketingprogramma
5. Organisatie en implementatie van het marketingprogramma
6. Meting en evaluatie van de resultaten en eventueel een aanpassing van de doelen.

Op basis hiervan kunnen we twaalf stappen bepalen. Dit stappenplan ziet er als volgt uit:

1. Vaststelling van de uitgangspositie
2. Een situatieanalyse uitvoeren
3. SWOT-analyse
4. Het vervaardigen van een confrontatiematrix
5. Bepaling van de strategische opties en het maken van keuzen
6. Segmentatie van de markt en het bepalen van de targets

7. De positionering
8. Het bepalen van de marketingdoelstellingen
9. Ontwikkeling van de marketingstrategie
10. Invulling van de marketinginstrumenten (de 8 P's)
11. Het maken van een activiteitenplan
12. Feedback en evaluatie.

Aangezien de toeristische sector voornamelijk diensten levert, zullen we de regels van de dienstenmarketing toepassen. Volgens Lovelock⁷⁹ heeft de dienstenmarketing vier karakteristieken. Een eerste karakteristiek is dat een dienst niet tastbaar is. Een tweede kenmerk is dat de productie niet gescheiden kan worden van de consumptie. Daarnaast kunnen we geen voorraad bijhouden van een dienst. Diensten kunnen dus niet opgeslagen worden voor toekomstige consumptie. Tenslotte is er in de dienstensector ook sprake van heterogeniteit. Diensten worden geleverd door mensen en mensen zijn anders, waardoor er een zekere variabiliteit voorkomt bij het leveren van dezelfde dienst.

10.3.1. SWOT-analyse

Aangezien het opstellen van een marketingplan te uitgebreid zal worden, zullen we ons beperken tot het uitvoeren van een SWOT-analyse en de invulling van de marketinginstrumenten. Om van het duurzaam toerisme in Missouri/Outat een succes te maken, is het nodig een toekomstgericht marketingplan te ontwikkelen. Een SWOT-analyse moet helpen om een strategisch plan op te stellen. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. Om een goede SWOT-analyse te maken heb je commercieel inzicht en inzicht in de alle marktmechanismen nodig. Weloverwogen maar gedurfde 'strategische' keuzes zullen moeten worden gemaakt, niet met de bedoeling de markt achterna te hollen maar eerder om de markt naar de hand te zetten.

Aan de hand van de bevraging van de bevoorrechte getuigen, het rapport van de stad Hasselt en ons bezoek aan het gebied Missouri/Outat zullen we een SWOT-analyse uitvoeren.

⁷⁹ LOVELOCK C. H. et al., 2007, " Services Marketing People, Technology, Strategy", Pearson Education Inc, 672 p.

STERKTES

- Missouri/Outat beschikt over een prachtige natuur: bergen, woestijn, de rivier Moulaya ...
- Contrast en variatie in het reliëf
- Folklore en traditionele kunst
- Gematigd klimaat gedurende het hele jaar
- Gastvrijheid en authenticiteit
- Gastronomie met veel biologische producten die in de streek aanwezig zijn.
- Historisch erfgoed: kasbah, opgravingen
- Toeristische trekpleisters: warmwaterbronnen, grotten, watervallen, mijnen, ...
- Puurheid, kalmte en rust
- Veiligheid

ZWAKTES

- Geen visie op lange termijn
- Personeelstekort, ook is er geen specifieke verantwoordelijke voor toerisme
- Beperkte talenkennis
- Slechte infrastructuur
- Er is weinig overleg en samenwerking tussen de steden Missouri en Outat.
- De toeristische website is niet voldoende uitgewerkt
- Gebrek aan toeristische infoborden en bewegwijzering
- Slechte bereikbaarheid, een desolate ligging, grote afstanden
- Weinig of geen openbaar vervoer, althans die geschikt is voor westerse toeristen
- Weinig promotie en communicatie over de mogelijkheden in Missouri/Outat
- Gebrek aan logementen die geschikt zijn voor westerse toeristen
- Klimaat: er zijn al reeds overstromingen geweest in het gebied
- Ondernemingszin, weinig initiatief van de mensen ter plaatse

OPPORTUNITEITEN

- De uitbouw en uitwerking van een toeristisch plan samen met alle betrokken actoren.
- Organiseren van duurzaam toerisme: respect voor de natuur, arbeid, lokale bevolking, cultuur, eigenheid van de omgeving,...
- Opbouw van een officieel erkende toeristisch bureau
- Gebruik maken van het toeristisch netwerk in Hasselt en van de ervaring die de stad Hasselt al heeft.
- Organiseren van reizen voor specifieke doelgroepen: jongeren, stapvakantie, fietsvakantie ...

- Missouri/Outat opnemen in een route Saïdia-Missour/Outat-Fes. Op deze manier kunnen de toeristen een paar dagen in het gebied Missouri/Outat verblijven en profiteren ze van de bekendheid en status van belangrijke steden zoals Saïdia en Fes.
- De bestemming Missouri/Outat als een deel van de toeristische route tussen de keizersteden, als poort van de Sahara, in Marokko.
- Opleiden van gidsen en overig toeristisch personeel
- Ondernemingszin: mountainbike routes, kampeerterrein, fietswegennetwerk, overnachting in de woestijn, tentenkampen ...
- Ofrissen en uitbreiding van hotelaccommodatie

BEDREIGINGEN

- Er primeren andere behoeftes zoals gezondheidszorg, ...
- Er is een vlucht van jonge, bekwame mensen naar de grootsteden.
- Bij toerisme kunnen er ook negatieve gevolgen ontstaan zoals overlast, geluidshinder, vervuiling ...
- Het ontwikkelen van toerisme dat niet aangepast is aan de omgeving, cultuur, plaatselijke bevolking...
- Bij het inzetten van grote touroperators verdienen zij het geld en niet de plaatselijke bevolking.
- Kans op recreatiedruk, dit is het negatieve effect van recreatie en toerisme op de bevolking en omgeving van een gebied.
- Kans op seizoenwerkloosheid, aangezien de toeristische sector vaak seizoensgebonden is.
- Verhoging van prijsniveau van goederen, diensten en onroerend goed voor de plaatselijke bevolking.

10.3.2. Marketingmix

Bitner en Booms⁸⁰ hebben de traditionele 4P's uit de marketingmix uitgebreid met drie additionele P's, namelijk personeel, Physical evidence (fysiek bewijs) en Processen. In het werkstuk van Kannan Srinivasan⁸¹ voegen ze er nog een achtste P aan toe namelijk productiviteit en kwaliteit. We komen dan tot de volgende marketingmix voor de toeristische sector:

⁸⁰ Booms, B. & Bitner, M.J., 1981, "Marketing strategies and organizational structures for service firms", in Donnelly, J., George, W. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, p.47-52

⁸¹ http://mpr.ub.uni-muenchen.de/14031/1/MPRA_paper_14031.pdf

- Product
- Proces
- Plaats en tijd
- Productiviteit en kwaliteit
- Promotie en onderwijs
- Personeel
- Prijs en andere kosten
- Physical evidence (fysiek bewijs)

Product

In de toeristische sector is het product eerder de ervaring en gastvrijheid die gepaard gaat met de geleverde dienst. Bij de toerist draait het vooral om de waarde die de ervaring voor hem oplevert. In Missouri/Outat moet men vooral hard werken aan de productontwikkeling, zodat de toerist een aangename reiservaring ervaart. We bedoelen hiermee dat men bestaande toeristische attracties verder moet uitwerken, de accommodatie naar westerse maatstaven moet brengen, de infrastructuur verbeteren, enz.

Proces

Er zijn verschillende processen in de toeristische sector. Deze processen bestaan onder andere uit de planning en anticipatie, de reis naar de bestemming, het aanbieden van reispakketten. In tegenstelling tot producten worden diensten vanaf het moment van aankoop beleefd als een proces.

Plaats en tijd

De plaats omvat zowel de locatie van de dienst als het distributiekanaal. Ook moet er voldoende informatie zijn over het gebied. Men kan dit doen door kaarten van het gebied te voorzien, wegwijzers naar toeristische attracties te plaatsen, het verlenen van informatie over reisroutes, het bieden van faciliteiten bij de diverse attracties enz. Door deze stappen te ondernemen kan de toerist zijn tijd optimaal gebruiken en meer genieten van zijn verblijf.

Productiviteit en kwaliteit

De kwaliteit van een dienst hangt af van de tijd die er nodig is om de dienst te leveren, betrouwbaarheid, de snelheid van de dienst enz.

Promotie en onderwijs

Onder promotie valt de communicatie van het bedrijf gericht op het stimuleren van de vraag. Enkele activiteiten die hierbij behoren zijn:

1. Public relations: Hier streeft men vooral naar het onderhouden van goede contacten met de verschillende partijen zoals de klanten, leveranciers, distributeurs, lokale bevolking enz.
2. Reclame: Reclame is gericht op het grote publiek en is niet persoonlijk. Voorbeelden zijn reclamefolders, radio- en tv-spotjes.
3. Persoonlijke verkoop: Deze methode van promotie is zeer effectief, maar duur. Bij persoonlijke verkoop is er een directe interactie met de klant waardoor er op eventuele bezwaren of nadelen direct kan ingespeeld worden. Bovendien kan er door middel van een persoonlijke aanpak een vertrouwensband gecreëerd worden die de kritische instelling en risicoperceptie kan beïnvloeden.
4. Verkooppromotie: Het vestigen van de aandacht op het product of dienst door bijvoorbeeld een prijsverlaging.
5. Telemarketing: Het telefonisch benaderen van willekeurige ofwel specifiek geselecteerde personen of bedrijven.

Ook het onderwijzen en aanbieden van extra opleidingen vormt een cruciaal onderdeel tot een succesvolle marketing. Bij het ontwikkelen van het duurzaam toerisme in Missouri/Outat en het verwezenlijken van een dienst voor toerisme is het belangrijk om de juiste, gekwalificeerde mensen aan te trekken. Daarnaast dienen deze medewerkers regelmatig bijgeschoold te worden om op de hoogte te blijven van alle laatste ontwikkelingen in de toeristische sector.

Personeel

In de toeristische sector draait het om allemaal rond het personeel die de diensten levert. Het is dus van cruciaal belang dat het personeel de juiste kwalificaties heeft en op een aangename manier met de klanten omgaat, zodat de gastvrijheid en de relaties met de toeristen niet in het gedrang komen. Het personeel speelt ook een belangrijke rol bij de kwaliteitscontrole, persoonlijke verkoop en het moraal van de medewerker.

Prijs en andere kosten

De prijs hangt af van diverse factoren zoals de beoogde markt, kost van productie, de levering en promotie van het product, de waarde voor de klant, de concurrentie, de economische conjunctuur enz. In de toeristische sector draait het vooral om de diensten en bestaat er niet zoiets als een eenduidige prijs voor een dienst. Zo hebben we het voordeel dat er in Marokko een lager gemiddeld loon geldt. Dit is zeker een sterk punt

voor het duurzaam toerisme in Missouri/Outat. Op deze manier kunnen we een verblijf in Missouri/Outat aanbieden tegen zeer concurrentieel prijzen.

Physical evidence (Fysiek bewijs)

In de toerisme bestaat het fysiek bewijs uit de reiservaring, het verblijf en het comfort. Het is de bedoeling om deze zaken zo goed mogelijk te organiseren zodat de stverwachtingen van de klant overtroffen worden.

10.4. Customer relationship management

Customer relationship management (CRM) is het gehele proces van het opbouwen en onderhouden van winstgevend relaties met de klant door superieure waarde en voldoening te leveren. De klant zal de baten afwegen met de kosten en op basis hiervan kent hij een waarde toe aan het product. Hier gaat het vooral om de verwachtingen van de klant te overtreffen en op deze manier een goede relatie met de klant te verkrijgen.

De laatste stap bestaat uit het omzetten van de geleverde prestaties in huidige en toekomstige verkopen, winst en marktaandeel. Door superieure waarde te leveren, verwerven we tevreden klanten die trouw blijven en meerdere aankopen zullen doen. Ook in de toeristische sector kunnen we dit ervaren door toeristen die meerdere keren naar dezelfde bestemming gaan. Het creëren van klantwaarde zal leiden tot trouwheid en het behoud van de klanten, klantvermogen en een beter marktaandeel. Klantvermogen is de totale levenslange waarde van alle klanten in het bedrijf.⁸² Hoe trouwer de klanten, hoe groter het klantvermogen zal zijn.

10.5. Hoe kunnen we Missouri/Outat promoten?

Er zijn een paar verschillen tussen marketing in het toerisme en andere dienstensectoren. Allereerst gaat het in de toeristische sector eerder om de ervaring en de gastvrijheid en niet echt om een dienst die geleverd wordt. Ten tweede wordt het product niet gebracht naar de consument, maar moet de consument ter plaatse gaan om gebruik te maken van het product. De consument reist af naar een bestemming om de talrijke troeven te ervaren. Een ander verschil is dat het reizen zelf een significante deel uitmaakt van de tijd en het budget dat gependeed wordt. Zo zal een reis naar Missouri/Outat vanuit België ongeveer 6 uur in beslag nemen. De toerist zal eerst een vlucht van 3 uur nemen naar Fes, nadien zal men nog 3 uur met de auto of het openbaar

⁸² ARMSTRONG G. & KOTLER P., 2007, Marketing: de essentie, Pearson Education Benelux, p. 13

vervoer moeten reizen om in Missouri/Outat te geraken. Ook de totale reistijd en toegankelijkheid spelen een belangrijke rol in de keuze voor een bestemming.

Tijdens de Parijs-Dakar rally was er een route van Nador naar Missouri en vanuit Missouri naar Merzouga⁸³. Deze route trekt tot op heden nog steeds rallytoeristen aan. Er is dus zeker sprake van rally-toerisme. Dit is weliswaar geen vorm van duurzaam toerisme, maar het brengt de lokale bevolking wat inkomsten en wij kunnen in de toekomst deze toeristen ook overtuigen om aan duurzame activiteiten te doen of bij te dragen aan duurzame projecten. Daarnaast zien we ook toeristen die een trektocht doen door Missouri/Outat. Deze vorm van duurzaam toerisme moeten we in de toekomst nog meer promoten. Het is sociaal verantwoorde vorm van toerisme dat we verder dienen te stimuleren.

Zoals we eerder hadden vermeld, zien we een bijkomende mogelijkheid voor Missouri/Outat. Deze mogelijkheid bestaat uit de combinatie van Missouri/Outat met andere toeristische trekpleisters zoals Fes, Marrakech en Saïdia. Voordat we deze reispakketten kunnen aanbieden, moeten er op vlak van infrastructuur nog veel gedaan worden. Zo werden we geconfronteerd met bruggen die door de overstromingen van vorig jaar beschadigd waren. Eerst moeten deze structurele werken plaatsvinden, vooraleer men kan overgaan tot het ontvangen van toeristen. Een ander voorbeeld hiervan is de te smalle straten in bepaalde delen van het gebied.

We kiezen er bewust voor om geen massatoerisme aan te trekken, maar slechts kleine groepjes toeristen te ontvangen. Vandaar onze keuze voor gites en niet voor grote hotelketens. Volgens ons is de mogelijkheid dat grote toeristische maatschappijen investeringen doen in Missouri/Outat onrealistisch. Om op korte termijn toeristen op een degelijke manier te ontvangen zijn de gites de ideale oplossing. De constructie van gites vergt niet zoveel investeringen en deze gites kunnen op een redelijk snelle tijd geconstrueerd worden.

Nu is de vraag hoe kunnen we Missouri/Outat betrekken bij de grote toeristische trekpleisters zoals Fes, Saïdia en Marrakech. AB touts, Escape, Neckermann en Thomas Cook organiseren al reizen naar de nieuwe bestemming Saïdia. De steden Marrakech en Fes hebben nog meer touroperators die reizen naar deze steden organiseren. We kunnen de volledige lijst raadplegen in bijlage vier. We kunnen een proefproject voorstellen aan de touroperators in deze steden om excursies naar Missouri/Outat voor te stellen aan de toeristen. Hier gaat het vooral om te netwerken met de verschillende partners. Dit is

⁸³ <http://www.leering2dakar.nl/index.php/page/2/>

geen makkelijke taak en iets waar de stad Hasselt weinig invloed op kan uitoefenen. Wel kan de stad Hasselt in samenspraak met een Belgische touroperator zelf reizen organiseren naar het gebied van Missouri/Outat in combinatie met bijvoorbeeld Fes en Saïdia. Wij hebben deze reis ook ondernomen en dit is zeker aan te raden aan toekomstige toeristen. Daarnaast kunnen we een dergelijk reispakket ook voorstellen aan de Belgische reisbureaus. De reisbureaus kunnen zelf eerst op prospectus gaan en onderzoeken of dit een mogelijkheid is voor de toekomst.

Nu zijn er diverse vormen van promotie:

1. drukwerkreclame bijvoorbeeld folders
2. reclame op televisie of radio
3. buitenreclame zoals uithangborden, aanplakborden, uithangborden en meer
4. publiciteit en mond-tot-reclame
5. evenementen en beurzen
6. promotiecampagnes

Niet alle marketing is effectief. Men kan veel financiële middelen toewijzen aan marketing, maar indien dit niet op een effectieve en efficiënte manier gebeurt, zal het niet tot het gewenste resultaat leiden. Als we de huidige toestand in Missouri/Outat bekijken, komen we tot de conclusie dat er tot op heden weinig vooruitgang geboekt is op het vlak van duurzaam toerisme. Daarom merken we op dat veel vormen van promotie niet effectief en efficiënt zullen zijn voor het gebied Missouri/Outat. In het beste geval kunnen we Missouri/Outat slechts betrekken bij de promotiecampagnes van toeristische trekpleisters zoals Marrakech, Fes en Saïdia. Wel kunnen we folders met actuele informatie over Missouri/Outat ontwerpen en verspreiden in de Diensten voor Toerisme in deze trekpleisters. Tenslotte raden we aan om de huidige website te vernieuwen en meer toegankelijk te maken.

Hoofdstuk 11: Algemeen besluit en aanbevelingen

Toerisme is een economische groeisector en heeft in Missouri/Outat nog een enorm potentieel. Het is een arbeidsintensieve sector en de ontwikkeling van toerisme in het gebied is positief voor de tewerkstelling van de lokale bevolking. Met behulp van deze aanbevelingen zullen we proberen een richting te geven aan de ontwikkeling van het duurzaam toerisme in Missouri/Outat.

Om het duurzaam toerisme in Missouri/Outat te ontwikkelen zijn er verschillende stappen nodig. Eerst en vooral moet men aan productontwikkeling doen. Er zijn voldoende toeristische attracties aanwezig in Missouri/Outat, maar deze attracties zijn volgens onze opinie niet klaar om westerse toeristen te ontvangen. Men moet dringend investeren in deze attracties. We zien hier vele kansen die niet benut worden. Zo stellen we vast dat een belangrijke potentiële toeristische attractie als de warmwaterbron in de buurt van Missouri amper geëxploiteerd wordt. Ook moeten er meer inspanningen gedaan worden om bestaande toeristische attracties naar westerse maatstaven uit te werken. Voorbeelden van dergelijke attracties zijn de ghassoul-mijnen, de ambachtelijke olijfteelt, de waterval Immouzzet-Marmoucha, de prehistorische grotten, de kasbah van Outat, de ambachtelijke centra enz. Eén van de grootste troeven die het gebied te bieden heeft is het sterk uiteenlopende landschap. We geloven dat er hier te weinig mee gedaan wordt. Met een kleine investering kunnen we bijvoorbeeld een fiets- of wandelroute aanleggen. De steden Missouri/Outat kunnen door de fietsen te verhuren inkomsten genereren. Men kan ook aan de toeristen een begeleide wandelroute aanbieden. Dit zijn kleine, eenvoudige investeringen die niet veel inspanningen vergen, maar toch al inkomsten kunnen bieden voor de plaatselijke bevolking. Ook investeringen in de horeca en in opleidingen rondom toerisme lijken ons zeker aangewezen.

Een tweede punt waar we onze aandacht op willen vestigen is de verblijfsaccommodatie. We hebben tijdens onze studiereis vastgesteld dat de accommodatie in Missouri/Outat niet naar westerse maatstaven is. De vier hotels in Missouri (Hotel Baroudi, Hotel de la Victoire, Hotel Afriquia, Hotel des Amis) zijn volgens ons onvoldoende comfortabel om toeristen te ontvangen. In Outat is er zelfs geen hotel aanwezig, maar enkel een gite. Er moeten dringende renovaties worden gedaan. In België werkt de overheid met renovatiepremies om eigenaars te stimuleren om te renoveren. Het stadsbestuur van Missouri en Outat kan beslissen om soortgelijke premies uit te keren en zo het toerisme in het gebied te ontwikkelen. Om op korte termijn toeristen op een degelijke manier

toeristen te ontvangen zijn de gites en nomadententen de ideale oplossing. De nieuwe gite in de buurt van Missouri is al meer geschikt om gasten te ontvangen. Dergelijke kleinschalige private initiatieven moeten we aanmoedigen. Het zijn investeringen die door private eigenaars worden ondernomen. De steden Missouri/Outat kunnen gelijkaardige initiatieven ondersteunen en eventueel subsidies uitkeren aan deze investeerders. We hebben in hoofdstuk zes de inzichten uit de literatuur over een publiek private samenwerking besproken. Deze vorm van samenwerking is sterk aan te raden om het gebied verder te ontwikkelen.

Een ander probleem waar we in Missouri en Outat geconfronteerd mee worden is de infrastructuur. Bij ons bezoek aan het gebied zagen we dat wegen en bruggen ernstig beschadigd werden door de overstromingen van 2008. Het is noodzakelijk dat deze wegen en bruggen hersteld worden, voordat we kunnen overgaan tot het regelmatig ontvangen van toeristen. Zo kunnen we geen autocars met toeristen in Missouri en Outat verwelkomen, aangezien sommige wegen te smal zijn. Ook de wegen naar toeristische attracties zijn niet altijd even comfortabel en geschikt voor bussen. Daarnaast willen we ook opmerken dat er praktisch geen toeristische bewegwijzering is. Dit is zeker een vereiste om het toerisme in het gebied te ontwikkelen. Indien de toerist de weg naar de verschillende toeristische attracties niet kan terugvinden, zullen deze attracties ook niet bezocht worden.

In het derde hoofdstuk hebben we kunnen vaststellen dat het toerisme in Marokko in volle bloei is. De Marokkaanse overheid investeert samen met private investeerders fors in het toerisme. Plan Vision 2010 is een belangrijk overheidsprogramma om het toerisme aan te moedigen en te ontwikkelen. Plan Azur vormt hier een onderdeel van en is gericht op de ontwikkeling van zes nieuwe badplaatsen. Saïdia is één van de nieuwe badplaatsen waar de steden Missouri/Outat mee kunnen samenwerken. Men kan bijvoorbeeld een uitstap van twee of drie dagen organiseren vanuit Saïdia naar het gebied Missouri/Outat. Op deze manier kunnen de steden Missouri/Outat profiteren van het toerisme in de toeristische trekpleisters zoals Saïdia, Fes en Marrakech.

De kern en hoofddoelstelling van deze masterproef is de ontwikkeling van een Dienst voor Toerisme. Op 23 oktober 2008 werd een intentieverklaring ter oprichting van een dienst voor toerisme goedgekeurd in Outat. Tot op heden is er nog steeds geen DVT beschikbaar in het gebied. Dit is de eerste stap die gezet moet worden om het duurzaam toerisme te ontplooiën in Missouri/Outat. Samen met het provinciebestuur en het stadsbestuur van Missouri zijn we overeengekomen dat de Dienst voor Toerisme in Missouri zal gevestigd worden, omdat dit de provinciehoofdstad is. Eventueel kunnen we

in Outat een onderafdeling oprichten. We benadrukken opnieuw dat het noodzakelijk is om een Dienst voor Toerisme zo snel mogelijk te realiseren. Vooral het aantrekken van een gemotiveerde, gekwalificeerde en ambitieuze coördinator is uiterst belangrijk. De coördinator moet over een universitaire opleiding en een rijke talenkennis beschikken. Hij of zij moet de Dienst voor Toerisme begeleiden en samenwerkingsverbanden aangaan met de verschillende toeristische actoren in het gebied. We hebben in hoofdstuk negen ook de verschillende fasen voor een DVT in Missouri besproken en een kostenraming gemaakt. Met behulp van de kostenraming en de financiering van de verschillende partijen kunnen we concluderen dat een Dienst voor Toerisme een realiseerbaar en gunstig project is.

Om toeristen aan te trekken naar het gebied Missouri/Outat is een goede marketing onontbeerlijk. Om de steden Missouri/Outat te promoten stellen we voor om Missouri/Outat te linken aan de promotiecampagnes van de grote toeristische trekpleisters zoals Fes, Saïdia en Marrakech. Deze steden hebben de middelen en ervaring om effectieve promotiecampagnes te voeren. We kunnen Missouri/Outat hierbij betrekken door excursies te organiseren vanuit deze steden naar Missouri/Outat en hierdoor kunnen we meer toeristen aantrekken. Zo kunnen we bijvoorbeeld folders met actuele informatie over Missouri/Outat ontwerpen en verspreiden in de Diensten voor Toerisme van deze trekpleisters. Bovendien kunnen we trachten de twee partnersteden op te nemen in de brochures van de touroperators. Hiervoor kunnen we prospectiereizen organiseren voor de Belgische touroperators. Daarnaast is het ook mogelijk om pers- en auteursreizen te organiseren, zodat het gebied Missouri/Outat ook in de reisgidsen wordt opgenomen. Indien we naar de website van Missouri gaan kijken, zien we dat er amper toeristische informatie beschikbaar is. We vinden enkel de folder terug die in samenwerking met de stad Hasselt is ontworpen. Het is noodzakelijk om de website te vernieuwen en meer toegankelijk te maken. Een voorstel is om een fotoreportage te maken en een uitvoerige beschrijving te vermelden van de diverse toeristische attracties. Op deze manier kan men de toerist warm maken voor een excursie naar het gebied. In Outat zijn er ook plannen om een website te ontwerpen. Uiteraard moedigen we dergelijke initiatieven aan.

In het algemeen kan besloten worden dat er nog veel werk voor de boeg is in Missouri/Outat. Om het duurzaam toerisme in dit gebied succesvol te ontwikkelen, moeten er veel inspanningen worden gedaan. De overheid, private investeerders en de lokale bevolking moeten samenwerken om het toerisme te stimuleren. Tijdens ons bezoek in het gebied misten we de ambitie, ondernemerschap en initiatieven van de lokale mensen. Dit is nochtans onontbeerlijk om het duurzaam toerisme verder uit te

bouwen. Ook de overheid speelt hier een belangrijke rol in. We hebben vastgesteld dat er in elke partnerstad nog steeds geen comité is gevormd dat werkt aan de uitbouw van duurzaam toerisme in de regio. In Missouri en Outat kwamen we tijdens ons bezoek in contact met slechts één gemeenteraadslid dat zich bekommerde om het toerisme en ze combineerde deze taak vaak nog met andere verantwoordelijkheden. We kunnen vanuit de stad Hasselt blijven aanbevelingen geven en ondersteuning bieden, maar het is aan de mensen ter plaatse om het waar te maken.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

ACOTT, T.G., LA TROBE, H.L. & HOWARD, S.H., 1998, *An Evaluation of Deep Ecotourism and Shallow Ecotourism*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 6, No. 3, p. 238-253

ARMSTRONG G. & KOTLER P., 2007, *Marketing: de essentie*, Pearson Education Benelux, p. 13

BENDELL, J. & FONT, X., 2004, *Which tourism rules? Green standards and GATS*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, Issue 1, p. 139-156

BEGG, D. et al., 2003, *Economics*, McGraw-Hill Education, Berkshire, 522 p.

BIEDERMAN, P. S. et al., 2007, *Travel and Tourism: an industry primer*, Pearson Prentice Hall 586 p.

BLUMBERG, G., COOPER, D.R. & SCHINLER P.S., 2008, *Business Research Methods (2nd ed.)*, McGraw Hill/Irwin, New York, s.p.

BOOMS, B. & BITNER, M.J., 1981, *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, in Donnelly, J., George, W. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, p.47-52

BREESCH I., 2004, *Investeringscalculatie – Theorie & toepassingen*, Universiteit Hasselt, s.p.

BRIGGS S., 2001, *Successful tourism marketing: a practical handbook*, Kogan Page Limited, 230 p.

BRUGGEMAN, W., EVERAERT, P., 2006, *Kostprijscalculatie en managementaccounting*, Garant, Leuven/Appeldoorn, 259 p.

DAYANANDA, D. et al, 2002, *Capital budgetting: Financial appraisal of investment projects*, Cambridge university press, Cambridge, 321 p.

DE CLERCQ, M., 2006, *Economie toegelicht*, Garant, Antwerpen/Appeldoorn, 721 p.

DE GROOTE, P., 1999, *Panorama op Toerisme. Handboek toerisme management in een internationaal perspectief*, Uitgeverij Garant, Leuven/Appeldoorn, 343p.

DE KONINGH, H., VAN DE WOUW, F., 2006, *handboek integriteit: ervaringen uit de praktijk en achtergronden*, Van Gorcum, Assen, 400 p.

DEVELTERE, P., 2003, *Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling. Wat het is en zou kunnen zijn*, Uitgeverij De Boeck, 189 p.

DIAMANTIS, D. & WESTLAKE, J., 2001, *Ecolabelling in the Context of Sustainable Tourism and Ecotourism*. In Font, X. & Buckley, R.C. (Eds), 354 p.

DWYER, L. & FORSYTH, P., 2006, *International handbook on the economics of tourism*, Edward Elgar Cheltenham UK, 478 p.

EVANS, N., CAMPBELL, D. & STONEHOUSE, G., 2003, *Strategic management for travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, 399 p.

FORSYTH, T., 1997, *Environmental responsibility and business regulation: the case of sustainable tourism*, *The Geographical Journal*, Vol. 163, No. 3, p. 270-280

FYALL, A., GARROD B. & LEASK A., 2003, *Managing visitor attractions: new directions*, Butterworth-Heinemann, 306 p.

GELDERS L., *Beginnelsen van de bedrijfskunde*, 2007, Lannoo Campus, 220 p.

HALL, C.M. & PAGE S.J., 2002, *The geography of tourism and recreation: environment, place and space, second edition*, Routledge London and New York, 343 p.

HELLRIEGEL D., JACKSON S. E. & SLOCUM J. W., 2007, *Management: A Competency-Based Approach*, South-West college publishing, 627 P.

HARRIS, R., GRIFFIN, T. & WILLIAMS, P., 2002, *Sustainable Tourism. A global perspective*, Oxford :Butterworth-Heinemann, 311 p.

HATTINGH, J.P., 2002, *Conceptualizing ecological sustainability and ecologically sustainable development in ethical terms: issues and challenges*, *Annale 2001/2*, University of Stellenbosch, 22 p.

HENRIQUES A. & RICHARDSON J., 2004, *The triple bottom line, does it all add up?*, Earthscan

HERREMANS, I. M., 2006, *Cases in sustainable tourism: An experimental approach to making decisions*, Binghamton: Harworth Press, 279 p.

HOLLOWAY C. J., 2004, *Marketing for tourism*, Pearson Education Limited, 510 p.

HONEY, M., 1999, *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?*, Washington D.C.: Island Press, 405 p.

KLUWER, 2007, *Beleggersmemo*, kluwer, deventer, s.p.

KOTLER, P., 1994, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. s.p.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G., 2007, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, 599 p.

KOTLER P et al., 2008, *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, 1020 p.

LAVAREN, E. et al., 2004, *Handboek financieel beheer*, Intersentia, Antwerpen, 700 p.

LAWRENCE J. G., 2004, *principes van financieel management*, Pearson education, Benelux, 660 p.

LIMERE, A., 2004, *Financiële analyse: een statistische analyse van de Belgische jaarrekening*, uitgeverij de Boeck nv, Antwerpen, 364 p.

LOHAS, 2001, *Natural Business Communications and the Natural Marketing Institute*, p. 13

LOVELOCK C. H. et al., 2007, *Services Marketing People, Technology and Strategy*, Pearson Education Inc, 672 p.

MERCKEN, R., 2004, *De investeringsbeslissing – Een beleidsgerichte analyse*, Garant, Antwerpen, 350 p.

MIDDLETON T. C. V. et al., 2009, *Marketing in travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, 502 p.

OOGHE, H. et al., 2008, *Handboek bedrijfsfinanciering*, Intersentia, Antwerpen, 514 p.

PAGE S. & CONNELL J., 2009, *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson, Londen, 663 p

PEARCE, P. L., 2005, *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes*, Clevedon: Channel View Publications, 198 p.

REILLY, F., BROWN, K., 2008, *Investment analysis and portfolio management*, South Western Educational Publishing, Ohio, 1088 p.

ROSS, S. et al., 2006, *Corporate Finance – Fundamentals*, McGraw-Hill Book Co, New York, 926 p.

SAVITZ A.W. & WEBER K., 2006, *The tripple bottom line*, Jossey-Bass, San Francisco, 300 p.

SCHULP, A.J., 2006, *Operationeel management in de dienstverlening*, Pearson Education. 356 p.

SEITZ, N. & ELLISON, M., 2004, *Capital Budgeting and Long-Term Financing Decisions*, South-Western, 893 p.

SHARPLEY R., 2002, *The Tourism Business: an Introduction*, Business Education Publishers, Sunderland, 466 p.

WEAVER, D. & LAWTON, L., 2006, *Tourism management (3rd ed.)*, Milton Australia: Wiley, 410 p.

Pdf-files

Benchmark PPS in Vlaanderen, Wat kunnen we leren uit het buitenland?, Kenniscentrum Publiek – Private samenwerking van de Vlaamse overhead, december 2009, opgevraagd op 16 maart 2010, van de volgende website: <http://www2.vlaanderen.be/pps/documenten/benchmark.pdf>

Ecolabelling, certification and accreditation: elements of a possible model for the ecotourism industry in southern and eastern Africa, 2004, opgevraagd op 15 oktober 2009, van de volgende website: <https://etd.sun.ac.za/jspui/bitstream/10019/654/1/Pina,%20R.pdf>

Ecotourism Development-- A Manual for Conservation Planners and Managers Volume II: The Business of Ecotourism Management and Development, the Nature Conservancy, 2004, opgevraagd op 5 november 2009, van de volgende website: http://www.nature.org/aboutus/travel/ecotourism/files/manual_vol2_english.pdf

Geotourism: New Trend in Travel study, TIA, National Geographic Traveler October 2003. opgevraagd op 25 november 2009, van de volgende website: http://www.tia.org/travel/geo03_es.pdf

Het begrip 'Duurzaam Toerisme': Visievorming, Toerisme Vlaanderen: Brussel, 2003. Infopunt Duurzaam Toerisme, opgevraagd op 15 april 2009, van de volgende website: http://www.duurzaam-toerisme.be/doc_nl/begrip_dt.pdf

La collectivité et son office de tourisme, FNOTSI, 2009, Parijs, opgevraagd op 1 april 2010, van de volgende website: <http://www.communes-touristiques.net/pdf/brochure-investir-office-tourisme.pdf>

Publiek private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel of niet?, kenniscentrum PPS, maart 2006, Den Haag, opgevraagd op 15 april 2009, van de volgende website: <http://pps.minfin.nl/>

Statistiques sur le tourisme au maroc pour le mois de Decembre, 2006, opgevraagd op 25 april 2009, van de volgende website: <http://www.fnih.ma/fnih/stats/TBNAT-1206.pdf>

Studiemap publiek private samenwerking, AMR facilities, 2008, Utrecht, opgevraagd op 5 februari 2010, van de volgende website: http://www.amrfacilities.nl/images/uploads/documents/Inkijkexemplaar_Reader_PPS.pdf

Themabericht: Publiek-Private Samenwerking in Nederland, januari 2000, opgevraagd op 20 februari 2010, van de volgende website: <http://www.sustainability-in-finance.com/0001.pdf>

Tourism and sustainable development: workers and trade unions in the web of tourism, 1999, opgevraagd op 05 oktober 2009, van de volgende website: <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/icftu2.pdf>

Tourism Marketing: A Service Marketing perspective, 2009, opgevraagd op 27 november 2009, van de volgende website: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/14031/1/MPRA_paper_14031.pdf

UNWTO World Tourism Barometer, Volume 7 No 3, oktober 2009, opgevraagd op 10 november 2009, van de volgende website: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_3_en_excerpt.pdf

Working on sustainable development, THERE IS A ALTERNATIVE, 2003, opgevraagd op 19 november 2009, van de volgende website: <http://www.nido.nu/image/publicatie/bestand/1050314066.pdf>

Websites

<http://e-articles.info/e/a/title/The-Optimal-Capital-Budget/>

http://esl.jrc.it/envind/sip/to/sip_to01.htm

www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html

www.amhms.info/Taxe-de-sejour-communale_a46.html

www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse

www.cepd.gov.tw/sustainable-development/eng/graph.htm

www.crctourism.com.au

www.drentsbureauvoortoerisme.nl/voorbedrijven/hetdbtinvogelvlucht/index.html

www.duurzaamtoerismeonderwijs.be/DTOBASis.htm

www.duurzaam-toerisme.be

www.economicallysound.com

www.etf.europa.eu/

www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=3703

www.fnih.ma

www.gcbl.org

www.hic-marokko.nl/Sectorinformatie/Toerisme.aspx

www.hln.be

www.iam.ma

www.icrtourism.org

www.kbinirsnb.be

www.marokko-info.nl/

www.missour.ma/

www.mhprojectmanagement.nl/diensten

www.nicis.nl

www.pirt.org

www.pmz-rws.nl

www.rivenord-rivesud.com/droits-taxes-maroc.php

www.sustainabletravel.org

www.toerismevlaanderen.be/showpage.asp?iPageID=676

www.tourisme-marocain.com/

www.tourismconcern.org.uk

www.tourismpartnership.org

www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/isdms2001/table_4.htm

www.unwto.org

www.wttc.org

www.xs4all.nl/~mkalk/begrip08.htm

Bijlage 1: Lijst met activiteiten

Interviews met bevoorrechte getuigen:

- 02/10/09 Mohammed El Yamini: directeur van het **hotel Afriquia in Missouri
- 30/09/09 Moustapha Shriri: Student en bewoner van de stad Missouri
- 04/10/09 Tahar Benjelloun: Coördinator van 13 verschillende associaties in Missouri en omgeving, directeur gite gelegen in de buurt van Missouri
- 02/10/09 Mohamed Abdelhadi: burgemeester Missouri
- 30/09/09 Rajae El Azhari: de schepen voor welzijn, sport, sociale en culturele zaken in Missouri
- 02/10/09 Bourguine El Mjeled: de secretaris van Missouri
- 03/10/09 Kamal Naji: President van de associatie Achbal Moulaya in Outat
- 03/10/09 Kamal Eselifani: Verantwoordelijke toerisme in Outat
- 16/03/10 Lieve Gelders: gemeenteraadslid voor Groen! Hasselt en voorzitter steunpunt Marokko

Vergaderingen:

30/09/2009: Vergadering op het stadhuis van Missouri

Aanwezig:

- De secretaris van Missouri: Bourguine El Mjeled
- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Ingeborg Debock
- Rajae El Azhari de schepen voor welzijn, sport, sociale en culturele zaken in Missouri
- Professor Patrick DE GROOTE

1/10/2009: Vergadering op het provinciehuis van Missouri

Aanwezig:

- Professor Patrick DE GROOTE
- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Ingeborg Debock
- Rajae El Azhari de schepen voor welzijn, sport, sociale en culturele zaken
- De burgemeester van Missouri: Mohamed Abdelhadi
- Secretaris-generaal van de provincie: Abdellatif Abbassi
- Coördinator stedenband Missouri: Gacem Essadik

Afwezig :

- Vertegenwoordigers van de stad Outat

22/10/2009: Vergadering werkgroep duurzaam toerisme

Aanwezig:

- Vrijwilliger, ontwikkelingswerker: Swannet Daniel
- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Debock Ingeborg
- Bestuurder van de stedelijke adviesraad ontwikkelingssamenwerking (SWOS): Leysens Francis

29/10/2009: Algemene vergadering SWOS samen met de verschillende partners die in Hasselt actief zijn rond ontwikkelingssamenwerking.

19/11/2009: Vergadering werkgroep duurzaam toerisme

Aanwezig:

- Vrijwilliger, ontwikkelingswerker: Swannet Daniel
- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Debock Ingeborg
- Bestuurder van de stedelijke adviesraad ontwikkelingssamenwerking (SWOS): Leysens Francis
- Oxfam wereldwinkel: Steve Steven

20/11/2009: De stad Hasselt organiseerde een Marokkaanse avond omtrent de stedenband met de Marokkaanse partnersteden Missouri en Outat-El-Haj. Er was een fotopresentatie over de streek voorzien en uitleg over de verschillende projecten:

- Duurzaam toerisme
- Harmonisch parkbeheer
- Sport
- Gezondheid
- Educatie
- Projecten steunpunt Marokko

07/04/2010: Vergadering met Veerle Bijmens, diensthoofd van de Dienst voor Toerisme van de Stad Hasselt over het duurzaam toerisme in Missouri/Outat en de uitwerking van een Dienst voor Toerisme in Missouri.

25/03/2010: *Panelgesprek*

We hebben hiervoor een uitnodiging gestuurd naar de verantwoordelijken van de verschillende projecten die in Missouri en Outat-El-Haj lopen. Daarnaast hebben we ook de personen van de stad Hasselt die reeds in het gebied zijn geweest en de leden van het werkgroepje duurzaam toerisme uitgenodigd. Op deze manier kunnen we hun visie op het duurzaam toerisme in de Marokkaanse partnersteden te weten komen.

Aanwezig :

- Vrijwilliger, ontwikkelingswerker: Swannet Daniel
- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Debock Ingeborg
- Professor Patrick DE GROOTE
- Medewerker van de XIOS Hogeschool Limburg en voorheen actief in de toeristische sector als verantwoordelijke productontwikkeling van nieuwe bestemmingen: Katleen Vos

26/05/2010: Vergadering met de Marokkaanse delegatie

Aanwezig:

- Coördinatrice ontwikkelingssamenwerking van de stad Hasselt: Debock Ingeborg
- Professor Patrick DE GROOTE
- Leden van het SWOS
- Functionarissen van de steden Missouri en Outat

Bijlage 2: Vragenlijst interview met bevoorrechte getuigen

Missour/Outat

Quelles sont les caractéristiques de la région Missour/Outat?

Quels sont les atouts de la région Missour/Outat?

Quels sont les points faibles qu'on doit améliorer?

Quels sont les produits ou services principaux que la région Missour/Outat peut offrir?

Marketing touristique

Qui sont les clients maintenant?

Comment peut-on attirer les clients potentiels?

Quelles sont les avantages recherchés par le futur client?

Quelle est la politique commerciale, la stratégie de communication qu'on doit suivre?

Tourisme dans la région

Quel est le potentiel de clients que Missour/Outat peut accueillir?

Comment allez-vous vendre les arrangements touristiques de Missour/Outat?

Comment on peut différencier la région Missour/Outat des concurrents?

Comment positionner Missour/Outat sur le marché?

Tourisme durable

Comment peut-on organiser du tourisme durable dans la région Missour/Outat?

Quels projets vous pourriez proposer pour l'avenir de la région de Missour/Outat?

Office de tourisme

Comment voyez-vous les tâches de l'office de tourisme?

Quelle est votre idée de la localisation idéale de l'office de tourisme?

Comment peut-on organiser l'office de tourisme?

Bijlage 3: Vragen panelgesprek

Missour/Outat:

Wat zijn de voordelen van Missour/Outat?

Wat zijn de nadelen (zwakke punten) van Missour/Outat?

Marketing van het toerisme:

Hoe kan men toeristen aantrekken naar het gebied Missour/Outat?

Welke commerciële strategie moet Missour/Outat volgen om meer toeristen aan te trekken? (marketing?, promotie?, communicatiestrategie?...)

Toerisme in de regio:

Hoe kan men toeristische reisformules organiseren en verkopen in Missour/Outat?

Hoe kunnen we Missour/Outat positioneren binnen de markt?

Duurzaam toerisme:

Hoe kunnen we het duurzaam toerisme organiseren in Missour/Outat?

Welke projecten kunnen we in de toekomst uitvoeren in Missour/Outat?

Dienst voor Toerisme:

Welke locatie is het meest geschikt om een Dienst voor Toerisme te situeren?

Hoe kunnen we een Dienst voor Toerisme organiseren?

Bijlage 4: Toerisme in Marokko (2010)

Tabel 1: Het vluchtaanbod naar Marokko (2010)

Vluchtaanbod	Agadir	AJ Hoceima	Casablanca	Fes	Marrakech	Nador	Oujda	Tanger
Air Arabia Maroc ex CRL			x					
Brussels Airlines ex BRU			x					
Jetairfly ex BRU	x				x			x
Jetairfly ex CRL		x				x	x	x
Jet4u ex CRL			x					
Royal Air Maroc ex BRU			x		x	x	x	x
Ryan Air ex CRL	x			x		x		x
Thomas Cook Airlines ex BRU	x				x		x	
Thomas Cook Airlines ex LGG	x							
Thomas Cook Airlines ex LIL	x				x			
Ouarzazate is ook te bereiken ex BRU (via Marrakech) met RAM								

Bron: InfoTravel februari 2010

Tabel 2: Verschillende rondreizen in Marokko aangeboden door de diverse touroperators (2010)

Rondreizen	7 Plus	AB Tours	Anders Reizen	Arthema	Club Med	Escape	Expair Tours	Généraltour	Jetair	Kuoni	Odysseus	Pégase	Secrets of the desert	Thomas Cook	Vip Selection	VTB
Combinaties (*)									x			x		x	x	
Rondreis in groep NI begeleiding vanaf Brussel			x													x
Rondreis in groep NI begeleiding ter plaatse							x		x					x		
Rondreis in groep Fr begeleiding ter plaatse	x	x		x	x	x	x	x	x					x		
Rondreis in groep Fr begeleiding ter plaatse (incl Noord-Marokko)		x												x		
Selfdrive tours		x				x	x			x	x					
Privé begeleide rondreizen min, 1 week		x								x		x	x			
Korte privé begeleide rondreizen		x														
4x4 rondreizen		x		x	x	x	x		x				x	x		
Marokko à-la-carte		x					x									

(*)=Combinaties als pakketvorm in brochure (zoals bv Ouarzazate/Marrakech,...)

Bron: InfoTravel februari 2010

Tabel 3: Verblijfsvakanties en citytrips in Marokko (2010)

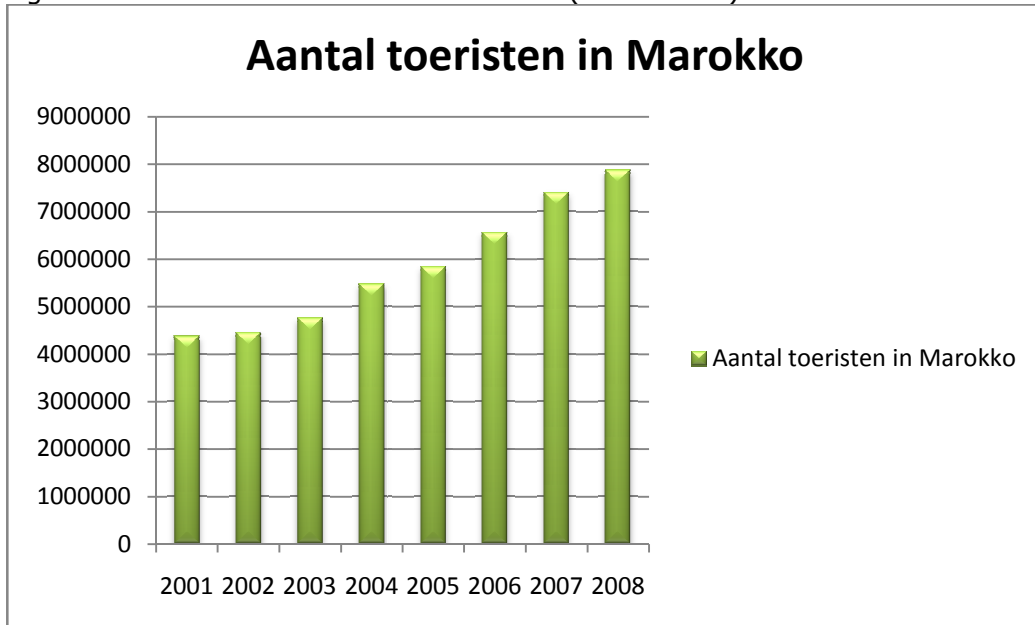
Verblijfsvakanties/ Citytrips	7 Plus	AB Tours	Arthema	Club Med	Club Thalasso Europ	Escape	Exclusive Destinations	Expair Tours	Jetair	Kuoni	Odysseus	Pegase	Secrets of the desert	Thomas Cook	Vip Selection
Strandvakanties Agadir	v	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Strandvakanties El Jadida		x	x			x	x	x							
Strandvakanties Essaouira	v	x	x			x	x	x			x	x		x	
Strandvakanties Oualidia		x					x			x	x				
Strandvakanties Saldia		x				x								x	
Strandvakanties Skhirat		x					x								
Strandvakanties omgeving Tetouan		x		x											
Citytrips Marrakech	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Citytrips Meknes		x				x		x							
Citytrips Casablanca		x	x			x		x		x					
Citytrips Fes		x	x			x	x	x			x				
Citytrips Ouarzazate	v	x	x			x		x				x		x	
Citytrips Rabat		x	x			x		x							
Citytrips Tanger		x						x							
Verblijf Atlasgebergte		x	x		x	x		x					x		
Verblijf woestijn (Merzouga...)		x				x									
Verblijf Kasbah Tamadot (Atlas gebergte)		x					x						x		
Verblijf Chaouan		x													

v=Als verlenging na rondreis

Bron: InfoTravel februari 2010

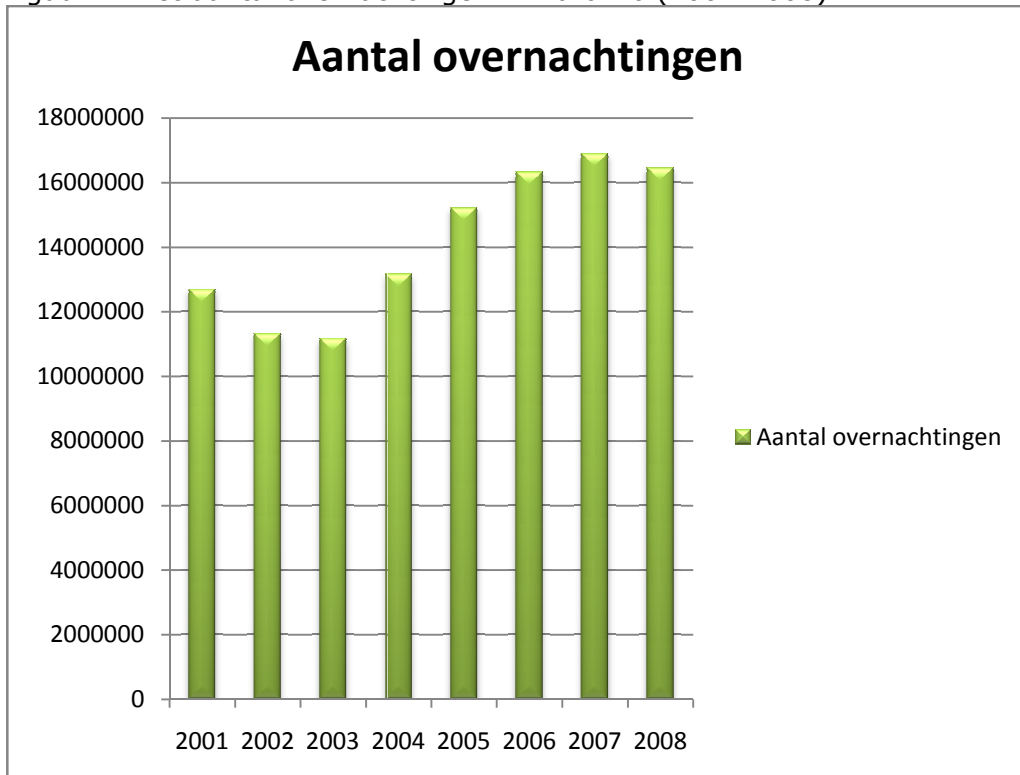
Bijlage 5: Cijfers betreffende het toerisme in Marokko van het jaar 2001 tot 2008

Figuur 1: Het aantal toeristen in Marokko (2001-2008)



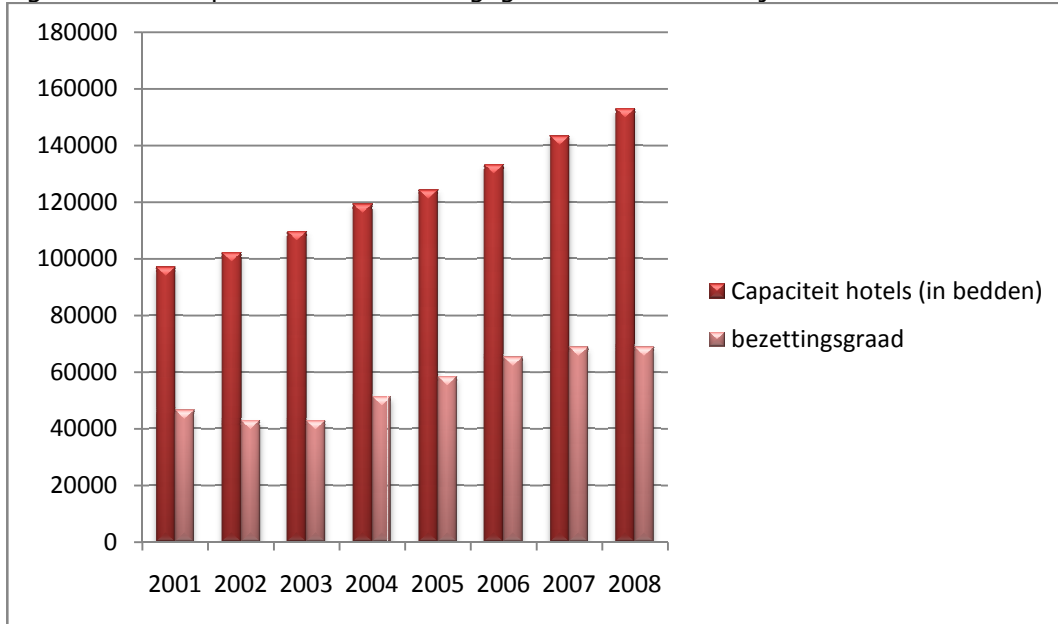
Bron: eigen verwerking, excel

Figuur 2: Het aantal overnachtingen in Marokko (2001-2008)



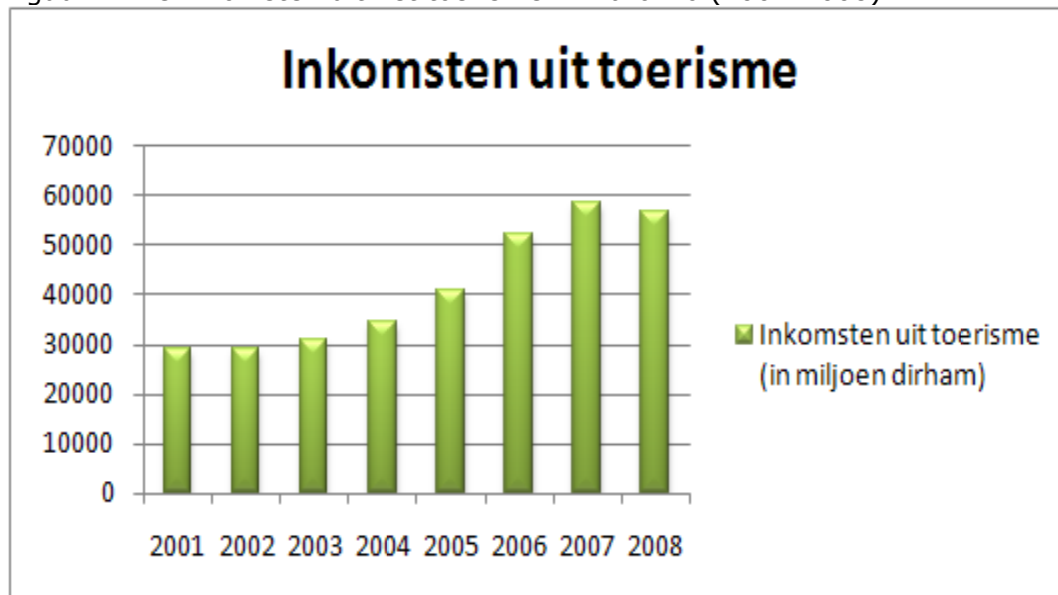
Bron: eigen verwerking, excel

Figuur 3: De capaciteit en bezettingsgraad van de verblijfsaccommodatie in Marokko



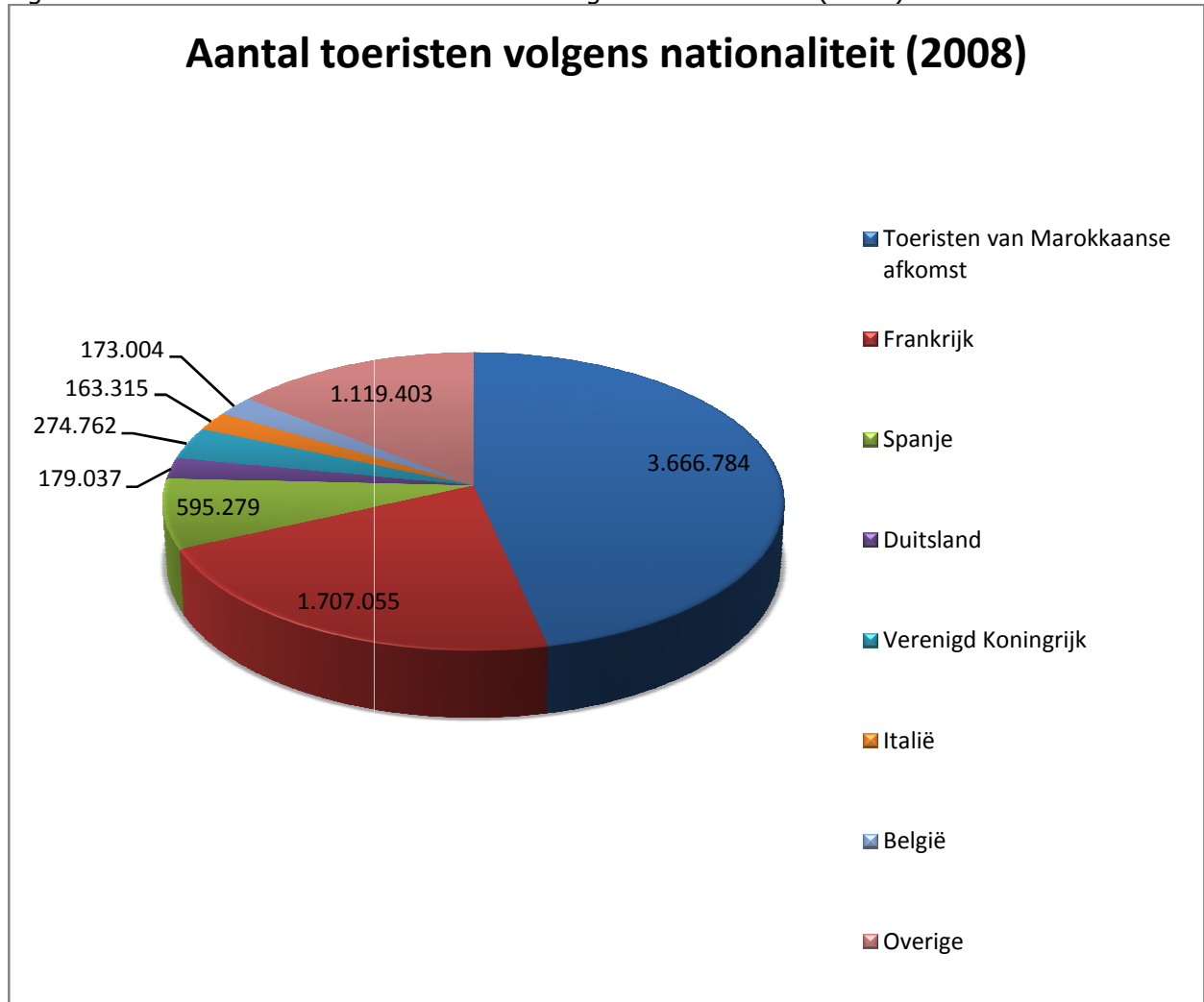
Bron: eigen verwerking, excel

Figuur 4: De inkomsten uit het toerisme in Marokko (2001-2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Figuur 5: Het aantal toeristen in Marokko volgens nationaliteit (2008)



Bron: eigen verwerking, excel

Tabel 1: Jaarlijkse evolutie van de principiële indicatoren van de toeristische sector in Marokko (2004-2008)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Var 08/07 (%)
Aantal toeristen	4.379.990	4.453.260	4.761.271	5.476.713	5.843.377	6.558.333	7.407.617	7.878.639	6
Aantal overnachtingen	12.695.227	11.320.882	11.173.119	13.164.870	15.215.589	16.326.885	16.893.803	16.461.517	-3
Capaciteit van de hotels (in bedden)	97.001	102.097	109.615	119.248	124.270	133.230	143.269	152.936	7
Bezettingsgraad van de kamers	48	42	39	43	47	49	48	45	-3
Inkomsten uit toerisme (in miljoen dirham)	29.196	29.159	30.881	34.794	40.967	52.486	58.674	56.598	-4

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Tabel 2: Aantal toeristen volgens nationaliteit (2001-2008)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Var(%)
Toeristen van Marokkaanse origine	2.130.328	2.230.993	2.537.396	2.769.132	2.787.825	2.986.372	3.376.719	3.666.784	9%
Frankrijk	840.230	877.465	916.147	1.167.088	1.337.204	1.481.610	1.605.503	1.707.055	6%
Spanje	200.519	201.258	231.156	317.119	367.811	467.956	540.186	595.279	10%
Duitsland	196.700	172.860	129.391	141.210	144.200	151.396	159.844	179.037	12%
Verenigd Koninkrijk	135.642	146.511	134.009	150.354	193.552	265.536	338.304	274.762	-19%
Italië	123.628	112.518	100.001	112.807	120.955	140.923	160.047	163.315	2%
België	84.011	83.966	80.062	105.821	125.890	149.531	164.723	173.004	5%
Overige	668.932	627.689	633.109	713.182	765.940	915.009	1.062.291	1.119.403	5%
Totaal	4.379.990	4.453.260	4.761.271	5.476.713	5.843.377	6.558.333	7.407.617	7.878.639	6%

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Tabel 3: Aantal overnachtingen ingedeeld volgens nationaliteit (2001-2008)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Var (%)
<i>Westerse toeristen</i>	10.293.123	8.865.997	8.515.293	10.307.268	12.259.489	13.345.867	13.703.222	13.067.592	-5
Frankrijk	4.436.713	4.152.369	4.329.870	5.240.184	6.231.344	6.405.761	6.419.752	5.936.414	-8
Spanje	468.163	344.587	354.495	559.481	699.362	816.842	766.553	816.985	7
Verenigd Koninkrijk	606.881	485.281	450.654	567.385	860.904	1.202.223	1.367.142	1.074.673	-21
Duitsland	1.563.578	1.089.132	761.604	823.916	904.777	985.685	988.958	959.079	-3
België	435.533	386.412	356.957	498.876	624.088	688.878	667.906	590.868	-12
Italië	663.287	551.389	439.014	519.290	568.695	633.102	604.219	570.730	-6
<i>Toeristen van Marokkaanse origine</i>	2.402.104	2.454.885	2.657.826	2.857.602	2.956.100	2.981.018	3.190.581	3.393.925	6
Totaal	12.695.227	11.320.882	11.173.119	13.164.870	15.215.589	16.326.885	16.893.803	16.461.517	-3

Bron: <http://www.tourisme.gov.ma>

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Ontwikkeling van duurzaam toerisme in Missour/Outat, de Marokkaanse twinsteden van Hasselt.

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur-operationeel management en logistiek**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Chahouri, Lahcen

Datum: **30/05/2010**