



Fair Tourism Opleidingshandboek

Ontwikkeld door de Fair Tourism partners:

Grŵp Llandrillo Menai (UK)

University of Greifswald (DE)

ViaVia Tourism Academy (BE)

Latvijas Lauku Turisma Asociacija Lauku Celotajs (LV)

Academia de Studii Economice din Bucuresti (RO)

Universita de Corsica Pasquale Paoli (FR)



Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.

Subsidieovereenkomst Nr.: 2014-1-UK01-KA200-000057

Inhoudstafel:

	Pagina
Inleiding	3
Module 1 MVO algemeen, Human Resources en Arbeidsomstandigheden	4
Opgemaakt door University of Greifswald (DE)	
Module 2 MVO-gerelateerd Innovatie en Ondernemerschap voor KMO's	25
Opgemaakt door Grŵp Llandrillo Menai (UK)	
Module 3 MVO thema's in de toeleverings- en dienstenketen binnen een Fair Trade Toerisme benadering	44
Opgemaakt door Academia de Studii Economice din Bucuresti (RO)	
Module 4 Duurzaam toegankelijk-, gastronomisch- en plattelandstoerisme	57
Opgemaakt door Grŵp Llandrillo Menai (UK)	
Module 5 Overheidsbeleid en labeling in Toerisme	77
Opgemaakt door Universita de Corsica Pasquale Paoli (FR)	
Module 6 Customer Services en Interculturele Competenties	98
Opgemaakt door ViaVia Tourism Academy (BE)	
Module 1-6 Communicatie en Promotie – Algemeen Materiaal	119
Opgemaakt door Latvijas Lauku Turisma Asociacija Lauku Celotajs (LV)	
Annex	127

Inleiding

Toerisme is de derde grootste economische activiteit in de Europese Unie en de sector blijft steeds groeien.

Hoewel toerisme een overwegend positieve impact heeft op economische groei en tewerkstelling, is het ook een industrie die veel verbruikt, die een grote voetafdruk nalaat op het milieu en die ook cultureel erfgoed kan bedreigen.

Daarom worden duurzaam toerisme en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) door zowel beleidsmakers als consumenten naar voren geschoven. Desondanks heeft een bepaalde doelgroep nog maar weinig contact gehad met deze concepten: micro en kleine tot middelgrote bedrijven. Hun managers hebben gewoonlijk geen toegang tot informatie over MVO en, in ieder geval, zijn MVO concepten tot op heden nog niet op maat gemaakt voor kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's).

Om verandering te brengen in deze situatie, heeft de projectgroep drie grote intellectuele outputs ontwikkeld:

- A) De eerste fase van het project was de implementatie van een Europees onderzoek om een duidelijk beeld te verkrijgen van de mate waarin MVO gekend is in de toerisme industrie, specifiek bij KMO's.
- B) Een Fair Tourism Opleidingspakket werd opgemaakt, op basis van de resultaten van het onderzoek. Dit pakket is op maat gemaakt; waarbij de noden, belangen en eisen van de belangrijkste doelgroep in opgenomen werden. Dit handboek presenteert het opleidingsmateriaal.
- C) Tenslotte wordt de Fair Tourism Beleidspaper gepubliceerd, die ervaringen en resultaten van projectactiviteiten zal samenvatten. Dit om Europese Beroepsopleidingen (Vocational Education Training, VET) en Hoger onderwijsinstellingen te informeren, tezamen met beleidsmakers, om bij te dragen aan regionale, economische en ecologische ontwikkeling.

Dit handboek geeft een overzicht van de zes modules van de Fair Tourism Opleiding, die inhoudelijke informatie biedt, bruikbaar (lees)materiaal en ook beoordelingscriteria en opdrachten.

Voor elke module bestaat er een gedetailleerd voorstel van de methodologische aspecten. Deze voorstellen moeten gezien worden als een hulpmiddel voor opleiders en trainers die het materiaal willen gebruiken in hun lessen.

Aangezien er een gedeeld begrip bestaat dat thema's te maken met communicatie en promotie essentieel zijn voor alle modules, heeft elke module een vierde hoofdstuk dat "Communicatie en Promotie" heet. Het materiaal dat gebruikt kan worden om deze hoofdstukken voor te bereiden, kan gevonden worden als laatste sectie van het handboek.

De auteurs

Module 1: MVO algemeen, Human Resources en Arbeidsomstandigheden			
Kernwoorden:	Deze module heeft als doel: <ul style="list-style-type: none"> I. Het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen <u>begrijpen, analyseren, omschrijven, gebruiken en toepassen</u> II. Het concept van Human Resource Management voor de horeca en toerisme-industrie <u>begrijpen, analyseren, omschrijven, gebruiken en toepassen</u> III. Het concept van eerlijke arbeidsomstandigheden voor KMO's in de toerisme-industrie <u>begrijpen, analyseren, omschrijven, gebruiken en toepassen</u> 		
Structuur:	Unit No.	GLH	ECVET
	1.1: MVO, Duurzaamheid en Human Resources in Toerisme: eigenschappen en behoeften van (jouw) bedrijf	4	0.4
	1.2: Arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties: het houden van goed personeel	2	0.2
	1.3: Investeren in mensen – gunstig voor het bedrijf en voor mensen	2	0.2
	1.4: Communicatie en Promotie	2	0.2
	ECVET	10	1
Achtergrond-literatuur en websites	<p>1.1: MVO, Duurzaamheid en Human Resources in Toerisme: eigenschappen en behoeften van (jouw) bedrijf</p> <p>Boxall, Peter; Purcell, John; and Patrick Wright (eds.) 2008: The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford.</p> <p>Russell HR Consulting (eds.) 2012: Employer's Guide to Recruitment</p> <p>CSR in the Tourism Industry: https://www.youtube.com/watch?v=DIE7TE639oo</p> <p>Socially Responsible Tourism: https://www.youtube.com/watch?v=vtooQDLBsCY</p> <p>Small and micro sized enterprises in the EU: https://www.youtube.com/watch?v=ugFfkH16wSo</p> <p>Human Resource Management in the Hospitality Industry: https://www.youtube.com/watch?v=VBVF1UIIp4Y</p> <p>1.2: Arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties ofte: het houden van goed personeel</p> <p>Baladacchino, Godfrey: Global Tourism and Informal Labour Relations. The Small Scale Syndrome at Work</p> <p>The Labor Relations Process: https://books.google.de/books/about/e_Study_Guide_for_The_Labor_Relations_Pr.html?id=yqQT-d8b4UMC&redir_esc=y</p> <p>Textbooks Labor Relations: http://www.learningace.com/textbooks/t200058884--relations</p> <p>1.3: Investeren in mensen – gunstig voor het bedrijf en voor mensen</p> <p>Bishop, Piers 2014. Working with Humans. eBook at bookboon.com.</p> <p>Resource of the WTO: http://www2.unwto.org/category/related/unwto/programme/technical-cooperation-and-services/technical-product/human-resource</p>		

1.1: MVO, Duurzaamheid en Human Resources in Toerisme: eigenschappen en behoeften van (jouw) bedrijf	
Algemene doelstelling	Het eerste deel van de module toont de relevantie aan van abstracte concepten, zoals MVO en duurzaamheid, voor de eigen werking van de bedrijven van de deelnemers. De algemene eigenschappen van de arbeidsmarkt in toerisme in de respectievelijke landen worden geïntroduceerd, gebaseerd op de kennis en de ervaring van de deelnemers. Van daaruit gaat dit hoofdstuk verder naar een analyse van personeelsbehoeften en het ontwerp van een geïndividualiseerde aanwervingsstrategie.
Benodigheden	Posters met de SWOT-template voor elke deelnemer, posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Korte persoonlijke introductie van de deelnemers
Input	SWOT-Analyse: Introductie tot de methode
Individuele activiteit	SWOT-Analyse van de bedrijven van de deelnemers met behulp van een SWOT-analyse sjabloon
Groepsactiviteit	Groepsdiscussie over waarden en attitudes: <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van een ondernemer? • Wat zijn de fundamentele waarden waarop bedrijven en de organisatie ervan gestoeld zijn? • Welke rol hebben economische, ecologische en sociale aspecten voor de werking van het bedrijf?
Input	Presentatie over MVO en Duurzaamheid
Input	Presentatie: Algemene eigenschappen van de toeristische arbeidsmarkt in jouw land/regio
Groepsactiviteit	Groepsdiscussie: uitwisseling van ervaringen over de situatie van de arbeidsmarkt
Input	Presentatie: Introductie van het concept 'Human Resource Management', specifiek de HRM cyclus met zijn verschillende stadia
Individuele activiteit	De deelnemers wordt gevraagd een Human Resource Planning sjabloon in te vullen, om hun individuele bedrijfsbehoeften te specificeren
Groepsactiviteit	Peer group discussie – uitwisseling van ervaringen De deelnemers hebben de mogelijkheid om hun eigen Human Resource plan te beschrijven en de specifieke uitdagingen die zij tegenkomen in het aanwervingsproces. Ervaringen kunnen uitgewisseld worden en vragen kunnen beantwoord worden.
Individuele activiteit	Elke deelnemer maakt een functieomschrijving op en een advertentie voor een echte of verzonden vacature. Deze checklist kan helpen: http://www.businessballs.com/jobadvertiswriting.htm
Input	Verschillende aanwervingskanalen
Groepsactiviteit	Elke deelnemer tekent zijn/haar individuele zoekstrategie uit en presenteert deze aan de anderen. Er volgt een discussie over de voor- en nadelen van verschillende distributiekkanalen.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?

Leerinhoud 1.1: MVO, Duurzaamheid en Human Resources in Toerisme: eigenschappen en behoeften van (jouw) bedrijf

Eerst werd er een analyse uitgevoerd, gebaseerd op een internationaal onderzoek bij KMO's over hun kennis en behoeften op vlak van MVO. Op basis daarvan werd een trainingsmodule ontwikkeld, die zes verschillende thema's behandelt. Deze inleidende module geeft informatie over algemene vragen. Het eerste deel van deze module wil de relevantie van de concepten van MVO, duurzame ontwikkeling en human resource management aantonen, door te kijken naar de situaties van de bedrijven gerepresenteerd door de deelnemers aan de training.

Het instrument "SWOT-Analyse": SWOT analyse is een gestructureerde planningsmethode, die de Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats) analyseert van een project, een bedrijf, een plaats of een person, aan de hand van een matrix. Het Mind Tools Editorial Team (www.mindtools.com, zie onder) beveelt de volgende hulpvragen aan:

<p>Sterktes (Strengths):</p> <p>Welke voordelen heeft jouw organisatie?</p> <p>Wat doe jij beter dan iedereen anders?</p> <p>Tot welke unieke of lage kost middelen heb jij toegang, die anderen niet hebben?</p> <p>Wat zien mensen in jouw markt als jouw sterktes?</p> <p>Welke factoren zorgen ervoor dat je kan verkopen?</p> <p>Wat is de Unique Selling Proposition (USP) van jouw organisatie?</p>	<p>Zwaktes (Weaknesses):</p> <p>Wat zou je moeten verbeteren?</p> <p>Wat zou je moeten vermijden?</p> <p>Wat zien mensen in jouw markt waarschijnlijk als zwaktes?</p> <p>Welke factoren zorgen ervoor dat je minder verkoopt?</p>
<p>Kansen (Opportunities):</p> <p>Welke goede kansen kan je zien?</p> <p>Van welke interessante trends ben je op de hoogte?</p>	<p>Bedreigingen (Threats):</p> <p>Welke obstakels kom je tegen?</p> <p>Wat doet je competitie?</p> <p>Zijn de kwaliteitsstandaarden of specificaties voor jouw job, producten of diensten veranderlijk?</p> <p>Bedreigt de veranderende technologie jouw positie?</p> <p>Heb je ernstige schulden of cash-flow problemen?</p> <p>Zou één van je zwaktes je bedrijf ernstig kunnen bedreigen?</p>

Met behulp van deze vragen zou de matrix die je krijgt als resultaat gedetailleerde informatie moeten geven over het respectievelijke bedrijf.

Meer informatie over de methode en toepassing van de SWOT analyse kan je hier vinden:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Waarden en attitudes: Nada Kakabadse, Linda Lee-Davies en Nicholas Theodorakopoulos leggen het bijzondere belang van waarden en attitudes voor KMO's uit:

"The entrepreneur is rarely motivated by purely short-term economic factors, although they are important drivers. Values and attitudes towards the social context are central factors in the SME strategic system and are expressed by the vision and by the 'entrepreneurial formula'. In turn, values nourish the organisation and enhance the spirit of entrepreneurialism. Values are roots, which inspire the strategic orientation and constitute the most important source of identification inside the firm and the primary basis of how the outside

world sees them. The importance of values and business ethics for SMEs rests on three essential aspects of entrepreneurship”.

- “De invloed van het subjectieve van de ondernemer is zeer groot in een klein bedrijf. (...) Het “persoonlijke” element van de ondernemer in KMO’s is (...) aanstekelijk gezien het dichte netwerk van interpersoonlijke relaties. Het bedrijf is bijna altijd verbonden aan de familie of het individu en hun waarden. De waarden van het bedrijf, meestal gerepresenteerd door de oprichter van het bedrijf, zijn belangrijke succesfactoren voor de KMO als geheel.
- De intrinsieke relationele factor is een onderscheidend aspect van de kleine bedrijven en is de aandrijving van specifieke strategieën die niet altijd of niet noodzakelijk gericht zijn op financiële groei. Vaak is het constante streven in een bedrijf gericht naar de verbetering van producten, diensten en organisatie. Deze zijn anders dan de meer menselijke en kwalitatieve levenscycli van het bedrijf. Deze laatste focussen zich in plaats daarvan op emotionele waarden, aangezien het algemeen aanvaard wordt dat hard werken en complete toewijding nodig zijn om succesvol te kunnen zijn. Deze relaties liggen aan de basis van ‘relationele goederen’, die te maken hebben met altruïsme, morele voldoening, de logica van het geluk, en geschenken.
- Ondernemers zijn vaak zeer actieve leden van een sociale gemeenschap waarin ze een deel herinvesteren van de economische rijkdom die ze vergaren, alsook hun persoonlijke energie erin steken. Ze worden de ‘bewaarders’ van MVO en bedden dit in in hun gemeenschappen. Hun succesvolle strategieën zijn niet enkel gericht op winst maken, maar ook op het creëren en beheren van persoonlijke relaties binnen hun gemeenschap, die tegelijk zowel een bron van toelevering van middelen vormen, als een afzetmarkt.”

De volledige tekst kan je hier vinden: <http://www.isbe.org.uk/TheRoleofvaluesinSME>

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Corporate Social Responsibility): “De verantwoordelijkheid van bedrijven voor hun impact op de maatschappij” – dit is de algemene definitie van de Europese Commissie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Volgens dit brede begrip van het concept, kunnen bedrijven maatschappelijk verantwoord worden door:

- De wet te volgen,
- Sociale, ecologische, ethische, consumentenrechten en mensenrechten in hun bedrijfsstrategie en – werking te integreren.

MVO: de Europese Unie begrijpen

http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm

De International Standardization Organization (ISO) heeft een standard gepubliceerd over Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (Social Responsibility) (ISO 26 000), om zo ondersteuning te bieden voor bedrijven:

“Business and organisations do not operate in a vacuum. Their relationship to the society and environment in which they operate is a critical factor in their ability to continue to operate effectively. ISO 26 000 is also increasingly being used as a measure of their overall performance.”

Zie voor meer: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

De introductie van ISO 26 000 geeft meer details:

De prestatie van een organisatie in relatie tot de maatschappij waarin ze actief is en de impact op het milieu is een belangrijk deel geworden van het meten van de algemene prestaties van een organisatie en zijn capaciteit om effectief te werk te gaan. Dit is een reflectie van een groeiende erkenning van de nood aan gezonde ecosystemen, sociale gelijkheid en goed beleid van organisaties. Op lange termijn hangen de activiteiten van alle organisaties af van de gezondheid van 's werelds ecosystemen. Organisaties zijn onderhevig aan kritisch onderzoek door hun verschillende stakeholders. De perceptie en realiteit van de prestatie van een organisatie op vlak van maatschappelijke verantwoordelijkheid kan onder andere onderstaande zaken beïnvloeden:

- het competitief voordeel
- de reputatie
- de capaciteit om werknemers, leden, klanten, cliënten of gebruikers aan te trekken en te behouden
- het onderhouden van de moraal, de toewijding en de productiviteit van werknemers
- de kijk van investeerders, eigenaars, donoren, sponsors en de financiële gemeenschap op het bedrijf, en
- de relatie met bedrijven, overheden, de media, leveranciers, gelijken, klanten en de gemeenschap waarin hij actief is

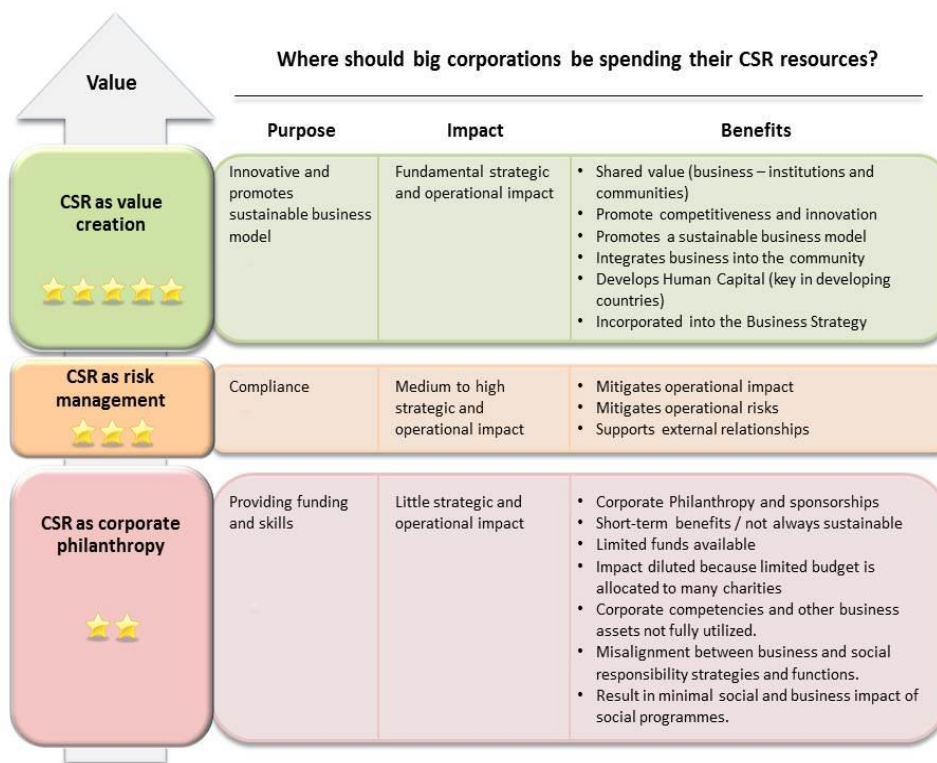
ISO 26 000 kan je hier vinden: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Dit Handboek voor gebruikers (<http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf>) beschrijft gedetailleerd de zes stadia van het implementatieproces:



Bron: Ecologica 2010/2011, p. 7.

De volgende figuur toont in één oogopslag het doel, de impact en de voordelen van MVO middelen die uitgegeven worden door grote bedrijven. Deze figuur kan (provocatief) zorgen voor de start van een discussie tussen ondernemers van KMO's.



Bron: von Touro (Eigenes Werk) [Public domain], via Wikimedia Commons

Links naar instructievideo's over MVO:

What is Corporate Social Responsibility?: https://www.youtube.com/watch?v=E0NkGtNU_9w

Business Social Responsibility: <https://www.youtube.com/watch?v=jeTyey8siH4>

The Social Responsibility of Business: <https://www.youtube.com/watch?v=YPFpkdiwG4Y>

Re-thinking Corporate Social Responsibility: <https://www.youtube.com/watch?v=jga4s0Ei7Zs>

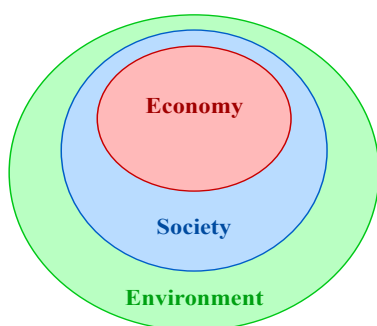
Duurzame ontwikkeling: "Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder het vermogen van toekomstige generaties om aan hun noden tegemoet te komen in het gedrang te brengen. Het houdt twee kernconcepten in:

- Het concept van **noden**, meer bepaald de essentiële noden van de armen in de wereld, die prioriteit moeten krijgen; en
- De idee van **grenzen** die gesteld worden aan het vermogen van het milieu om tegemoet te komen aan huidige en toekomstige noden, door de huidige staat van de technologie en sociale organisatie."

Deze definitie wordt het vaakst gebruikt als definitie van duurzame ontwikkeling, opgemaakt door de World Commission on Environment and Development in 1985. De idee van duurzame ontwikkeling is het belangrijkste strategische beleidsconcept geworden sinds toen, en een veelvoud aan maatregelen zijn genomen; documenten en beleidspapers zijn ontwikkeld.

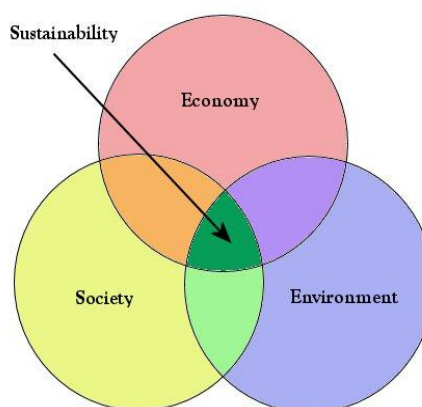
De belangrijkste doelstelling van duurzame ontwikkeling als een organiserend principe is om te focussen op

de integratie van de verschillende dimensies van het menselijk leven in een begrensde en kwetsbare ecologische omgeving. De uitdaging om ecologische en sociale prioriteiten te verzoenen met economische groei kan voorgesteld worden op verschillende manieren:



By KTucker – Own work, CC BY-SA 3.0, <https://common>

This representation highlights the limitation of economic and social systems by environmental constraints.



This representation puts its focus on the possibility to integrate the different dimensions:

Duurzame ontwikkeling wordt gezien als een organiserend principe op alle niveaus, van globaal tot lokaal in alle sectoren, waaronder toerisme.

De UN World Tourism Organisation (UNWTO) introduceert een simpele definitie van duurzaam toerisme:

"Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities"

Om deze doelstelling te bereiken, moet deze definitie aangevuld worden met ideeën en voorstellen, die gevonden kunnen worden in hun conceptuele definitie:

"Richtlijnen en managementpraktijken inzake duurzaam toerisme zijn toepasbaar op alle vormen van toerisme, op alle types van bestemmingen, inclusief massatoerisme en de verschillende niche segmenten van toerisme. Duurzaamheidsprincipes verwijzen naar de ecologische, economische en socio-culturele aspecten van toerisme-ontwikkeling, en een geschikt evenwicht moet gevonden worden tussen deze drie dimensies om duurzaamheid op lange termijn te garanderen.

Aldus, zou toerisme:

- 1) Optimaal gebruik moeten maken van natuurlijke bronnen die een kernelement uitmaken van de ontwikkeling van toerisme, zodat essentiële ecologische processen behouden kunnen worden en natuurlijk erfgoed en biodiversiteit beschermd kunnen worden.
- 2) De socio-culturele authenticiteit van de ontvangende gemeenschappen moeten respecteren, hun gebouwd en levend cultureel erfgoed en hun traditionele waarden moeten beschermen, en moeten bijdragen tot intercultureel begrip en tolerantie.
- 3) Rendabele, lange termijn economische operaties moeten verzekeren, en socio-economische voordelen moeten bieden aan alle stakeholders, die eerlijk verdeeld worden. Daar horen bij: stabiele werkgelegenheid, inkomens genererende mogelijkheden en sociale diensten voor de ontvangende gemeenschappen, en bijdragen aan armoedebestrijding.

Het ontwikkelen van duurzaam toerisme heeft zowel de geïnformeerde deelname van alle relevante stakeholders nodig, als sterk politiek leiderschap om wijdverspreide deelname en consensusvorming te verzekeren. Duurzaam toerisme bereiken is een continu proces dat constante monitoring van impacts vereist, en waar de nodige preventieve en/of corrigerende maatregelen genomen worden wanneer noodzakelijk.

Duurzaam toerisme zou ook een hoog niveau van klanttevredenheid bij toeristen moeten behouden, en een betekenisvolle ervaring kunnen bieden aan toeristen, waarbij hun begrip van duurzaamheidskwesaties verhoogd wordt en duurzaam toerisme praktijken onderling gepromoot worden." (van: <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>)

Meer informatie kan je hier vinden: http://www.ecotrans.org/docs/1_hamele_Yunis_intro_aims.pdf

De Global Sustainable Tourism Council (GSTC) is een instituut gewijd aan de duurzame ontwikkeling van

toerisme. Deze Raad stelt wereldwijde duurzaamheidsstandaarden op en beheert deze, met als doel de kennis en toepassing van duurzaam toerisme te vergroten bij publieke en private stakeholders. (...) De GSTC is onafhankelijk en neutraal, en neemt de belangrijke rol op om de globale basisstandaarden voor duurzaamheid in reizen en toerisme te beheren. Het is voornamelijk een vrijwilligersorganisatie, bestaande uit experts in duurzaam toerisme en ondersteund door organisaties en individuen met een passie om te verzekeren dat betekenisvolle standaarden op vlak van duurzaamheid wereldwijd beschikbaar zijn in reizen en toerisme.

Materiaal op de homepage van de GSTC: <http://www.gstcouncil.org/en/>

Verder trainingsmateriaal, aangeboden door de UNESCO: http://www.unesco.org/education/tlsf/mods/theme_c/mod16.html

Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling uitgelegd in 5 minuten: <https://www.youtube.com/watch?v=RCN6it0LZvY>

Een gratis Youtube kanaal biedt veel video's over duurzaamheid: <https://www.youtube.com/user/learnsustainability>

Duurzaam toerisme

Waarom duurzaam toerisme? <https://www.youtube.com/watch?v=JFbbKbdqoJg&spfreload=10>

Wist je dat? Een korte video over verantwoord toerisme en jij: <https://www.youtube.com/watch?v=dvp2cu2l0N0&spfreload=10>

De toeristische arbeidsmarkt in jouw land/regio

Een uitgebreid overzicht met relevante inhoud voor alle hoofdstukken van deze inleidende module van het Fair Tourism handboek kan je hier vinden:

Nickson, Dennis 2007: Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. Elsevier: Amsterdam et al. (http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/tourism-business-portal/documents/business_resources/personnel_management.pdf)

Het eerste hoofdstuk introduceert de noties "horeca en toerisme industrieën" en "human resource management".

Horeca en toerisme-industrieën worden beschreven als een sector die bestaat uit vele sub-sectoren, wat resulteert in een enorme diversiteit wat betreft de soorten jobs in de sector.

"De enige echte gemene deler is het bedienen of bieden van een dienst aan klanten, en de nood om mensen op die manier te managen dat ze een kwaliteitsvolle service verlenen" (Nickson, p. 5). De sector is ook "heterogeen op het vlak van de grote vertegenwoordiging van kleine- en middelgrote ondernemingen (KMO's)." (ibid.)

Met deze diversiteit en heterogeniteit in ons achterhoofd, wordt het personeelsbestand van de industrie ook omschreven als "in grote mate afhankelijk van (..) zogenoemde 'marginale werkers', zoals vrouwen, jongeren, tijdelijke werknemers, studenten, en grote aantallen van migranten." (p. 6)

Eigenschappen van het soort werk in de industrie variëren van "low-pay, low-prestige, low-dignity, low-benefit, no-future" 'McJobs', een term voor banen in de dienstensector die door Douglas Coupland in 1991 werd opgemaakt. Dit gaat over de geografische en sub-sectorale differentiatie in aantrekkelijkheid, status, werkomgeving, loon en arbeidsomstandigheden van banen in de verschillende organisaties die deel uitmaken van de toerisme en horeca industrie.

De karakteristieken van het personeelsbestand in de respectievelijke landen zou voorgesteld moeten worden, gebaseerd op bovenstaande publicaties en ander materiaal.

Informatie over de Europese horeca-sector:

Trends en behoeften aan vaardigheden in de toerisme sector: http://Cedefop.europa.eu/files/5161_en.pdf

Werkgelegenheid en industriële relaties in toerisme onderzocht: (Europe, focus Spain): <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/employment-and-industrial-relations-in-tourism-examined>

Human Resource Management:

Ongeacht hun heterogeniteit, moeten alle bedrijven een effectief personeelsbestand aanwerven, behouden en ontwikkelen. De verschillende fasen en de verbanden daartussen zijn de focus van **Human Resource Management (HRM)**.

Er zijn vele definities van HRM, die verschillende onderdelen van een complex thema belichten.

Volgens Nickson (2007, p. 8f.), is HRM *"as being broadly about how organisations seek to manage their employees in the pursuit of organisational success (...), using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques."*

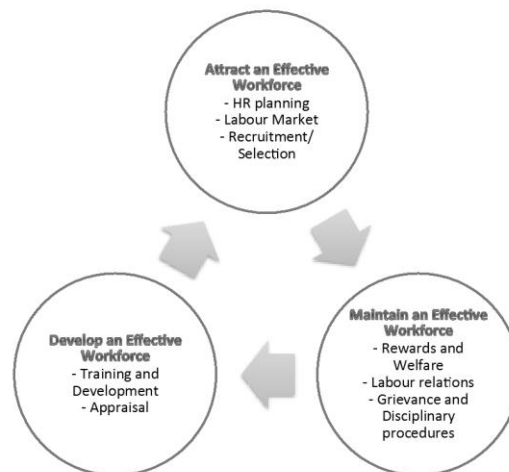
HRM gaat over het aanwerven, inzetten, ontwikkelen, belonen en motiveren van personeel. In feite kunnen er twee benaderingen van HRM onderscheiden worden:

- "Harde" HRM wordt beschreven als een instrumentele en economisch rationele benadering, die werk als een bron/koopwaar ziet naast alle andere, dat verbeterd kan worden (dit is, aan de laagst mogelijke kost) zoals andere hulpbronnen. Hier ligt de focus dus op *human resource management*.
- "Zachte" benaderingen van HRM onderstrepen het belang van menselijke- en ontwikkelingsaspecten, waarbij een wederzijdse hoge inzet en wederzijds vertrouwen een voorwaarde is voor het succes van een organisatie. "Werknemers worden gezien als proactief, in staat om zich te ontwikkelen en het waard om te vertrouwen. Deze benadering focust meer op *human resource management*." (p. 9).

HRM moet echter niet voorgesteld worden als een theoretisch construct uit academische business studies, maar als een hulpmiddel, ook voor KMO's, om werknemers te managen op een dagelijkse basis. Het geïllustreerde concept van de Human Resource Management Cycle kan hierbij ook helpen om dit te analyseren en structureren.

De volgende illustratie, van Nickson (2007, p. 16) toont de drie belangrijke eigenschappen van de HRM cyclus:

Human Resource Management Cycle



Source: Nickson, Human Resource Management for the Tourism and Hospitality Industries; 2007

Drie belangrijke vragen liggen aan de basis van HRM:

- **Hoe kunnen bedrijven een effectief personeelsbestand aantrekken?** Dit vereist kennis over de relevante arbeidsmarkt, in het geval van KMO's is dit meestal de lokale arbeidsmarkt. HR planning moet rekening houden met de lokale situatie.

Werving en selectie, d.i. een duidelijk idee van welke vaardigheden, competenties en kwalificaties het bedrijf nodig heeft, waar je mensen met het nodige profiel kan ontmoeten en hoe je ze kan interesseren in de jobs die je biedt, alsook de capaciteit om adequate werknemers te selecteren uit een groter aantal sollicitanten; dit zijn allemaal aspecten van deze eerste stap.

- **Hoe kan een effectief personeelsbestand behouden worden?**
- **Op welke manieren kunnen de vaardigheden van de werknemers ontwikkeld worden zodat zowel de werknemers als het bedrijf er voordeel uit halen?**

De eerste vraag zal de focus zijn van het eerste deel van module 1, de andere twee vragen zijn het thema van andere hoofdstukken.

Het aantrekken van een effectief personeelsbestand- Personeelsplanning

De volgende illustraties komen uit een hulpvaardige brochure gepubliceerd door de Zuid-Australische overheid: http://satic.com.au/images/uploads/documents/Workforce_Planning_Guide_A4.pdf

Volgens de auteurs, "is personeelsplanning vergelijkbaar met vele andere componenten van bedrijven – het gaat om het koppelen van vraag en aanbod. Om dit te doen, moet je kijken naar 'wat je hebt', 'waar je naartoe gaat' en 'wat je nodig zal hebben om daar te geraken' – en dan actie ondernemen..." (Workforce planning guide, p. 4)

Personeelsplanning wordt beïnvloed door een aantal interne en externe factoren. Onderstaande illustratie toont de belangrijkste factoren die een impact hebben.

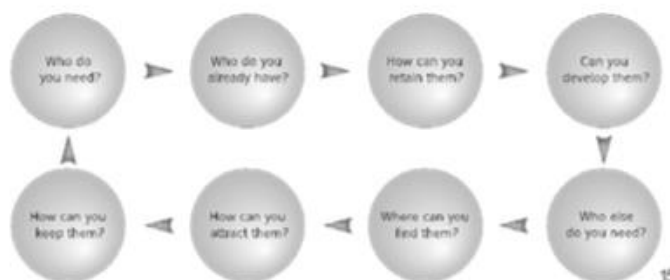
Model 11 Impacts on Workforce Planning



Bron: Workforce planning guide, p. 4

Personeelsplanning kan ook begrepen worden als een voortgaand proces, zonder een gedefinieerd begin of einde. De cirkels in de onderstaande illustratie bevatten vragen die de aandacht vestigen op verschillende stappen in het proces. Deze vragen zouden het startpunt moeten zijn voor individuele personeelsplanning processen.

Model 12
The Workforce Planning Circuit



Bron: Workforce planning guide, p. 15

VIJF Stappen van Personeelsplanning volgens Vlasta Eriksson

- 1) Bedrijfscontext en omgeving
- 2) Huidige profiel van het personeelsbestand
- 3) Toekomstige vereisten voor het personeelsbestand
- 4) Gap-analyse en actieplan

Het Personeelsbestand Actieplan zou de volgende thema's in overweging moeten nemen:

- **Training en Ontwikkeling** – mensen zijn jouw grootste troef. Welke specifieke stappen ben je bereid te nemen om hun opleiding en ontwikkeling te garanderen, inclusief opvolgingsplanning?
- **Aantrekken en Aanwerven** – Hoe krijg je de juiste mensen?

- **Management, Motivatie en Beloningen** – Hoe ga je jouw visie en missie met anderen delen en welke stappen kan je nemen om een positieve cultuur op te bouwen waarin mensen goed werken?
 - **Behoudsstrategie** – Wat zal je doen om je werknemers te behouden?
 - **Communicatie en Leiderschap** – Goede communicatie en leiderschapsvaardigheden vormen de basis voor een bloeiende werkomgeving – wat is je strategie?
- 5) Beoordeling en monitoring: <https://www.linkedin.com/pulse/sme-workforce-planning-5-easy-steps-vlasta-eriksson>
 Wanneer je kijkt naar de lacune tussen het huidige personeelsbestand en de vereisten voor de toekomst, is er nood aan **personeelsplanning**.

Eén **instrument om je te helpen met personeelsplanning** is het HR sjabloon, dat je hier kan vinden: <http://www.business.vic.gov.au/hiring-and-managing-staff/staff-recruitment/job-description-and-advertisement-template>

Verder materiaal voor het aanwervingsproces kan je vinden in de 'Employers guide to recruitment': <http://www.traveltradejobs.com/recruitment-and-selection-a-guide-for-employers-managers>

Middelen voor personeelsplanning voor KMO's in de horeca sector zijn beschikbaar via Australische bronnen: <http://www.business.vic.gov.au/hiring-and-managing-staff/staff-recruitment/workforce-planning-and-HR-templates>

Aanwervingsstrategieën

Aanwervingsstrategieën voor kleine bedrijven worden hier uitgelicht: <http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/gacoach/recruitment-strategies-for-smes>

Artikel over ervaringen van KMO's bij het aanwerven: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/sme-recruitment-confidence-is-dwindling-stats-from-the-forum-of-private-business-show>

Opdracht 1.1: MVO, Duurzaamheid en Human Resources in Toerisme: eigenschappen en behoeften van (jouw) bedrijf

40% weging

Stel een gedetailleerd plan op voor de ontwikkeling van je personeelsbestand, gebaseerd op een SWOT analyse van je/een specifiek bedrijf, een 'workforce gap analysis' en je kennis van de nationale arbeidsmarkt in toerisme en de specifieke regionale situatie.

1.2: Arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties: het houden van goed personeel	
Algemene doelstelling	Dit deel van de inleidende module introduceert verschillende dimensies van eerlijke arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties als een belangrijke component van MVO. Instrumenten voor het managen van de prestaties van werknemers (bv. 360-Degree-Feedback, team evaluatie methoden) zullen voorgesteld worden.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Toegang tot het internet voor video's
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Brainstorming/Mindmapping: Wat zijn de meest relevante aspecten van relaties tussen werkgever en werknemer? Welke vragen kunnen conflict uitlokken? Hoe kunnen goede arbeidsrelaties omschreven worden?
Input	Presentatie: Arbeidsrelaties – belangrijke aspecten
Groepsactiviteit	Deelnemers beslissen over de focus van de rest van het hoofdstuk: <ul style="list-style-type: none"> - Tijdsmanagement - Motivatie en beloningssystemen - Prestatiemanagement: methoden om teams te evalueren - Conflict Management
Input	De werkfase begint met een presentatie door de moderator, die de belangrijkste aspecten voorstelt van het gekozen thema en de voorstellen/strategieën/maatregelen inzake hoe om te gaan met problemen gerelateerd aan dit thema uiteenzet. Voorbeelden van goede praktijken worden voorgesteld.
Groepsactiviteit	Werk in kleine groepjes (2 of 3 personen): De deelnemers analyseren 2 of 3 methodes diepgaand en noteren de voor- en nadelen, ze kunnen een SWOT analyse gebruiken.
Groepsactiviteit	Peer group discussie: <ul style="list-style-type: none"> - Zijn de voorgestelde voorstellen/strategieën/maatregelen bruikbaar? Kunnen ze aangepast worden voor het specifieke bedrijf? - Wat zijn je eigen ervaringen? Heb je aanbevelingen? - Hoe kunnen de voorbeelden van goede praktijken toegepast worden? Welke andere aspecten van de respectievelijke vraag moeten behandeld worden?
Individuele activiteit	Individueel online onderzoek over de andere thema's
Groepsactiviteit	Deelnemers stellen de resultaten van hun individueel onderzoek op het internet voor en bespreken de resultaten.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?

Leerinhoud 1.2: Arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties: het houden van goed personeel

Wat zijn de meest relevante aspecten van relaties tussen de werkgever en werknemers? Welke vragen kunnen conflicten veroorzaken? Hoe kunnen goede arbeidsrelaties beschreven worden?

De International Labour Organisation beschrijft arbeid in toerisme en catering als volgt:

"De hotels, catering en toerisme sector is één van de snelst groeiende sectoren van de wereldwijde economie. Het hoort ook bij de top-sectoren wat betreft de creatie van banen, gezien zijn arbeidsintensieve natuur en het significante vermenigvuldigingseffect op werkgelegenheid in andere gerelateerde sectoren. Maar de sector heeft een reputatie van slechte arbeidsomstandigheden door een aantal factoren: het is een gefragmenteerde industrie met een meerderheid aan werkgevers van kleine en middelgrote ondernemingen, met een lage vakbondsgraad, en werk gekarakteriseerd door lage lonen en lage vereisten voor vaardigheden, veel werk in shiften, nachtwerk en seizoensgebonden arbeid." (<http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--en/index.htm>)

Een uitgebreide studie van het ILO over de ontwikkelingen en uitdagingen in de toerisme en horeca industrie kan je hier vinden: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meeting_document/wcms_166938.pdf

Als gevolg van verschillende uitdagingen voor de toeristische arbeidsmarkt bestaat er de impact op kwalificaties en de ontwikkeling van vaardigheden: diversificatie en nieuwe toerisme producten worden erg beïnvloed door demografische veranderingen. Op Europees vlak wordt er een toenemende trend geobserveerd, naar nieuwe en hybride banen, die de eigenheid van de nieuwe producten op de markt (en de toenemende rol van ICT) reflecteert. Het resultaat van zo'n verandering is dat een generatie van beter geïnformeerde en technologisch onderbouwde consumenten ICT kunnen gebruiken om meer duurzame en milieuvriendelijke bestemmingen te zoeken. Op basis van dit gedrag zal de vraag naar 'groene' toerisme producten ook blijven stijgen. Demografische of generatiegebonden veranderingen hebben ook effect op de toegang tot en het gebruik van informatie. Consumenten maken hun specifieke eisen dringender en verwachten overal en altijd directe actie.

Sinds het begin van het verbeterde gebruik van ICT zijn de functies van de tour operator ook veranderd:

Toekomstig onderzoek naar de impact van ICT op tour operators zou bijdragen aan de ontwikkeling van gevorderde vaardigheidstrainingen, direct gerelateerd aan de banen, voor werkenden om zich aan te passen aan nieuwe technologieën.

De grotere vraag naar wellness- en medisch toerisme en het wijdverspreide gebruik van ICT creëert de nood aan multitasking, iets dat al lang bestaat in de KMO sector. In plaats van werkzaam te zijn binnen het traditionele toerisme kader (bv. Schoonmaken en het voorzien van eten), kan 'multi-skilling' verschillende taken vereisen op het vlak van bijvoorbeeld welzijn, schoonheidszorg en verzorging, om zich meer specifiek te richten op een vrouwelijk cliënteel. Medisch en wellness toerisme vereist specifieke vaardigheden van werknemers in de horeca, catering en toerisme (HCT) sector. Hotels die gelinkt zijn aan ziekenhuis of spa's zullen mensen nodig hebben die vaardigheden hebben op het vlak van respectievelijk medische diensten of wellness diensten. Op vlak van ICT zijn er toenemende verwachtingen in alle delen van de industrie, voor alle werknemers, dat iedereen ICT-vaardig is naast hun andere kernverantwoordelijkheden. Uiteindelijk worden zij verwacht zich aan te passen en nieuwe technologieën te integreren in elk aspect van hun werk.

Er worden bezorgdheden geuit over de gevolgen van deze nieuwe verwachtingen van kennis en vaardigheden voor de sector. Zal het nodig zijn om outsourcing te gebruiken om de vaardigheden van de werknemers up to date te krijgen? Zullen professionele trainers uit de medische en wellness wereld nodig zijn om werknemers te trainen? Sommige werkenden passen zich snel aan aan deze multitasking, terwijl anderen het moeilijker hebben met deze transitie.

Omdat consumenten vandaag de dag hooggekwalificeerde en gemotiveerde werknemers verwachten, is een continue training en ontwikkeling van vaardigheden nodig in alle gebieden van de sector. De vaardigheden die in de sector nodig zijn zijn transversaal (bv. Talenkennis en communicatie, klantgerichtheid, ICT).

De ontwikkeling van capaciteiten van de werknemers door middel van kwaliteitsvolle opleiding, training, multi-skilling en levenslang leren zijn even belangrijk als ondersteuning voor werkenden bij het vinden van een goede baan, als ze zijn voor bedrijven om competente werknemers te vinden die kunnen tegemoet komen aan de eisen van de klant.

Daarnaast kunnen andere takken van de economie betere werkomstandigheden bieden, waardoor er

mobiliteit ontstaat tussen sectoren, en kan dit één van de redenen zijn voor het grote verloop in de industrie. Het grote aantal KMO's in de toerisme sector vormt echter een uitdaging voor nieuwe producten en kwaliteitsvolle ontwikkeling van vaardigheden.

Het "European Qualification and Skills Passport (QSP) for the Hospitality Sector" is een voorbeeld dat de Europese sociale partners voor de hotel- en restaurantsector, EFFAT en HOTREC, hebben ontwikkeld in het kader van het sectoraal sociaal overleg. Het QSP laat werknemers toe om de kwalificaties en vaardigheden die ze hebben vergaard door opleiding, beroepsopleiding en door hun werkervaring te documenteren en het laat werkgevers toe om de vaardigheden en ervaringen van sollicitanten uit hun eigen land en andere EU landen te beoordelen. Zo faciliteert het QSP de beroepsmobiliteit en een betere koppeling van vraag en aanbod van de werkgelegenheid in de hotel en restaurant sector in Europa. Het werd al getest in vier geselecteerde Europese landen in 2011.

Aangezien goede relaties tussen het management en werknemers en tussen werknemers onderling essentieel zijn voor het behouden van goed personeel en het verminderen van de mobiliteit in het personeelsbestand, moeten verschillende aspecten van deze relatie in kaart gebracht worden:

Tips voor een professional voor een betere relatie met de andere werknemers: Het is essentieel voor een goede prestatie van een organisatie dat de werknemers onderling een warme en gezonde relatie hebben. Ze moeten comfortabel zijn bij elkaar om te kunnen genieten van hun werk en hun beste resultaten te leveren. Ruzies en onenigheden leiden enkel tot stress en daar komt niets productiefs uit voort.

Laat ons doorheen enkele handige tips gaan voor professionelen om een gezonde relatie met andere werknemers op te bouwen:

- **Het eerste en belangrijkste mantra voor een gezonde werknemersrelatie is effectieve communicatie.** Een professional moet effectief communiceren door zijn gedachten nauwgezet om te zetten in relevante woorden om verwarringen te vermijden en om bij te dragen aan een beter begrip op het werk. Men zegt beter nooit iets dat door de ander als ongemakkelijk of ongepast wordt ervaren. De communicatie moet best helder en precies zijn om een goede indruk te maken. Alles wat gezegd wordt, op alle niveaus, moet transparant zijn om een gezonde verhouding te behouden. Geef de informatie door zoals ze is; manipuleer nooit de waarheid. Communicatie is een kunstvorm; geen enkel individu wordt geboren met de perfecte beheersing ervan, het komt met de tijd door veel oefening.
- **Professionals moeten vooral steunen op geschreven vormen van communicatie, meer dan op verbale vormen, aangezien deze betrouwbaarder zijn en men er minder snel onderuit kan.** Een e-mail is niets anders dan een reflectie van iemands gedachten en zou voor zich moeten spreken, zodat anderen er gepast op kunnen reageren. Verzorg de stijl en het lettertype van de mail. Men moet zeer voorzichtig zijn met de titel van de mail, gezien de ontvanger de mail alleen zal openen als de titel aanspreekt en relevant is. De mail moet gericht zijn aan alle werknemers die deel moeten uitmaken van de communicatie, en de teamleider moet in CC worden gezet zodat hij op de hoogte is van wat er in zijn team gebeurt. Stuur geen aparte mails naar individuen, aangezien dit kan zorgen voor verwarring en uiteindelijk wrijvingen tussen werknemers.
- **Men mag nooit een nonchalante houding aannemen op het werk.** Wees steeds professioneel in je benadering. Leer om gedisciplineerd te zijn. Een professional moet steeds het beleid van de organisatie volgen om betere relaties en rust te verkrijgen op het werk. Een individu neemt beter geen vrij op regelmatige basis, zodat hij zich punctueel aan deadlines kan houden. Vraag niet onnodig om gunsten bij je teamleden. Voor een betere relatie met je medewerkers bemoei je je beter niet met elkaars werk. Niemand zou het appreciëren als je gaat kijken op iemands' computerscherm of iets opent dat niet voor jou bestemd is. Men moet zich vooral richten op zijn eigen werk en niet teveel bezig zijn met het werk van anderen. Je organisatie betaalt je voor je harde werk dus zou je niet je tijd mogen verdoen met anderen bekritisieren of belachelijk maken. Hoe zou jij je voelen als iemand je onnodig bij een controversie betreft? Je zou niet meer tegen die persoon willen praten. Vermijd om anderen de schuld te geven op het werk. Leer om je eigen verantwoordelijkheden op te nemen, anders kom je alleen te staan. Collega's het mes in de rug steken moet vermeden worden, dit is hoogst onprofessioneel en verpest de relaties tussen de collega's.
- **Ga niet met lege handen naar vergaderingen.** Zorg dat je steeds een blocnote bijhebt om punten die belangrijk kunnen zijn voor de toekomst neer te pennen. Je kan als persoon niet alles onthouden, dus is het altijd een goed idee om dingen op te schrijven zodat je het later niet vergeet, wat je kritiek zou kunnen opleveren. Ontwikkel de gewoonte om een agenda bij te hebben zodat je belangrijke data kan opschrijven. De agenda en het verslag van de vergadering moet naar iedereen gestuurd worden, zodat iedereen op dezelfde lijn zit en niemand zich buitengesloten voelt.
- **Het is essentieel om de etiquette op kantoor in acht te houden.** Onthoud dat je niet thuis bent

waar je zomaar naar iedereen kan schreeuwen. Wees beleefd tegen iedereen, onafhankelijk van hun positie in de hiërarchie. Gebruik nooit vuile woorden of beledigende taal tegenover iemand, want dit kan tot ernstige ruzies leiden onder werknemers. Als je het niet eens bent met iemand, is het beter om dit rustig met hem of haar te bespreken, dan te bekvechten en jullie relatie te verpesten. Een professional moet roddelen en onnodige geruchten verspreiden ten allen tijde vermijden.

- **Werknemers moeten elkaar helpen op het werk om hun relatie te verbeteren.** Men moet vermijden om jaloers en egoïstisch te zijn op het werk. Als iemand iets goed gedaan heeft, apprecieer dit dan. Verleen een luisterend oor aan collega's wanneer ze problemen hebben. Pas je meer aan. Niet alles kan altijd gaan zoals je wilt, een compromis is soms nodig. Ren niet naar je bureau en begin te werken vanaf het moment dat je je kantoor binnen komt. Begroet anderen met een warme glimlach. Lunch samen met je collega's en ga soms eens buiten lunchen om het comfort te verhogen. Vier festiviteiten samen op het werk, waar iedereen welkom is, kan samenkomen en mee kan vieren. Vergeet niet om je collega te feliciteren met zijn verjaardag; geef hem een leuk cadeautje.
- **In het geval van conflicten en disputen moet men meteen tussenkomen.** Negeer zaken niet. Men moet loyaal zijn tegenover zijn organisatie om op een goed blaadje te staan bij het management, alsook om professioneel te groeien. Misleid nooit iemand. Als je je niet bewust bent van iets, is het beter om er tussenuit te blijven dan de ander te misleiden.
- **Tenslotte: toon altijd een positieve attitude op het werk.** Probeer vriendelijk te zijn naar je collega's, en zoek niet steeds naar fouten bij hen. Ga er niet vanuit dat je collega's je kwaad willen doen. Men moet steeds naar de positieve kant kijken om stress te vermijden en om een hartelijke relatie met iedereen op het werk te onderhouden.

Bron: <http://managementstudyguide.com/employee-relationship-tips.htm>

"Don'ts" voor een gezonde werknemersverhouding: Een organisatie is een plek om te werken en niet een strijdveld waar werknemers met elkaar vechten. Men moet zijn collega's goed behandelen, elkaars verwachtingen begrijpen om tot een gezonde verhouding en maximum output te komen. De werknemers moeten zich comfortabel voelen bij elkaar en samenwerken als een team.

Denk eraan: er is geen 'ik' in een team. Elke werknemer moet in de eerste plaats aan zijn team denken en al zijn persoonlijke belangen moeten daaraan ondergeschikt zijn. Het is belangrijk dat elke werknemer samenwerkt met de anderen en dat de beslissingen die gemaakt worden goed zijn voor allen.

Behandel je collega's niet als je vijanden. Leer om hen te respecteren en ook te vertrouwen. Teamleiders en leidinggevenden moeten mee zorgen voor een gezonde verhouding tussen de werknemers onderling, om negativiteit in het team te vermijden.

Laat ons enkele belangrijke punten oplijsten die vermeden moeten worden op het werk om een positieve relatie te cultiveren onder de werknemers:

- **Vermijd partijdigheid op het werk.** Behandel iemand niet goed enkel omdat hij dichtbij jou zit of je elke dag lunch brengt. Iedereen moet gelijk behandeld worden. Als iemand iets verkeerd heeft gedaan is het de taak van de teamleider om deze persoon er op aan te spreken, ongeacht de relatie die hij met deze persoon heeft. Favoritisme mag niet aangemoedigd worden op het werk. Elk individu moet werk toebedeeld krijgen volgens zijn capaciteiten en interesses. De werklast moet gelijk verdeeld zijn over alle werknemers. Leg je beslissingen niet op aan je teamleden. Laat hen zelf beslissen wat juist is voor hen en wat niet juist is.
- **De werknemers moeten het vermijden om slecht te praten over elkaar en elkaar de schuld te geven.** Dit helpt echt niet. Leer om je fouten in te zien en vind manieren om ze goed te maken. Het is absoluut normaal om fouten te maken. Elke mens doet dit, dus er is geen reden tot paniek en iemand anders de schuld te geven. Het verziekt de relatie tussen collega's zeer ernstig. Men mag geen onnodige geruchten verspreiden over zijn of haar collega's. Als je iets te weten komt over iemand, is het beter dit privé te bespreken, in plaats van het hele verhaal rond te bazuinen. Wat zou je daaraan kunnen hebben?
- **Een person mag nooit het vertrouwen van zijn collega schaden.** Als je teamlid jou een geheim heeft toevertrouwd, hou dit dan voor jezelf. Als de persoon naast je zijn ongenoegen heeft geuit over iets, vertel dit dan niet door aan je baas of anderen. Vermijd smerige politiek op het werk. Als je niemand kan helpen is het beter om je er niet mee te bemoeien dan de verkeerde suggesties te geven.
- **Vermijd het individueel communiceren met werknemers.** Meetings moeten niet altijd één op één gebeuren. Roep iedereen samen en kaart zaken aan op een open forum. Laat iedereen zijn bezorgdheden uiten. E-mails moeten gestuurd worden met alle betrokkenen als ontvangers en suggesties moeten van hun kant komen. De communicatie moet transparant zijn om de verhouding met werknemers te verbeteren.
- **Vermijd kritiek op het werk.** Maak nooit iemand belachelijk. Anderen wijzen op fouten is belangrijk maar

doe dit zonder de persoon te beledigen. Zit even met hem samen en zorg dat hij zijn fouten zelf inziet. Wees niet hard of onbeleefd tegen iemand.

- **Laat de werknemers niet op aparte tijdstippen of locaties lunchen.** De tijd dat managers en leidinggevenden apart zaten om te lunchen is voorbij. Het concept is veranderd vandaag de dag en iedereen werkt samen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. De positie van de teamleider zal niet aangetast worden wanneer hij samen met zijn teamleden luncht. Praat niet altijd over het werk op kantoor. Als het de verjaardag van je collega is, zorg er dan voor dat je hem feliciteert; hij zal er blij mee zijn.
- **Te veel inmenging in elkaars werk is niet goed en kan tot nadelige effecten leiden.** Kijk niet onnodig op elkaars computerschermen. Je moet de privacy van de ander respecteren. Het is belangrijk om samen te werken maar stel niet te veel vragen want dit kan anderen irriteren. Probeer niet altijd uit te zoeken wat de ander aan het doen is. Lees nooit iemands notities of open nooit een brief die niet voor jou bestemd is. Als je collega je vraagt om een mail te sturen vanuit zijn account in zijn naam, zorg er dan voor dat je geen persoonlijke mails leest.
- **Men moet een beetje positief ingesteld zijn om betere werknemersrelaties op te bouwen.** Ga er niet altijd vanuit dat de andere fout is. Vermijd onnodig gekibbel op het werk. Als je je niet goed voelt, is het beter om thuis te blijven in plaats van iedereens humeur te verpesten. Bekijk het leven vanuit een breder perspectief. Fouten zoeken bij anderen moet vermeden worden, om de relatie gezond te houden.
- **Vermijd egoïstisch zijn op het werk.** Probeer anderen te helpen. Negeer dingen niet zomaar omdat ze niets met jou te maken hebben. Begrijp het probleem van de ander en probeer je best te doen om het op te lossen. Iedereen heeft af en toe een pauze nodig en als je teamlid even vrij vraagt, sta het dan toe maar zorg ervoor dat jouw werk er niet onder lijdt. Op deze manier zullen je teamleden je respecteren en zaken vrijer aankaarten in de toekomst.
- **Er moet moeite gedaan worden om conflicten te vermijden op het werk, zodat werknemers dichter naar elkaar toe kunnen komen, samen kunnen werken en hun focus niet verliezen.** Ze moeten vriendelijk omgaan met elkaar om een warme en gezonde sfeer te behouden op het werk.

Bron: <http://managementstudyguide.com/donts-for-healthy-employee-relationship.htm>

De onderstaande aspecten zijn essentieel – naast het opvolgen van de juridische arbeidsregulaties, die erg kunnen verschillen tussen landen – het is dan ook aanbevolen dat de deelnemers deze thema's verder uitdiepen in hun peer group discussies. Onderstaande links bieden heel wat materiaal dat als basis gebruikt kan worden voor individuele- en groepsopdrachten, alsook voor presentaties door trainers:

Tijdsmanagement:

E-zine artikel over "Time management for SMEs": <http://ezinearticles.com/?Time-Management-forSME&id=5760181>

Time management tips voor mensen in kleine bedrijven: <http://sbinfocanada.about.com/cs/timemanagement/a/timemgttips.htm>

Motivatie en Beloningssystemen:

Motivatie en Talent management in KMO's: <http://www.rafaelortiz.net/2012/04/motivation-and-talent-management-in-sme.html>

Prestatiemanagement voor KMO's: <https://smejoinup.wordpress.com/2010/03/28/performance-management-for-smes/>

Conflict management:

Oorzaken van conflict en conflict management: http://www.searchtwice.com/conflict_management.asp

Het oplossen van conflicten op de werkplaats: <http://www.businessmanagementdaily.com/glp/25986/workplace-conflict-resolution.html>

Opdracht 1.2: Arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties: het houden van goed personeel

20% weging

Beschrijf de belangrijkste uitdagingen inzake arbeidsomstandigheden en werknemersrelaties en beschrijf instrumenten die bijdragen aan de versterking van het team.

1.3: Investeren in mensen – gunstig voor het bedrijf en voor mensen	
Algemene doelstelling	Dit laatste deel van de inleidende module richt zich op de vraag van personeelsontwikkeling. Online onderzoek zal gedaan worden op basis van systematische behoeftenanalyse, en de resultaten hiervan zullen uitgewisseld worden.
Benodigdheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Internettoegang
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Peer group uitwisseling van ervaringen: Zijn er systematische benaderingen van personeelsontwikkeling in de bedrijven van de deelnemers? Zo ja: welke?
Input	Trainingsbehoefteanalyse: introductie tot het instrument Een basis en omvattende gids voor "Assessing and designing tourism workforce development programmes" met veel methodologische onderdelen: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/Tourism_Workforce_Development_Toolkit_130318.pdf Behoeftenanalyse voor training: http://humanresources.about.com/od/trainingneedsassessment/ht/training_needs.htm http://thetrainingworld.com/resources/Training_-_Needs_Assessments/ Korte checklist voor een trainingsbehoefteanalyse: http://www.hr-guide.com/Training/Checklist.htm
Individuele Activiteit	Trainingsbehoefteanalyse Deelnemers worden gevraagd om een individuele behoefteanalyse te maken voor training van hun personeelsbestand/hun bedrijf. Gebaseerd op deze behoefteanalyse worden de deelnemers uitgenodigd om een online onderzoek te doen gericht op de behoeften aan training die ze hebben geïdentificeerd.
Individuele Activiteit	Individueel internet onderzoek: zoeken naar een trainingsaanbod voor de trainingsnoden die ze hebben geïdentificeerd.
Groepsactiviteit	Groepsreflectie en uitwisseling van ervaringen over de resultaten van het online onderzoek: <ul style="list-style-type: none"> • Is het online onderzoek succesvol geweest? Kan er een gepast aanbod gevonden worden dat tegemoet komt aan de noden van het respectievelijke bedrijf? • Welke moeilijkheden ondervond je tijdens het onderzoek? • Welke websites hebben je geholpen? Welke websites kan je aanbevelen aan de andere deelnemers? Welke aanbiedingen zien er veelbelovend uit? • Wat heb je nog gemist? Wat zou je helpen? Maak een onderscheid tussen specifieke aanbevelingen, algemene opmerkingen en specifieke wensen en noden.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?

Leerinhoud 1.3: Investeren in mensen – gunstig voor het bedrijf en voor mensen

Personeelsontwikkeling

Personeelsontwikkeling is een essentiële component van het plannen van het personeelsbestand.

Om de vaardigheden en competenties van een werknemer te verbinden aan de behoeften van het bedrijf, is een gedetailleerde behoeftenanalyse vereist. De volgende tekst kan daar bij helpen:

<http://www.hr-guide.com/data/G510.htm>

Behoeftanalyse: hoe de trainingsnoden determineren

Onderdelen van het hoofdstuk:

- 1) Soorten behoeftanalyses
- 2) Kennis, vaardigheden, capaciteiten
- 3) Technieken
- 4) Checklist om een beoordeling te evalueren

Trainingsbehoefteanalyse: Het proces van het identificeren van trainingsbehoeften in een organisatie om de prestaties van werknemers te verbeteren

Inleiding

De huidige werkomgeving vraagt van werknemers dat ze vaardig zijn in het uitvoeren van complexe taken, op een efficiënte, kosteneffectieve en veilige manier. Training (een instrument dat zorgt voor de verbetering van prestaties) is nodig wanneer werknemers niet tot een bepaalde standaard presteren of niet tegemoet komen aan een verwacht prestatieniveau. Het verschil tussen het echte prestatieniveau en het verwachte prestatieniveau op het werk duidt op een nood aan training. De identificatie van trainingsbehoeften is de eerste stap van een uniforme methode van educatieve ontwikkeling.

Een succesvolle trainingsbehoefteanalyse zal identificeren wie er nood heeft aan training en wat soort training er nodig is. Het is contraproductief om training aan te bieden aan mensen die er geen nood aan hebben of om de verkeerde soort training aan te bieden. Een trainingsbehoefteanalyse zorgt ervoor dat de trainingsmiddelen goed ingezet worden.

Soorten behoeftanalyses

Veel behoeftanalyses zijn beschikbaar voor gebruik in verschillende werkgelegenheidscontexten. Methoden die je kunnen helpen determineren welke behoeftanalyses gepast zijn voor jouw situatie worden hieronder beschreven.

- **Organisatie-analyse.** Een analyse van de bedrijfsnoden of andere redenen waarom men training wil. Een analyse van de strategieën, doelen en objectieven van de organisatie. *Wat probeert de organisatie in het algemeen te bereiken?* De belangrijke vragen die worden beantwoord door deze analyse zijn: wie bepaalt dat er een training moet komen, waarom is een training een aanbevolen oplossing voor een bedrijfsprobleem, wat de geschiedenis is van de organisatie inzake werknemerstrainings en andere management interventies.
- **Personenanalyse.** Analyse die gaat over de potentiële deelnemers en trainers die betrokken worden in het proces. De belangrijke vragen die worden beantwoord door deze analyse zijn: wie zal training krijgen en wat is hun bestaande kennisniveau over dit onderwerp? Wat is hun leerstijl? En wie zal de training geven? Hebben de werknemers de vereiste vaardigheden? Zijn er veranderingen in het beleid, procedures, software of materiaal die training vereisen?
- **Werkanalyse / Taakanalyse.** Analyse van de taken die uitgevoerd worden. Dit is een analyse van de functie en de vereisten om het werk uit te voeren. Dit staat ook bekend als taakanalyse of functieanalyse, en deze analyse specificeert de belangrijkste taken en het vereiste vaardigheidsniveau. Dit helpt ervoor te zorgen dat de training die ontwikkeld is relevante verbanden heeft met de inhoud van de job.
- **Prestatie-analyse.** Presteren de werknemers volgens de vastgestelde normen? Wanneer de prestatie niet tegemoet komt aan de verwachtingen, kan een training deze prestaties dan verbeteren? Is er een *Performance Gap*?
- **Inhoudsanalyse.** Analyse van documenten, regelgevingen en procedures die gebruikt worden op het

werk. Deze analyse beantwoordt vragen over welke kennis of informatie gebruikt wordt in een functie. Deze informatie komt uit handboeken, documenten en reglementen. Het is belangrijk dat de inhoud van de training niet conflicteert of contradicteert met de vereisten van de functie. Een ervaren werknemer kan assisteren (als inhoudelijke expert) om de juiste inhoud vast te stellen.

- **Analyse van de geschiktheid van de training.** Analyse of de training weldegelijk de gewilde oplossing biedt. Training is één van de verschillende oplossingen voor problemen op het werk. Het is echter niet altijd de beste oplossing. Het is belangrijk om te determineren of de training effectief zal zijn in zijn gebruik.
- **Kosten-Baten analyse.** Analyse van de *return on investment (ROI)* van de training. Effectieve training resulteert in een opbrengst van waarde voor de organisatie, die groter is dan de initiële investering om de training te ontwikkelen of uit te voeren.

Principe van beoordeling: Gebruik beoordelingsinstrumenten waarvoor *begrijpelijke en uitgebreide documentatie* beschikbaar is.

Kennis, Vaardigheden en Capaciteiten

Vandaag de dag vereist het werk vaak van werknemers dat ze onafhankelijke denkers zijn die verantwoordelijk zijn voor het maken van goede beslissingen gebaseerd op weinig informatie. Dit soort werk vereist training als de werknemer deze vaardigheden niet heeft. Hieronder is een lijst te vinden met verschillende competenties die werknemers mogelijk moeten bezitten om hun banen goed te kunnen uitvoeren:

- Aanpassingsvermogen
- Analytische vaardigheden
- Actiegerichtheid
- Bedrijfskennis
- Coaching/werknemersontwikkeling
- Communicatie
- Klantgerichtheid
- Besluitvorming
- Fiscaal management
- Global Perspective
- Innovatie
- Interpersoonlijke vaardigheden
- Leiderschap
- Doelen opstellen
- Risicomanagement
- Overtuigen en beïnvloeden
- Planning
- Probleemoplossing
- Project management
- Resultaatgerichtheid
- Self-Management
- Teamwork
- Technologie

Zijn deze Kennis, Vaardigheden en Capaciteiten (KVC's) vereist alvorens de werknemer wordt aangenomen? Worden de vereiste KVC's vermeld in de vacatures of advertenties van de job? Moeten ze daar in opgenomen worden?

Technieken

Verschillende technieken voor een basis behoefteanalyse zijn onder andere:

- directe observatie
- vragenlijsten
- consultatie van personen in belangrijke posities of met specifieke kennis
- bekijken van relevante literatuur
- interviews
- focusgroepen
- beoordelingen/onderzoeken
- data-onderzoeken & rapporten

Een organisatie-analyse uitvoeren

Bepaal welke middelen beschikbaar zijn voor training. Wat is de missie en de doelstellingen van de organisatie inzake het ontwikkelen van het personeel? Welke ondersteuning zullen het senior management en de managers geven voor de training? Is de organisatie ondersteunend en akkoord met dit proces? Zijn er

voldoende middelen (financiële en personeelsmiddelen)?

Een werk-/taakanalyse uitvoeren

Interview experts op dit gebied (uit KMO's) en goed presterende werknemers. Interview de leidinggevenden en managers. Herbekijk functieomschrijvingen en beroepsinformatie. Ontwikkel een begrip van wat werknemers moeten weten om hun banen goed uit te voeren.

Belangrijke vragen om te stellen bij het uitvoeren van een taakanalyse:

- 1) Welke taken worden uitgevoerd?
- 2) Hoe frequent moeten deze uitgevoerd worden?
- 3) Hoe belangrijk is elke taak?
- 4) Welke kennis is nodig om deze taak uit te voeren?
- 5) Hoe moeilijk is elke taak?
- 6) Welke soorten training zijn er beschikbaar?

Observeer hoe de werknemer de job uitvoert. Documenteer welke taken uitgevoerd worden. Bij het documenteren van de taken, zorg ervoor dat elke taakomschrijving start met een actief werkwoord. Hoe kan deze taakanalyse vergeleken worden met de bestaande functieomschrijving? Heeft de taakanalyse belangrijke delen gemist van de functieomschrijving? Werden er taken uitgevoerd die weggelaten waren uit de functieomschrijving?

Organiseer de geïdentificeerde taken. Ontwikkel een volgorde van de taken, of lijst de taken op volgens hun belangrijkheid.

Zijn er verschillen tussen werknemers die sterk en zwak presteren op bepaalde taken? Zijn er verschillen tussen experts en nieuwelingen? Zou het aanbieden van training inzake deze specifieke taken de prestaties van de werknemers verbeteren?

De meeste werknemers moeten beslissingen nemen op basis van informatie. Hoe wordt informatie verzameld door de werknemer? Wat doet hij met deze informatie? Kan er een training aangeboden worden om dit proces te versterken?

Cognitieve Taakanalyse

Ontwikkel een model voor de taak. Duid aan waar de beslissingsmomenten zich bevinden en welke informatie nodig is om beslissingen en acties te ondernemen op basis van die informatie. Dit model moet een schematische of grafische representatie zijn van de taak. Dit model wordt ontwikkeld door de werknemers te observeren en te interviewen. Het doel is om een model te ontwikkelen dat gebruikt kan worden om de ontwikkeling van training programma's en een curriculum aan te sturen.

Aangezien de training gebaseerd is op specifieke functietaken, voelen de werknemers zich misschien comfortabeler om deel te nemen aan de training.

Verzamel informatie over hoe de taak uitgevoerd wordt zodat dit gebruikt kan worden om een model te vormen van de taak. Bekijk functietitels en functieomschrijvingen om een idee te krijgen van welke taken uitgevoerd worden. Observeer een werknemer die de functie uitoefent. Bekijk bestaande training die gerelateerd zijn aan de functie. Zorg ervoor dat je zowel experts als beginnelingen observeert zodat je hen kan vergelijken.

Kritieke Incident Analyse

Een prestatieanalyse uitvoeren:

Deze techniek wordt gebruikt om te identificeren welke werknemers nood hebben aan training. Bekijk hun functioneringsgesprekken. Interview managers en leidinggevenden. Zoek prestatienormen zoals criteria en doelstellingen.

Bronnen van prestatiedata:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1) Functioneringsgesprekken | 9) Ongevallen |
| 2) De behaalde (of niet-behaalde) quota | 10) Veiligheidsincidenten |
| 3) Prestatiemaatregelen | 11) Grievens |
| 4) Omzet | 12) Afwezigheden |

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 5) Bezuinigingen | 13) Units per dag |
| 6) Geldgebrek | 14) Units per week |
| 7) Verkwisting | 15) Opbrengsten |
| 8) Verliezen | 16) Klachten van klanten |

Zijn er verschillen tussen sterk en zwak presterende werknemers op het vlak van specifieke competenties? Zou training aanbieden voor deze competenties de prestaties van de werknemer verbeteren?

Checklist voor een trainingsbehoefteanalyse

Het kan helpen om een georganiseerde methode te hebben om de juiste beoordeling te kiezen voor je behoeften. Een checklist kan je helpen met dit proces. Je checklist zou de soorten informatie die hierboven vermeld staan moeten olijsten. Bijvoorbeeld: is de beoordeling gepast voor jouw beoogde doel? Is het betrouwbaar en eerlijk? Is het kosteneffectief? Zal het instrument als geldig en eerlijk worden gezien door de deelnemers? Neem ook het gemak of de moeilijkheid in acht van de administratie, het quoteringssysteem en de interpretatie van de beschikbare middelen. Het vervullen van een checklist voor elke test die je in overweging neemt zal je helpen met hen makkelijker met elkaar te vergelijken.

Om een uitgebreide trainingsbehoefteanalyse uit te voeren, kan de lijst met kernwoorden in het onderstaande document misschien handig zijn: <http://workforceplanningtools.com.au/tools/training-needs-analysis/>

Er moet een bijpassende training worden geïdentificeerd op basis van de behoefteanalyse. Een grote variëteit aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling kan gevonden worden op het internet. Een onderzoek gebaseerd op de belangen en noden zou één onderdeel moeten zijn voor dit gedeelte. Daarom wordt er een selectie van weblinks aangeboden om je een startpunt te geven.

Op onderstaande website worden trainingen en trainingsmateriaal aangeboden.

Gratis cursussen:

<http://www.collegeathome.com/open-courseware/business/tourism-and-hospitality/>

<https://adlonlinecourses.com/hospitality-and-tourism>

<http://www.csrfi.com/courses/practical-guide-to-csr-and-sustainable-development-online-course>

<http://www.sustainabilitylearningcentre.com/sustainabilitytraining/sustainability-and-csr-certification>

Academische cursussen:

<http://www.academiccourses.com/Courses/Tourism-and-Hospitality/>

IATA cursussen:

<http://www.iata.org/training/subject-areas/Pages/travel-tourism-courses.aspx>

Opdracht 1.3: Investeren in mensen – gunstig voor het bedrijf en voor mensen

20% weging

Voer een onderzoek uit naar de trainingsmogelijkheden voor een gekozen competentie en lijst minstens vijf trainingsmogelijkheden op (informatie die je nodig hebt: welke competentie wordt ontwikkeld, welk trainingsinstituut, duur, kost, organisatie van de training (d.i. face to face of online, etc))

1.4: Communicatie en Promotie	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Communicatie en Promotie" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het strategische belang kan begrijpen van communicatie en promotie voor het betrekken van lokale stakeholders en voor human resource development. • Het strategische belang kan begrijpen van het gebruik van sociale media in het aanwervingsproces
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Input	Strategische benadering van communicatie en promotie
Individuele Activiteit	Ontwerp van een vacature voor een bestaande of verzonnen job, gebaseerd op human resource en analyses van de bedrijfsnaden.
Groepsactiviteit	Peer group discussie over de vacatures van de verschillende deelnemers
Input	Verschillende mediakanalen en distributiestrategie. Belang van sociale media.
Individuele Activiteit	Ontwerp een distributiestrategie voor de vacature, waarbij je rekening houdt met verschillende mediakanalen en hun respectievelijke voor- en nadelen
Groepsactiviteit	Presentatie van de individuele distributiestrategieën en discussie.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Advertisement of hospitality jobs: http://www.bighospitality.co.uk/Business/Recruiting-and-retaining-staff-How-and-where-to-advertise-hospitality-jobs</p> <p>Human Resource Plan: http://www.projectmanagementdocs.com/project-planning-templates/human-resource-plan.html#axzz48Eubsb3O</p> <p>Social media strategies for Recruiting, with respect to Twitter, LinkedIn and Facebook: http://www.talentculture.com/6-social-media-recruiting-strategies-you-should-be-doing-but-probably-arent-2/</p> <p>Blog on different recruiting channels: http://www.entrepreneurial-insights.com/effective-recruitingchannels-top-talent-startup/</p> <p>Social media as recruiting channel: http://theundercoverrecruiter.com/creative-job-ads-sm/</p>	
Opdracht 1.4: Communicatie en Promotie	
20% weging	
Ontwerp een vacature gebaseerd op de Human Resource Planning tabel en evalueer en beoordeel jouw aanwervingsstrategie door verschillende communicatiekanalen te vergelijken.	

Module 2: MVO-gerelateerd Innovatie en Ondernemerschap voor KMO's			
Kernwoorden:	Deze module heeft als doel: <ol style="list-style-type: none"> I. De creativiteit van de deelnemers <u>begrijpen</u>, <u>ontwikkelen</u> en <u>stimuleren</u> teneinde opportuniteiten voor verbetering en innovatie te identificeren II. De ondernemerschapsvaardigheden van de deelnemers <u>begrijpen</u>, <u>ontwikkelen</u> en <u>stimuleren</u> alsook hen het concept van ondernemerschap bijbrengen III. Deelnemers <u>verwerven</u> een innovatieve- en ondernemerschap mind set m.b.t. MVO-gerelateerde activiteiten van KMO's in de toeristische sector 		
Structuur:	Unit No.	GLH	ECVET
	2.1: Innovatie in toerisme en catering	3	0.3
	2.2: Ondernemerschap in toerisme en catering	3	0.3
	2.3: Toepassing van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor MVO's in toerisme en catering	2	0.2
	2.4: Communicatie en Promotie	2	0.2
	ECVET	10	1
Achtergrond-literatuur en websites	<p>2.1: Innovatie in toerisme en catering</p> <p>Bellon, B. and Whittington, G. (1996). Competing Through Innovation – Essential Strategies for Small and Medium Sized Firms. Prentice Hall</p> <p>Michalko, M. (2006). Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques. 2nd Edition. Ten Speed Press.</p> <p>Innovation and Growth in Tourism: http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD_Tourism_innovation_growth.pdf</p> <p>60 Innovations in Tourism: http://www.trendhunter.com/slideshow/tourism</p> <p>2.2: Ondernemerschap in toerisme en catering</p> <p>Burns, P. (2010). Entrepreneurship and Small Business. 3rd edition. Palgrave.</p> <p>Deakins, D. and Freel, M. (2009). Entrepreneurship and Small Firms. 5th edition. McGraw-Hill.</p> <p>The Importance of Entrepreneurship to Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: http://www-new2.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/projects/Entrepreneurship/ball.pdf</p> <p>The Importance of Entrepreneurship in Small Businesses: http://businesscasestudies.co.uk/nfte-uk/the-importance-of-entrepreneurship-in-small-businesses/introduction.html#axzz3iaL_Pjrms</p> <p>2.3: Toepassing van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor MVO's in toerisme en catering</p> <p>Doyle, P. and Bridgewater, S. (1998). Innovation and Marketing. Butterworth-Heinemann.</p> <p>Rainey, D. L. (2008). Product Innovation: Leading Change through Integrated Product Development. Cambridge University Press.</p> <p>CSR Tourism Certified: http://www.move-it.eu/label/csr-tourism-certified-3</p> <p>Green Hotels Association: http://www.greenhotels.com/</p>		

2.1: Innovatie in Toerisme en Catering	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Innovatie in Toerisme en Catering" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • het concept van innovatie kan begrijpen • het belang van creativiteit bij de ontwikkeling van een innovatief product kan begrijpen • een innovatief product kan voorstellen
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Toegang tot internet
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Bespreek het concept van innovatie
Input	<p>Proces van innovatie</p> <p>Aard van innovatie</p> <p>Belang van innovatie</p>
Individuele activiteit	Creatief denken en het belang van geheugen en perceptie
Input	<p>Proces van creativiteit</p> <p>Belang van creativiteit</p>
Groepsactiviteit	<p>Genereren van nieuwe ideeën</p> <p>Brainstorming</p> <p>Mindmapping</p>
Individuele activiteit	een innovatief product ontwikkelen
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Flatlow, I. (1993). They All Laughed... From Lightbulbs to Lasers: The Fascinating Stories Behind the Great Inventions. Harper Collins Publishing.</p> <p>Medina, J. (2009). Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home and School. Pear Press.</p> <p>Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: www.oecd.org/sti/oslomanual</p> <p>Innovate to Stay Ahead of the Tech Curve in Travel and Tourism: http://www.traveldailymedia.com/features/197561/innovate-to-stay-ahead-of-the-tech-curve-in-travel-and-tourism/</p>	

Leerinhoud 2.1: Innovatie in toerisme en catering

Het concept van Innovatie

De toerisme industrie bestaat overwegend uit kleine en middelgrote ondernemingen. Om te overleven in een steeds competitievere en mondiale omgeving moeten bedrijven actief in toerisme, en zeker de kleinere, economische schaalvoordelen kunnen realiseren teneinde transactiekosten te verminderen, productiviteit te verhogen en marktaandeel te vergroten. Herstructurerings- en samenwerkingsmechanismen laat bedrijven toe zich aan te passen aan veranderingen alsook competitiever te worden. Ondernemers in de toeristische sector hebben begrepen dat innovatie van groot belang is om te overleven en te concurreren in een dynamische en snel veranderende omgeving.

Aldus is innovatie de toegevoegde waarde die bijdraagt tot economische groei en efficiëntie. Een belangrijk kenmerk van innovatie is dat het een continu proces is. De dienstensector is van kapitaal betaling voor de economie en gegeven de toenemende invloed van toerisme wat betreft inkomsten en internationaal valutaverkeer is het uiterst belangrijk om stil te staan bij het proces van innovatie in de toerisme industrie.

"Innovatie onderscheidt een leider van een volger" - Steve Jobs

Innovatie concept – Aan de start van alle bedrijven ligt een idee. Creativiteit in ondernemerschap betekent met nieuwe ideeën komen en die verzilveren om zo tot winstgevende bedrijfsactiviteiten te komen. Succesvolle innovaties komen voort uit het bewust en doelgericht zoeken naar opportuniteiten ter innovatie, binnen en buiten de bedrijfsmuren. Teneinde innovatie te stimuleren is het belangrijk om het juiste klimaat te creëren waar creativiteit en creatief denken tot bloei komen.

Het innovatie proces, creativiteit en ondernemerschap zijn nagenoeg hetzelfde. De nood drijft creativiteit en innovatie en alle bedrijven stuiten op obstakels die zonder 'out of the box' te denken niet kunnen overwonnen worden. Teneinde voordeel te halen uit creativiteit, is het nuttig om creativiteit als een lineair proces te beschouwen. Het creativiteitsproces bestaat uit de volgende welbekende stappen:

- 1) **Probleemomschrijving** – bevat probleemanalyse, herdefiniëring, en alle aspecten die te maken hebben met het definiëren van het probleem;
- 2) **Genereren van ideeën** – het proces van ideeën spuien;
- 3) **Selecteren van ideeën** - het proces om ideeën om te zetten in realistische oplossingen;
- 4) **Implementeren van ideeën** – van idee naar realiteit;
- 5) **Processen** – systemen en technieken die kijken naar het gehele proces van begin tot einde.

Innovatie klassen – Innovatie kan ook onderverdeeld worden in verschillende stukken of klassen. We kunnen drie klassen van innovatie onderscheiden:

- 1) Verbeterende innovatie – waar het product een aantal nieuwe elementen integreert. Het product verschilt van de vorige versie, maar de basiseigenschappen veranderen niet;
- 2) Onderscheidende innovatie – gekenmerkt door het feit dat het nieuwe product een aantal nieuwe eigenschappen of toepassingen krijgt en terzelfdertijd de eigenschappen van zijn voorloper behoudt;
- 3) Revolutionaire innovatie – gekenmerkt door een volledige breuk met vorige producten.

De aard van innovatie – innovatie kan betekenen:

- Vernieuwing en uitbreiding van een gamma producten/diensten en de betrokken markten;
- Ontwikkelen van nieuwe technieken van productie, bevoorrading en verdeling;
- Introduceren van veranderingen in management, werkorganisatie en werkomstandigheden alsook vaardigheden van het personeel.

Men vindt innovatie in:

Product/Dienst – Het op de markt brengen van nieuwe of sterk verbeterde producten of diensten m.b.t. hun eigenschappen of gebruik. Dit omvat opmerkelijke verbeteringen op technisch vlak, onderdelen, materialen en andere functionele kenmerken. Product- en dienstinnovatie kan gebruik maken van nieuwe kennis/technologie of een combinatie van bestaande kennis/technologie;

Proces – Implementatie van opmerkelijk verbeterde productie-, logistieke of distributieprocessen. Dit omvat ook nieuwe of verbeterde ondersteuningsprocessen, zoals: onderhouds-, informatie- of boekhoudsystemen.

Organisatie - Implementatie van nieuwe organisatorische methoden in bedrijfspraktijken, werkorganisatie of externe relaties: nieuwe manieren ter organisatie van routine-activiteiten, nieuwe manieren om verantwoordelijkheden te verdelen, besluitvorming, nieuwe concepten om activiteiten te structureren, nieuwe vormen van relaties met andere bedrijven, nieuwe methoden van integratie met leveranciers;

Marketing - Implementatie van nieuwe marketingmethoden, inclusief aanzienlijke verbeteringen in product- en verpakkingsdesign, prijszetting, distributie en promotie.

Waarom is innovatie zo belangrijk?

Innovatie betekent dingen anders en beter doen, zodus is het een cruciale factor om groei te stimuleren. Innovatie is permanent nieuwe noden identificeren en het vermogen hebben hieraan te beantwoorden. De huidige markttrends benadrukken het belang van innovatie:

- Kortere levensduur van producten;
- Volledig geglobaliseerde markten;
- Betere toegang tot nieuwe technologieën;
- Concurrenten reageren sneller op nieuwe uitdagingen;
- Nauwere klantensegmentatie;
- Wijzere klanten.

Het belang van creativiteit ter ontwikkeling van een innovatief product

Basisprincipes van creativiteit en innovatie – Creativiteit is het vermogen “out of the box” te denken, enthousiast te zijn en innovatie te faciliteren. Creativiteit wordt vaak geassocieerd met persoonlijke acties en ontwikkelingen. Een creatieve bedrijfsomgeving kan leiden tot bedrijfsinnovatie. Innovatie is de toegevoegde waarde die bijdraagt tot economische groei en verhoogde efficiëntie. Een belangrijk kenmerk van innovatie is dat het een continu proces is. Creativiteit en innovatie moeten beiden aanwezig zijn in alle fasen van de ontwikkeling en groei van een bedrijf. Het is belangrijk om het verband te zien tussen deze twee elementen: creativiteit is het instrument dat resulteert in innovatie.

- Creativiteit: vermogen om nieuwe ideeën te genereren
- Innovatie: vermogen om nieuwe ideeën in praktijk om te zetten



Creativity is the product of human genius as a generator of new ideas, concepts or theories.



Invention is the definition of a product, process or prototype resulting from the combination of ideas in which at least one is entirely new, or the way in which these ideas are combined is totally new; product of creativity.



Innovation is the transformation of ideas and/or use of inventions that result in useful applications leading to improvements, particularly in terms of products, services and / or processes.

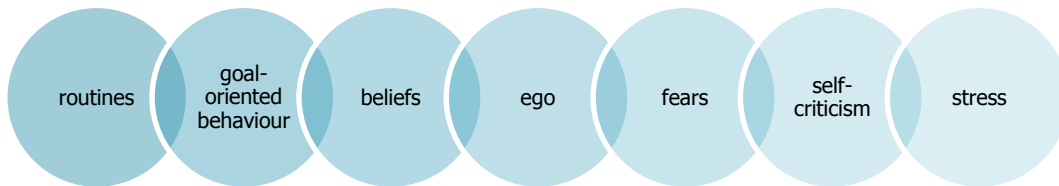
Om te innoveren is het belangrijk om los te komen van de traditionele manier van denken en doen. We moeten andere manieren vinden om dingen te gebruiken en toe te passen. Mogelijke vragen:

- Wie is onze klant?
- Hoe gaan we om met onze klant (direct, internet, verdelers, ...);
- Waarom kiest de klant voor ons?
- Hoe kiezen we het product en dienst die we aanbieden?
- Wat is ons prijsmodel?

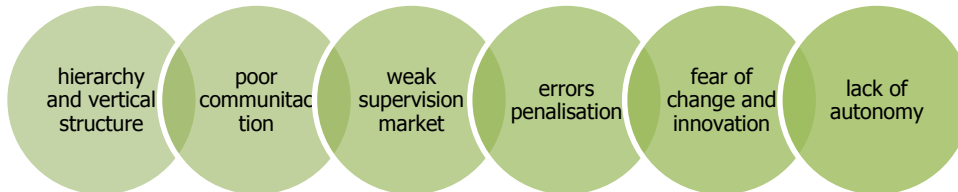
Hinderpalen voor creativiteit – succesvol creatief denken vereist dat men bewust is van de potentiële hinderpalen die creativiteit kunnen belemmeren. Om deze hinderpalen weg te werken moeten we “out of the box” denken en nieuwe terreinen en richtingen exploreren.

Hinderpalen die creativiteit belemmeren zijn legio. Emotionele, sociale en culturele remmingen, onvermogen om zich in vraag te stellen, twijfel en onzekerheid zijn een aantal hinderpalen die belemmeren dat creativiteit vrij stroomt.

Op individueel niveau zijn er verschillende hinderpalen tot creativiteit:



Op bedrijfsniveau:



Om een creatieve bedrijfscultuur te stimuleren kunnen volgende veranderingen gerealiseerd worden:

- Stimuleren van communicatie, niet alleen horizontaal (tussen werknemers onderling) maar ook verticaal (tussen top management en werknemers);
- Voeling houden met de markt zodat het bedrijf tijdig op verandering kan reageren;
- Een flexibele interne structuur verkiezen boven een strakke;
- Werknemers bij besluitvorming betrekken, autonomie aanmoedigen;
- Falen gedogen en creativiteit stimuleren.

Hoe kunnen we ideeën evalueren en opportuniteiten aanwenden?

Evaluatie van ideeën - Criteria Evaluatie Matrix

Om zo goed mogelijk ideeën te evalueren en te selecteren kan men een criteria evaluatie matrix ontwikkelen:

1. Maak een tabel/matrix met bovenaan mogelijke ideeën.
2. Plaats de evaluatiecriteria in de eerste kolom.
3. Geef een gewicht aan elk criterium.
4. Geef punten aan elk idee volgens de specifieke criteria.
5. Tot slot, maak de som van de totalen, bespreek de resultaten en rangschik de ideeën volgens prioriteit.



Hoe komen we tot nieuwe ideeën? Er zijn verschillende manieren om creatief te denken en te komen tot nieuwe en innovatieve ideeën.

Het genereren van nieuwe ideeën

Brainstorming is de meest gebruikte manier om tot ideeën te komen. Het kan zowel individueel als in groep gebeuren. Het hoofddoel van een brainstorming is om tot zoveel mogelijk nieuwe ideeën te komen vertrekkende van een bepaald probleem of onderwerp. In een brainstormsessie moeten alle ideeën opgeschreven worden. Na een sessie kunnen een aantal ideeën opzij geschoven worden terwijl andere verder ontwikkeld worden. Hieronder de verschillende stappen:

- Moedig deelnemers aan om met zoveel mogelijk ideeën op de proppen te komen (hoeveelheid is hier belangrijker dan kwaliteit)
- Tolerereer niet dat ideeën bekritiseerd worden
- Zorg voor een omgeving van vertrouwen en begeleid elkeen die zich geremd voelt uit angst idiote ideeën voor te stellen
- Stel een persoon aan om alle ideeën te noteren
- Op het einde van de sessie worden de ideeën geanalyseerd en gerangschikt tijdens een groepsdiscussie ter oplossing van het gestelde probleem.

DO IT Methode

D – Definieer het probleem **O** – Open geest **I** – Identificeer de beste oplossing **T** - Transformeer

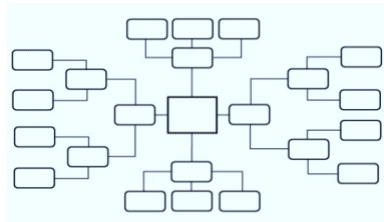
Deze methode werkt als volgt:

- Definieer eerst het probleem.
- Pas daarna creatieve technieken toe en vraag aan de deelnemers open te staan voor verschillende oplossingen.
- Identificeer vervolgens de beste oplossing.
- Transformeer tot slot de oplossing in een actie

Mind Mapping – Een diagram dat gebruik worden om ideeën/woorden m.b.t. een specifiek onderwerp visueel voor te stellen. Het uittekenen van de mentale map gebeurt intuïtief door ideeën te organiseren in klassen of groepen. Zo zijn de richtlijnen gemakkelijk te onthouden en snel te raadplegen. Deze schematische voorstel laat toe ideeën te visualiseren en te organiseren, hetgeen fundamenteel is wil men tot een oplossing, beslissing komen.

Start in het midden met een afbeelding die het onderwerp illustreert, en gebruik minimum 3 kleuren:

- 1) Gebruik afbeeldingen, symbolen, codes en dimensies in de mentale map
- 2) Selecteer kernwoorden en gebruik hoofd- en kleine letters
- 3) Een lijn per woord/afbeelding.
- 4) De lijnen moet verbonden worden, startend met de afbeelding in het midden. De centrale lijnen zijn dikker en worden dunner naarmate men verder van het midden is.
- 5) Gebruik verschillende kleuren ter visualisatie en om ideeën te groeperen.
- 6) Markeer de meest bruikbare ideeën
- 7) Hou de mentale map zo eenvoudig mogelijk door radiaal te werken, te nummeren of door te omlijnen.



Het **GROW** model bestaat erin vragen te stellen om zo tot een oplossing te komen.

G – Doel (Goal): Waar wil de klant naartoe?

R – Realiteit: Waar bevindt de klant zich nu?

O - Opties: Wat kan de klant doen om dit doel te bereiken?

W – Zal (Will): Wat zal de klant doen?

Creativiteit is een cognitief, individueel of collectief proces dat ideeën en een unieke kijk genereert m.b.t. een specifiek onderwerp. Creativiteit wordt gezien als origineel denken en innovatie als uitvoeren, t.t.z. innovatie is het implementeren van creatieve ideeën.

Het ontwerpen en voorstellen van een innovatief toeristisch product

De fase ter definiëring van een nieuw product/proces/dienst is het belangrijkste deel van het innovatieproces. Het doel van deze fase is om een opportuniteit te identificeren en te beschrijven hoe, door het innovatieproces, het mogelijk is om deze opportuniteit te grijpen. De eerste stap in deze fase is een introspectieve analyse van het bedrijf alsook de identificering van de voordelen t.a.v. je concurrent om zo een duidelijk zicht te krijgen op het competitief voordeel en risico's in het innovatieproces. In een volgende stap wordt de externe omgeving geanalyseerd, zoals de noden van de klant en de positionering van concurrenten op de markt.

Wanneer het innovatiepotentieel van een organisatie is bepaald start de tweede fase die focust op de analyse van bestaande en potentiële klanten om te begrijpen hoe aan hun vraag tegemoet kan worden gekomen en de gaten te detecteren die opportuniteiten inhouden. De noden van de klant kunnen op een welbepaald moment in de tijd in kaart gebracht worden wanneer een organisatie beseft dat het een bepaalde richting moet inslaan maar de noden van de klant kunnen ook op permanente basis gemeten worden en waar innovatie een proces is dat geïnternaliseerd is op verschillende niveaus binnen een organisatie.

Aan het einde van deze fase heeft een bedrijf dus zijn competitieve voordelen geïdentificeerd alsook de mogelijkheid voor innovatie. Tijdens de **ontwerpfase** wordt het voorgestelde idee onderzocht teneinde een eerste versie van het innovatieplan te hebben waarin gespecificeerd wordt hoe het zal ontwikkeld worden. Tijdens deze fase is het belangrijk bewust te zijn van de gevolgen die de innovatie zal hebben voor het

bedrijf. Aspecten m.b.t. productie, marketing en verdeling zijn vaak cruciale elementen voor een succesvolle innovatie. Daarom is het noodzakelijk dat er samen met het innovatieplan een business plan ontwikkeld wordt.

De laatste fase van het innovatieproces is het lanceren van het product/proces/dienst. Dit omvat de introductie van producten, processen of diensten, die initieel op kleine basis zijn getest, op de markt. Deze fase is relatief complex en houdt risico's in die niet altijd van te voren zijn te voorzien. Om de overgang te maken van prototype naar de markt kan een innovatieplan helpen op voorwaarde dat het een preliminaire definiëring van de strategie bevat alsook een timing van lancering.

Wat betreft de **strategie ter lancering** van een product/proces/dienst zijn er twee mogelijkheden: een snelle lancering op grote schaal of een geleidelijke lancering die trager en voorzichtiger gebeurt. De eerste, **snelle lancering**, houdt veel risico in maar indien succesvol resulteert ze in hogere winst. **De geleidelijk, trage en voorzichtige strategie** brengt de risico's terug tot een minimum maar maakt het voor een bedrijf niet mogelijk om zijn marktaandeel of winst drastisch te verhogen. De tweede optie wordt meestal gevolgd door kleine bedrijven met beperkte middelen.

Juridische implicaties bij de ontwikkeling van een innovatief product

Wanneer een nieuw product of dienst op de markt gelanceerd wordt is het noodzakelijk om de nodige legale actie te nemen om het product of dienst te beschermen: bescherming van **intellectuele eigendom**.

In de Europese Unie wordt creativiteit en innovatie beschermd door een eengemaakt systeem van bescherming van intellectuele eigendom, zoals industrieel eigendom, copyright en dergelijke. De wetgeving aangaande industrieel eigendom valt onder een bredere wetgeving. Intellectuele eigendom wordt beschermd door ontwerpers het eigendomsrecht te bieden voor hun ontwerpen. Het respect voor de basisprincipes van de interne markt is gebaseerd op de standaardisering van de intellectuele eigendom op Europees niveau. De Europese Commissie werkt aan een goedkoper en effectiever gemeenschapspatent dat concurrentie garandeert voor de Europese industrie. De bescherming van zulke rechten bevat ook bescherming tegen piraterij, illegale handel en valsemunterij.

Als men intellectuele eigendom wenst te laten registreren in Europa kan men zich wenden tot **the World Intellectual Property Organization (WIPO)** wiens taak het is om een gebalanceerd systeem van industriële eigendom te ontwikkelen dat creativiteit en innovatie stimuleert en bijdraagt tot economisch ontwikkeling terwijl men waakt over het publiek belang. <http://www.wipo.int/portal/en/>

De European Patent Organisation (EPO) is een intergouvernementele organisatie gebaseerd op de European Patent Convention. De organisatie telt momenteel 38 leden. <http://www.epo.org/aboutus/organisation.html>

Elk land heeft ook een Nationaal Instituut voor Intellectuele eigendom waar men een nationaal patent kan laten registreren.

Het vermogen productontwikkeling winstgevend te maken is altijd al van vitaal belang geweest voor bedrijven, lang voor de huidige "hype" van het begrip innovatie. Verschillende elementen zijn kritisch voor een succesvolle productontwikkeling:

- Klanten begrijpen
- Sterk productmanagement
- Vermogen om de beste productideeën te identificeren en te selecteren.
- Juiste productarchitectuur
- Sterk projectmanagement
- Aanpassingsvermogen.

Al deze factoren beheersen is geen garantie voor succes maar is wel een stap in de goede richting.

Opdracht 2.1: Innovatie in Toerisme en Catering

30% weging

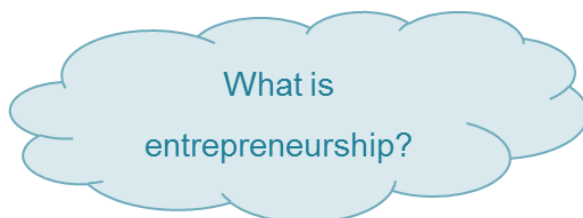
Ontwerp een innovatief product naar keuze gerelateerd aan MVO-activiteiten voor een hotel

2.2: Ondernemerschap in toerisme en catering	
Algemene doelstelling	Het hoofdstuk "Ondernemerschap in toerisme en catering" wil dat je: <ul style="list-style-type: none"> • Het concept ondernemerschap en zijn omgeving kan begrijpen. • Ondernemerschap als een proces kan begrijpen. • Een ondernemers-spirit kan ontwikkelen
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Bespreek het concept van ondernemerschap
Input	Voor- en Nadelen van ondernemerschap Proces van ondernemerschap
Individuele Activiteit	Hinderpalen van ondernemerschap
Input	Proces van ondernemerschap
Individuele Activiteit	SWOT analyse en Personal Development Plan
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Drucker, P. F. (2006). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper Business Publishers.</p> <p>Rae, D. (2007). Entrepreneurship: From Opportunity to Action. Palgrave Macmillan.</p> <p>Fostering SMEs and Entrepreneurship Development in Support of Alternative Tourism in Bulgaria: http://www.oecd.org/cfe/tourism/40239549.pdf</p> <p>Development of Rural Tourism through Entrepreneurship: http://www.revistadetourism.ro/rdt/article/view File/107/76</p>	

Het Concept van Ondernemerschap en zijn omgeving

Globalisering verandert de wereld voortdurend en vereist een nieuwe visie op alle economische activiteiten, inclusief toerisme. Ondernemerschap is essentieel in de maatschappij omdat het bedrijven aanzet om te innoveren en kennis om te zetten in nieuwe producten.

"If opportunity doesn't knock, build a door" - Milton Berle



Het woord **Entrepreneur** (Ondernemer) dook voor het eerst op in Frankrijk in de 17de-18de eeuw en beschreef een avontuurlijk persoon die economische groei stimuleert door dingen anders en beter te doen. Het fenomeen **ondernemerschap** is van vitaal belang voor economische ontwikkeling omdat de creatie van nieuwe bedrijven nieuwe jobs met zich meebrengt. Bovendien genereert het ook sociale impact.

Ondernemerschap wordt door de Global Entrepreneurship Monitor als volgt geformuleerd:

"Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business."

De definitie van ondernemerschap is breed en kan toegepast worden op verschillende types van organisaties en bedrijven. Ondernemerschap focust op de ontwikkeling van technische, wetenschappelijke, bedrijfsgerelateerde vaardigheden. De verschillende aspecten die deel uit maken van het **proces van ondernemerschap** – analyse van opportuniteiten, ondernemerschapsteam en middelen voor bedrijfsontwikkeling – worden geanalyseerd in de zin van "corporate" ondernemerschap. Ondernemerschap wil zeggen iets anders doen, iets nieuws, om de bestaande situatie te veranderen en voortdurend op zoek gaan naar nieuwe opportuniteiten met als focus op innovatie en waarde creatie.



Toerisme heeft het potentieel om gemeenschappen in staat te stellen verandering tot stand te brengen en duurzaam toerisme moet bekijken hoe dit kan gebeuren. Toeristen begrijpen alsook het proces van toerisme is de eerste stap om een gemeenschap te ondersteunen teneinde de beste beslissing te maken m.b.t. de ontwikkeling van toerisme. Ondernemerschap is nodig voor de oprichting van een nieuwe organisatie, het opstarten van een nieuwe zaak. Het speelt een cruciale rol in het al dan niet realiseren van economische groei en winst.

Dus waarom is **ondernemerschap** zo belangrijk? Ondernemerschap creëert jobs, economische groei en maakt kleine bedrijven sterker.

Voordelen van ondernemerschap – We leven momenteel in een tijdperk waar de meeste zaakvoerders en bedrijven op zoek zijn naar innovatie en ondernemerschap is in die zin belangrijk. In een steeds competitievere en veeleisende markt worden nieuwe en goede ideeën steeds belangrijker. Een maatstaf voor het meten van ondernemerschapskwaliteit is essentieel omdat het bedrijven kan helpen in hun groei. De voordelen van ondernemerschap zijn de volgende:

- Rijkere wereld
- Hoger concurrentievermogen
- Nieuwe diensten
- Werkgelegenheid
- Nieuwe producten
- Nieuwe bedrijfstoets

- Nieuwe bedrijfsopportunities
- Nieuwe bedrijven
- Meer investeringen
- Betere levenskwaliteit
- Economische groei
- Meer vertrouwen
- Investering in de lokale economie
- Technologische innovatie

Ondernemer zijn heeft zijn voordelen, maar ook nadelen en hinderpalen, zoals:

Nadelen:

- Financiële onzekerheid
- Verhoogd risico
- Arbeidsintensief
- Hoog niveau van stress en bezorgdheid

Hinderpalen:

- Culturele zaken
- Laag niveau van school/opleiding
- Laag potentieel voor kennis, aanpassingsvermogen en innovatie van de bevolking in het algemeen
- Weinig ervaring in bedrijfsvoering bij de jonge generatie
- Laag niveau van samenwerking tussen universiteiten, hogescholen en de bedrijfswereld

Omgevingsfactoren ter bevordering van ondernemerschap

Hieronder volgen een aantal factoren die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van een gunstig **ecosysteem voor ondernemerschap**:

- Een handig en gedeeld netwerk voor de vlotte uitwisseling van ideeën en kennis
- Culturele Factoren
- Slagvaardigheid en efficiëntie (snelheid waarmee beslissingen worden genomen, ideeën worden getest, interactieve processen)
- Politiek omgeving – Beleid ter bevordering van ondernemerschap
- Economische Factoren – De aard van de economie heeft een grote invloed op ondernemerschap
- Ontwikkeling van belangrijke actoren in het ecosysteem voor ondernemerschap: Business Angels, Risicodragend kapitaal, Business Incubators, etc.
- Factoren die kritisch zijn voor ondernemerschap zoals kapitaal, human resources, grondstoffen, infrastructuur, publieke voorzieningen
- Last but not least, het succes van een onderneming hangt voor een groot stuk af van de ondernemer – ondernemersvaardigheden en psychologische geaardheid beïnvloeden ondernemerschap.

De verschillende stappen in het proces van ondernemerschap

Ondernemerschap is geen bestemming, maar een proces, een reis. Ondernemers spelen een belangrijke rol in economische groei en ontwikkeling. Er zijn talloze manieren om een nieuwe onderneming te plannen, te lanceren en uit te bouwen. Maar de volgende zaken zijn fundamenteel in het proces van ondernemerschap en het opzetten van een onderneming:

- Identificeren van de opportuniteiten in de markt
- Ontwikkeling van een concept/idee op basis van de geïdentificeerde opportuniteit
- Bepalen van het business model
- Selectie van een multidisciplinair team
- Voorbereiding van het Business Plan
- Zoeken naar financiering
- Lancering van de onderneming

Het proces van ondernemerschap:



Als je van plan bent ondernemer te worden, stel jezelf dan de volgende vragen:

- Wat ga je doen en hoe?
- Waarom doe je het?
- Hoe zal het je winstgevend maken?
- Wat is er nieuw of anders?
- Welke markt beoog je?
- Ben je bereid tijd en geld te investeren?

Cognitieve aspecten van een ondernemer - De affectieve en cognitieve aspecten van de ondernemer beïnvloeden de overlevingskansen van een onderneming. Er bestaan studies die de verschillen aantonen tussen ondernemers en de anderen. De ondernemer verschilt van andere professionelen door zijn/haar persoonlijkheid en heeft een specifiek en ander psychologische profiel. Het lijkt of sommige mensen beter in staat zijn om opportuniteiten te zien dan andere omwille van een aantal redenen zoals toegang tot informatie en een groter vermogen om deze informatie effectief te gebruiken.

Het verband tussen ondernemerschap en economische groei trekt de aandacht op zowel lokaal, regionaal als nationaal niveau en recente studies tonen aan dat de bijdrage van ondernemers aan werkgelegenheid en BNP toeneemt. Elk jaar geven landen en regio's in de Europese Unie miljarden euro's uit aan beleid betreffende innovatie, KMO's en ondernemerschap. Beleid speelt een belangrijke rol in ondernemerschap en innovatie, op hun beurt belangrijk voor hogere productiviteit en de economische groei en werkgelegenheid die eruit voortvloeit. Echter, het beleid en de implementatie ervan schiet momenteel tekort omdat een duidelijke strategie en bewezen effectiviteit ontbreekt. De Europese Commissie is van plan om het beleid aangaande toerisme te herzien, zich baserend op de opgedane ervaringen, en aangepast aan de uitdagingen van vandaag. Het hoofddoel van het herziene beleid is het concurrentievermogen van de Europese toerisme-industrie te verbeteren en meer werkgelegenheid te creëren door de duurzame groei van toerisme in Europe en elders.



Van idee tot onderneming - Met een relevant product of idee voor de dag komen is soms moeilijker dan de realisatie van een business plan. Een goed business plan is belangrijk voor elke ondernemer maar hoe kom je op een goed idee? Schrijf ideeën op zodra ze zich aandienen, of zet je neer, focus op het denkproces, identificeer een probleem, denk aan een oplossing en ontwikkel je originele idee. Een poos later zal het resultaat zichtbaar zijn op de markt met een product dat beantwoordt aan de vraag en voorkeur van de consument. Een alternatieve manier is om je verbeelding de vrije loop te laten en daarna die ideeën te elimineren die niet bruikbaar zijn.

Het ontwikkelen van de ondernemerszin

De belangrijkheid van ondernemerschap voor economische groei staat buiten kijf. **Ondernemers** dragen bij aan het scheppen van werkgelegenheid, de identificatie van nieuwe opportuniteiten en de ontwikkeling van technologische innovatie, ze investeren in de lokale economie en trekken buitenlandse investeerders aan, ze verhogen het concurrentievermogen en creëren rijkdom.

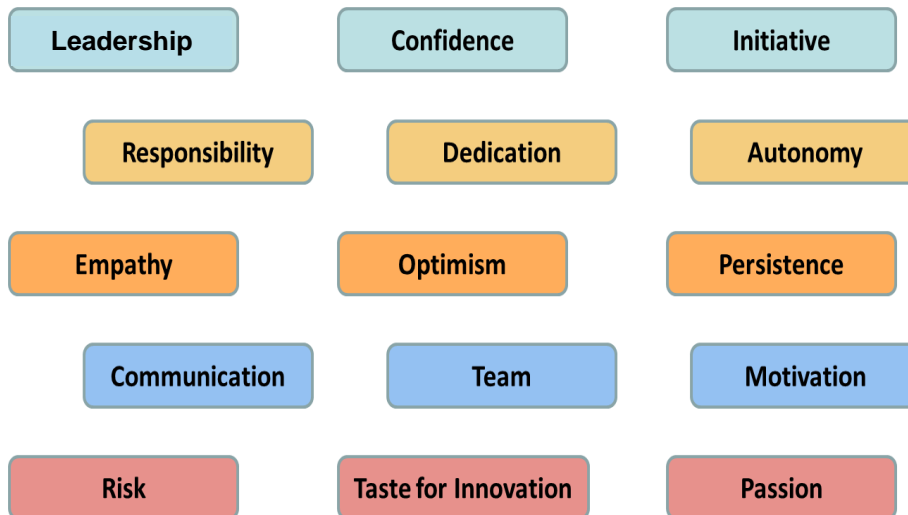
Er staat geen leeftijd of persoonlijkheid op het ondernemer worden. Wie kan een onderneming starten? Nieuwkomers, veteranen, moeders, net-afgestudeerden, mensen zonder enige vorm van opleiding, werklozen. Iedereen kan in principe een onderneming starten.

Een aantal factoren dragen bij tot het **succes van ondernemers**. Die gaan van **psychologische karaktertrekken** zoals assertiviteit, verbeeldingsvermogen, risico-tolerantie tot **sociaal-demografische factoren** en **opleiding en vaardigheden**.

Ondernemingen met weinig kapitaal kunnen dit compenseren door vaardigheden en het karakter van hun eigenaars. Een typische ondernemer is onderzoeker en heeft een creatieve geest. Hij/zij is voortdurend op zoek naar nieuwe manieren en oplossingen, terwijl hij/zij de noden van de klant nauwgezet volgt. Het is inderdaad zo dat sommige mensen karakteristieke eigenschappen hebben die hen ondernemend maakt.

If you always do what you've always done,
you'll always get what you've always got!
Henry Ford

Eigenschappen van een ondernemer:



Wat motiveert een ondernemer? Onafhankelijkheid en autonomie, flexibiliteit, persoonlijke voldoening en zelfrealisatie, op zoek naar nieuwe uitdagingen, financiële beloning, gebrek aan alternatieven (werkloosheid) en opportuniteiten. De onderstaande tabel geeft een aantal factoren die gunstig zijn voor ondernemerschap.

Good business idea	Personal Skills (entrepreneurial profile)	Network (know-who)
A good reason to create a business	Knowledge and Business Skills (know-how)	Structural conditions

Er zijn 9 structurele voorwaarden voor ondernemerschap die toelaten de motivatie voor ondernemerschap beter te begrijpen:

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Financiële hulp | 6. Overheidsbeleid |
| 2. Overheidsprogramma's | 7. Opleiding en training |
| 3. Transfer of R&D | 8. Commerciële en professionele infrastructuur |
| 4. Open markt/barrières | 9. Toegang tot infrastructuur |
| 5. Sociale en culturele normen | |

Het belang van continue persoonlijke ontwikkeling om een KMO in toerisme te beheren

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een actieplan specifiek gebaseerd op een persoon's individuele ambities m.b.t. persoonlijke ontwikkeling. Een persoonlijk ontwikkelingsplan laat een persoon toe om zijn/haar eigen streefdoelen te zetten en de beste manier te bepalen om deze te bereiken.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een dynamisch plan dat regelmatig herzien wordt telkens wanneer een streefdoel bereikt is. Dat leidt dan tot het zetten van nieuwe streefdoelen. Normaalgezien wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan tenminste 1 keer per jaar herzien.

Het belang van continue persoonlijke ontwikkeling vanuit professioneel standpunt gezien

Een goed opgemaakt en opgevolgd persoonlijk ontwikkelingsplan komt het individu, zijn/haar sector en het bredere publiek ten goede.

- Continue persoonlijke ontwikkeling zorgt ervoor dat men zijn vaardigheden blijft meten met deze van anderen in dezelfde sector.
- Continue persoonlijke ontwikkeling zorgt ervoor dat men een professionele service kan leveren aan klanten en de gemeenschap op basis van kennis en vaardigheden.
- Continue persoonlijke ontwikkeling zorgt ervoor dat men up to date blijft. Men is zich beter bewust van veranderende trends en richtingen. De snelheid waarmee dingen veranderen neemt alsmaar toe – en dat is een gegeven in de maatschappij in welke we leven en werken. Stilstand betekent bijna onmiddellijk achterstand.
- Continue persoonlijke ontwikkeling helpt je een zinvolle bijdrage te leveren aan je team, je wordt effectiever. Dit beïnvloedt positief je carrière en leidt tot nieuwe posities van leiderschap, management waar je anderen kunt coachen, beïnvloeden en mentoren.
- Continue persoonlijke ontwikkeling helpt je interessant en geïnteresseerd te blijven. Ervaring is een grote leermeester maar neigt naar een situatie waar we blijven doen wat we al doen. Continue persoonlijke ontwikkeling opent nieuwe mogelijkheden, leidt tot nieuwe kennis en vaardigheden.
- Continue persoonlijke ontwikkeling doet beter begrijpen wat het betekent professioneel te zijn, hetgeen gepaard gaat met een grotere waardering voor en impact van je werk.
- Continue persoonlijke ontwikkeling doet kennis en technologie binnen je domein van expertise vooruitgaan.
- Continue persoonlijke ontwikkeling kan leiden tot een groter vertrouwen in je bedrijfstak
- Afhankelijk van de bedrijfstak draagt continue persoonlijke ontwikkeling bij tot een hogere levenskwaliteit, properder milieu, duurzaamheid en een gezondere economie.

Bron: <http://continuingprofessionaldevelopment.org/why-is-cpd-important/>

Opdracht 2.2: Ondernemerschap in Toerisme en Catering

30% weging

Maak een persoonlijke SWOT analyse en vervolledig je persoonlijk ontwikkelingsplan vanuit het standpunt van een ondernemer. Zie Annex 1 en 2 voor de templates van de SWOT analyse en persoonlijk ontwikkelingsplan.

2.3: Toepassing van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor KMO's in toerisme en catering	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Innovatie in toerisme en catering" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • De legale en financiële aspecten kan begrijpen die een invloed kunnen hebben op de implementatie van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor KMO's in toerisme en catering. • In staat bent om een innovatief product voor te stellen alsook het succesvol kunnen implementeren.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Bespreking van de factoren in rekening te nemen bij de implementatie van MVO-gerelateerde activiteiten.
Input	<p>Legale aspecten</p> <p>Financiële aspecten</p> <p>Kosten-batenanalyse</p>
Individuele Activiteit	Stel een implementatieplan op inclusief kosten-batenanalyse
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Cannon, T. (1994). Corporate Responsibility. A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities. Pitman Publishing.</p> <p>Hawkins, E. E. (2006). Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. Palgrave Macmillan.</p> <p>Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. John Wiley and Sons.</p> <p>Blue Flag Publications: http://www.blueflag.org/service-menu/publications</p> <p>EU Ecolabel for Business: http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/eu-ecolabel-for-businesses.html</p> <p>Sustainability in Tourism: http://www.travelife.org/Hotels/landing_page.asp</p>	

Leerinhoud 2.3: Toepassing van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor KMO's in toerisme en catering

Legale aspecten

De uitdagingen waar het Europees toerisme voor staat vereist een samenhangend Europees beleid. Dit beleid moet focussen op duidelijke en realistische doelstellingen, gedeeld door beleidsmakers, ondernemers, werknemers en de lokale gemeenschap. Het moet optimaal gebruik maken van de aanwezige resources en voordeel halen uit de mogelijke synergiën. Het moet zich baseren op hetgeen reeds gebeurt en een duidelijke toegevoegde waarde zijn voor het beleid en maatregelen op nationaal en regionaal niveau. Daarom moet het EU-beleid inzake toerisme complementair zijn aan de strategieën van de lidstaten.

Europese KMO's opereren in een strikt gereguleerde omgeving. Elk jaar ziet nieuwe wetten, richtlijnen en regels die een invloed hebben op de manier waarop ondernemingen hun output produceren en verdelen. Bij het oprichten van een onderneming is het belangrijk om de Europese regels in voege te kennen, zoals

- Europese arbeidswetgeving;
- Ondernemersbelasting;
- KMO-belasting;
- Boekhoudsystemen voor KMO's;
- BTW regulering

Het tussentijds rapport van het EU beleid aangaande KMO's (2005 – 2007) getuigt van het feit dat de EU lidstaten en de EU een belangrijke vooruitgang hebben geboekt wat betreft het creëren van een gunstig bedrijfsklimaat voor KMO's. De Europese Commissie heeft de bureaucratische vereisten voor KMO's aanzienlijk vereenvoudigd en heeft het aandeel van KMO's in haar ondersteuningsprogramma's verhoogd. Lidstaten op hun beurt hebben het bedrijfsklimaat voor KMO's verbeterd, zich baserend op een onderlinge uitwisseling van "best practices", zoals stop shops voor de registratie van een nieuwe onderneming en een vermindering in de tijd en kostprijs om een onderneming op te richten. Bovendien is de EU-strategie ter verbetering, vereenvoudiging en modernisering van de EU wetgeving cruciaal voor KMO's.

Nuttige bronnen:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/future-policy/consultation_en.htm

<http://ec.europa.eu/small-business/>

<http://eur-lex.europa.eu/>

Er bestaan lokale en Europese netwerken en diensten ter ondersteuning van KMO's. Hieronder een lijst van de belangrijkste:

Enterprise Europe Network: <http://een.ec.europa.eu/>

Your Europe – Business Portal: http://europa.eu/youreurope/business/index_en.htm

European Association of Development Agencies – SME Support: http://www.eurada.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=55&lang=en

European Business and Innovation Centre Network (EBN): <http://ebn.be/index.php?Ink=KzF0aDVES1I3bG9TYXFGehLL2dQNIFJRjBuVXVISnlmd1hKRjdpb2RVND0=>

Intellectual Property Rights (IPR) helpdesk: http://ec.europa.eu/small-business/support/contactsservices/index_en.htm#page1-2

Ondanks het belang voor de economie hebben KMO's het moeilijk om aan de uitdagingen van de globalisering tegemoet te komen, en dit vooral omwille van financiële redenen.

Belangrijkste hinderpalen voor KMO's wat betreft de toegang tot financiering:

Een aantal hinderpalen belemmeren KMO's de toegang tot geschikte financiering. Deze zijn:

- Informatie-asymmetrie tussen kleine ondernemers enerzijds en kredietgevers of investeerders anderzijds;
- Het intrinsieke hoger risico van activiteiten op kleine schaal;
- Hogere transactiekost van het financieren van KMO's;
- Waarborg die banken eisen voor de uitgifte van een lening;
- Tijdrovende en omslachtige procedure voor de verstrekking van een lening (voor sommige banken loopt dit op tot een aantal maanden)

- Strikte vereisten wat betreft de voor te leggen documenten;
- Complexe procedures voor het aanvragen van een lening, inclusief deze aangeboden in overheidsprogramma's (vele KMO ondernemers hebben geen formele opleiding genoten en beschikken niet over de nodige middelen om de bankprocedures te faciliteren);
- Hoge rentevoet;
- Onvoldoende kennis en financiële middelen om een business plan op te maken;
- Geen of gebrekkige kennis van bestaande financiële ondersteuningsprogramma's voor KMO's (bv. door te weinig publiciteit van de relevante instanties).

De grootste uitdaging voor KMO's is gebrek aan kapitaal, gevolgd door gebrek aan inputs. Er is daarom een grote vraag naar financiële ondersteuning. De belangrijkste financieringsbron voor KMO's zijn leningen van financiële instellingen, gevold door familiekapitaal en in mindere mate kapitaalinjecties van vrienden/kennissen.

De **European Investment Bank** is een financiële instelling van de EU die leningen op lange termijn verschaft. De bank wil economische groei en werkgelegenheid stimuleren en verschaft toegang tot krediet voor KMO's. <http://www.eib.org/projects/priorities/sme/>

De **European Investment Fund** is een onderdeel van de European Investment Bank Group met als doelstelling KMO's te ondersteunen. Het fonds beheert een breed gamma aan EU financiële instrumenten die aangeboden worden via banken, investeringsfondsen en andere financiële instellingen. http://www.eif.org/EIF_for/sme_finance/index.htm

Het raamwerk van een financieel plan

Een financieel plan moet antwoorden bieden op de volgende vragen:

- 1) Hoeveel geld is er nodig om een onderneming op te starten?
- 2) Zijn er voldoende financiële middelen? Zo niet, hoe zal de onderneming gefinancierd worden?
- 3) Wat is de geschatte groei van de onderneming? Met welke middelen zal die groei tot stand komen?

Het financieel plan laat toe een beslissing te nemen betreffende de vereiste investering, raamt de cash flow (relatie tussen inkomsten en uitgaven) en moet eenvoudig te lezen zijn.

Financial Plan = decision and action's tool!

Het opstellen van een financieel plan

Planning – strategie van de onderneming over een gegeven periode alsook de actieplannen om deze te bereiken.

Budget – economische en financiële planning.

Bedrijfsrapportering – Teneinde de budgettering te vergelijken met de realiteit en mogelijke problemen te detecteren moet een bedrijf een aantal zaken rapporteren:

Resultatenrekening – de resultatenrekening is een boekhoudkundig document dat het financiële bedrijfsresultaat over een gegeven periode weergeeft en hoe het tot stand is gekomen. Het bedrijfsresultaat kan positief (winst) of negatief (verlies) zijn. Belangrijk om te melden is dat de resultatenrekening refereert naar een bepaalde tijdsperiode terwijl de balansrekening de staat weergeeft op een specifiek moment. De resultatenrekening heeft de vorm van een kolom, startend bij de inkomsten gevolgd door alle kosten die nodig zijn geweest om de inkomsten te realiseren over een bepaalde periode. Inkomsten en uitgaven worden niet op cash-basis weergegeven, d.w.z. inkomsten worden geboekt wanneer een verkoop heeft plaatsgevonden en uitgaven wanneer een aankoop heeft plaatsgevonden, onafhankelijk of de betaling heeft plaatsgevonden.

Cash Flow – toont de cash die ontvangen en uitgegeven is en geeft zo een zicht op de financiële capaciteit (solvabiliteit) van een onderneming.

Budget – beschrijft de financiële noden op korte en lange termijn, de financieringsbronnen en de gerelateerde kost.

Balans – De balans beschrijft de financiële situatie van een onderneming: wat heb ik, wat ben ik verschuldigd

en aan wie.

Deze rapporteringen laten toe om de financiële evolutie van een onderneming op te volgen, afwijkingen en hun oorsprong te detecteren alsook maatregelen te nemen ter correctie. Zodus is deze bedrijfsrapportering fundamenteel voor het economisch en financieel beheer van een onderneming en het succesvol bereiken van de gestelde objectieven.

Kosten-batenanalyse

Een kosten-batenanalyse wordt gebruikt om de opbrengsten en kosten te berekenen van een innovatief product of idee. Zodoende laat deze analyse toe om te bepalen of het product/idee winstgevend zal zijn, en in welke mate, in vergelijking met alternatieven. Het doel van een kosten-batenanalyse is tweeledig:

- 1) Bepalen of een innovatief product/idee een goede investering is, en daarbij de realiseerbaarheid aantonen.
- 2) Basis om innovatieve producten en ideeën te vergelijken. Dit houdt in dat de totaal verwachtte kost van elke optie tegenover de totaal verwachte opbrengst van de respectievelijke opties wordt geplaatst teneinde de grootte van de winst te bepalen.

Kernvaardigheden ter ontwikkeling van een ondernemersgeest voor MVO-gerelateerde activiteiten bij KMO's.

Kennis van de markt is slechts een van de vele vaardigheden waarover een ondernemer moet beschikken. Een onderneming starten houdt in dat je alles doet, van klanten bedienen tot boekhouding – een hele boterham voor eender wie. **Leiderschap**, hoewel uitvoerig bestudeerd, blijft een moeilijk te begrijpen fenomeen. Leiderschap is immers een combinatie van competenties en vaardigheden, training, kennis alsook aangeboren vaardigheden. Het is belangrijk om diegene die leidt en diegene die beïnvloedt van elkaar te onderscheiden. Idealiter is de manager ook de bedrijfsleider. Twee rollen in een en dezelfde persoon. Zo niet, zal een goede baas de leider aan zijn/haar zijde proberen te krijgen.

Kernvaardigheden voor het beheren van een onderneming:

- Leiderschap
- Strategische businessplanning
- Marketing
- Verkoop en Customer Service
- Communicatie
- People Management
- Financiën en Boekhouding

Kouzes & Posner (1987) geven een aantal kenmerken van succesvol leiderschap:

Challenge the process – Identificeer een proces dat aan grote verandering toe is.

Inspire a shared vision – Deel je visie met anderen, en formuleer de visie opdat die verstaanbaar is voor anderen.

Enable others to act – Verstrek middelen om tot een probleemoplossing te komen.

Model the way – Wanneer het moeilijk wordt, geef niet op. Een baas vertelt anderen wat te doen, een leider toont dat het kan gedaan worden.

Encourage the heart – Deel vreugde en roem met anderen, maar hou smart voor jezelf.

Human resources (HR) spelen ook een belangrijke rol. De kwaliteit en rendement van de organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van de mensen. Succes voor de meeste organisaties hangt af van het vinden van de mensen met de juiste vaardigheden die deze succesvol inzetten teneinde de strategische doelstellingen van de organisatie te bereiken. HR Management en HR-processen zijn fundamenteel in het aantrekken en behouden van geschikt personeel.

HR management is een kritische component in bedrijfsbeheer omdat het de mensen zijn die, door hun activiteiten en toewijding, het succes van een bedrijf bepalen. HR Management is naast een strategisch middel ook een manier om een voordeel te hebben t.a.v. concurrenten. Dit wil zeggen dat medewerkers als partners moeten aanzien worden, en niet louter als een kost die zo laag mogelijk gehouden moet worden.

Vaardigheden is de som van gedragswijzen die personen nodig hebben om hun taak te kunnen uitvoeren. Deze hebben te maken met hoe mensen hun doelstellingen bereiken, eerder dan wat die doelstellingen juist zijn. Sommige vaardigheden zijn fundamenteel, deze behelzen alle werknemers. Andere, zoals leiderschap, zijn alleen relevant op sommige niveaus (bv. Managers). Deze verschillende niveaus en de hiermee gepaard gaande vaardigheden en gedragswijzen vormen samen het vaardighedenraamwerk van een organisatie.

Typische vaardigheden van zulk raamwerk zijn:

- Doeltreffend communiceren
- Planning en organisatie
- Leiderschap
- Teamwerk
- Creativiteit
- Doelgerichtheid
- Veranderingsgerichtheid

Het is belangrijk dat managers de medewerkers ondersteunen in het bereiken van de vooropgestelde resultaten binnen hun domein van expertise. Om werknemers te evalueren zijn er verschillende manieren.

Zodra de HR planning definitief is, is het voor managers duidelijk welke profielen de onderneming nodig heeft en kunnen ze starten met het rekruteren. Nieuwe werknemers kunnen op verschillende plaatsen gezocht worden en hangt af van het type werknemer waar de organisatie naar op zoek is.

Identificeren van opleidingsnoden – Elke persoon beschikt reeds over een aantal vaardigheden, maar zowel de organisatie als de werknemer, nieuwe of oudere, heeft vaak baat bij verdere opleiding.

Opleiding zorgt ervoor dat mensen nieuwe vaardigheden verwerven en zo kunnen bijdragen aan de verdere groei van een organisatie. Het is aan de managers om te bepalen wanneer een werknemer baat heeft bij een opleiding en welk soort opleiding het meest geschikt is. Vaak zijn symptomen zoals een afname in volume of kwaliteit van het werk, toename in aantal bedrijfsongevallen of technologische vernieuwing een teken aan de wand dat verdere opleiding nodig is.

De implementatie van een opleiding vereist een reeks stappen om te verzekeren dat deze zal leiden tot positieve en concrete resultaten. Allereerst is het belangrijk om de nood aan opleiding te evalueren. Zo wordt geanalyseerd waar er een kloof zit tussen de vereiste vaardigheden en de aanwezige vaardigheden. Er bestaan verschillende methoden om zulke analyse te maken: veldobservatie, vragenlijsten en interviews gebaseerd op andere indicatoren (absenteïsme, klachten, productiviteit, enz.).

Op basis van deze evaluatie wordt dan een opleidingsplan uitgewerkt waar de objectieven van de opleiding worden gedefinieerd alsook de prioriteiten, het type opleiding en het opleidingsaanbod. De leerdoelstellingen moeten duidelijk gedefinieerd worden, toegespitst zijn op de specifieke doelgroep en de meest relevante leermethode geselecteerd: distance-learning, coaching, face-to-face, action learning, mentoring, etc.

Opdracht 2.3: Toepassing van innovatieve MVO-gerelateerde activiteiten voor KMO's in \ toerisme en catering

20% weging

Stel een implementatieplan op voor een innovatief product dat ontwikkeld werd in opdracht 1. Demonstreer de haalbaarheid aan de hand van een kosten-batenanalyse. Zie Annex 3 voor de kosten-batentemplate.

2.4: Communicatie en Promotie	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Communicatie en Promotie" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het strategische belang kan begrijpen van communicatie en promotie teneinde lokale stakeholders op een bestemming en toekomstige/huidige klanten te betrekken en te bereiken • Het strategische belang kan begrijpen van het gebruik van sociale media m.b.t. lokale stakeholders op een bestemming en toekomstige/huidige klanten.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Communicatie in culinaire- en rurale toeristische bestemmingen
Input	Communicatieproces
Groepsactiviteit	Belang van sociale media
Input	Sociale media kanalen en hun functionaliteit
Individuele Activiteit	Stel een strategisch plan van sociale media op ter promotie van MVO-gerelateerde producten in de toeristische sector
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Dahlen, M., Lange, F. and Smith, T. (2009). Marketing Communications: A Brand Narrative Approach. John Wiley and Sons.</p> <p>Dainton, M. and Zelly, E. D. (2010). Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction. Sage Publications.</p> <p>West, R. and Turner, L. (2010). Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times. Wadworth.</p> <p>How to Identify Client Needs: http://www.rassa.co.za/index.php/Articles/how-to-identify-client-needs.html</p> <p>Strategies for Identifying Customer Needs: http://smallbusiness.chron.com/strategies-identifying-customer-needs-54317.html</p> <p>The Evolution of CRM Communication Channels: http://www.crmbuyer.com/story/71892.html</p>	
Opdracht 2.4: Communicatie en Promotie	
<p style="text-align: right;">20% weging</p> <p>Stel een strategisch plan van sociale media op ter promotie van MVO-gerelateerde producten in de toeristische sector.</p> <p>Volg de volgende stappen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bepaal de te bereiken doelstellingen, in lijn met een planning op korte, middellange en lange termijn. 2) Plan hoe elk sociale media kanaal zal gebruikt worden, wie het zal beheren, hoe en wanneer het beheerd wordt en welke inhoud ervoor moet gecreëerd worden. 3) Kijk naar wat anderen binnen en buiten de organisatie doen. 4) Analyseer hoe dit KMO's in de toeristische sector zal beïnvloeden en reageer dienvolgens 5) Lanceer alleen wanneer het juiste publiek is geïdentificeerd en de boodschap die men wil overbrengen duidelijk is. 6) Evalueer de resultaten t.o.v. de gezette doelstellingen. <p>Zie Annex 4 voor de template van het sociale media strategisch plan.</p>	

Module 3: MVO thema's in de toeleverings- en dienstenketen binnen een Fair Trade Toerisme benadering			
Kernwoorden:	Deze module heeft als doel: <ol style="list-style-type: none"> I. <u>De principes van Fair Trade toerisme begrijpen, analyseren, beschrijven, gebruiken</u> en toepassen II. Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschap <u>begrijpen, analyseren, beschrijven, gebruiken</u> en overwegen III. <u>Eerlijke verdeling van de winst voor lokale stakeholders begrijpen, analyseren, omschrijven</u> en naar waarde schatten 		
Structure:	Unit No.	GLH	ECVET
	3.1: De principes van Fair Trade Toerisme	2	0.2
	3.2: Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschappen	3	0.3
	3.3: Eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders	3	0.3
	3.4: Communicatie en marketing	2	0.2
	ECVET	10	1
Achtergrond-literatuur en websites:	<p>3.1: De principes van Fair Trade Toerisme</p> <p>Cleverdon, R, Kalisch, A (2000). Fair trade in tourism - International Journal of Tourism Research, Citeseer</p> <p>Dahlsrud, Alex. (2008). <i>How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions</i>. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132</p> <p>Porter, ME, Kramer, MR (2006). <i>The link between competitive advantage and corporate social responsibility</i>. Harvard Business Review, f2.washington.edu</p> <p>3.2: Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschappen</p> <p>Cole, S., Morgan, N., <i>Tourism and inequality: Problems and prospects</i>, 2010 - books.google.com</p> <p>Dodds, R., Joppe, M., <i>CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines</i>, IFC/World Bank, Washington, 2005 - siteresources.worldbank.org</p> <p>3.3: Eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders</p> <p>Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. <i>Sustainable supply chain management in tourism</i>. 2008 - Wiley Online Library</p> <p>Schwartz, K., Tapper, R., Font, X. <i>A sustainable supply chain management framework for tour operators</i>. Journal of Sustainable Tourism, 2008 - Taylor & Francis</p>		

3.1: Principes van Fair Trade Toerisme	
Algemene doelstelling	Na het beëindigen van dit deel van Module 3 moeten deelnemers in staat zijn om: <ul style="list-style-type: none"> • informatie over de principes van Fair Trade Toerisme te verzamelen en te verwerken; • alsook de economische, sociale en milieu implicaties te kennen en te begrijpen; • het kunnen analyseren van gegevens en informatie om tot resultaten te komen.
Benodigheden	Posters met SWOT-template, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – Methodologisch voorstel	
Activiteit	Introductie tot het eerste deel van de derde module van Fair Tourism. Overzicht over de topics van de module van dit eerste deel. Indien nodig: introductieronde
Groepsactiviteit	Wat zijn de principes van Fair Trade Toerisme? Als eerste stap wordt er aan de deelnemers gevraagd wat ze weten over de principes van Fair Trade Toerisme. Er wordt een mindmap aangemaakt.
Activiteit	Presentatie: De principes van Fair Trade toerisme: Context en inhoud
Groepsactiviteit	Er wordt aan de deelnemers gevraagd om de zes principes die gebruikt worden in de Zuid-Afrikaanse benadering van fair trade in toerisme – eerlijk aandeel, eerlijke inspraak, respect, betrouwbaarheid, transparantie, duurzaamheid – te bediscussiëren in kleine groep. Wat betekenen deze principes in hun eigen bedrijf? In hun eigen specifieke context?
Groepsactiviteit	De deelnemers rapporteren in plenum over de discussies, de vragen en resultaten van hun groepswork. Deelnemers maken een SWOT analyse over de effecten van de principes van Fair Trade toerisme.
Groepsactiviteit	Feedback: Inhouden? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html http://www.government.nl/issues/corporate-social-responsibility-csr http://mhcinternational.com/monthly-features/articles/125-six-key-issues-on-corporate-social-responsibility http://issues.tigweb.org/csr https://www.youtube.com/watch?v=U6C6vIscs08 https://www.youtube.com/watch?v=5vxxglxI4V8	

Leerinhoud 3.1: De principes van Fair Trade Toerisme

Tegen een achtergrond van een grotere publieke interesse in fair trade en een verhoogd bewustzijn van de sociale, economische en ecologische impact van toerisme in ontwikkelingslanden is fair trade in toerisme ontstaan. Er is een verhoogde bezorgdheid onder NGO's over de mate waarin het toeristisch distributiesysteem wordt gedomineerd door bedrijven uit het noorden die gedreven worden door winst. Voor hen is duurzaamheid van een bepaalde bestemming over een lange termijn secundair aan hun zakelijke doelstellingen. (Klemm & Parkinson, 2001 UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences', International Journal of Tourism Research, 3: 367-375). De bezorgdheid over de gevolgen van deze ongelijke relatie op de economie en lokale gemeenschappen van de ontwikkelingslanden culmineerde onlangs in het onderzoek naar de haalbaarheid van de ontwikkeling van de eerlijke handel in het toerisme. Als resultaat van dit onderzoek, door NGO Tourism Concern, VSO en de Universiteit van Noord-Londen, werd het Internationaal Netwerk voor Fair Trade in Tourism opgericht in 1999.

"Fair Trade in tourism promotes equitable global trading terms and conditions between tourism generators and host communities as a key component of sustainable tourism. It also seeks parallel trading and decision-making equity among stakeholders in the tourism industry in host destinations" (Tourism Concern 2000a.). Fair Trade in toerisme wordt nog niet gecontroleerd of gelabeld.

Fair Trade in toerisme komt voort uit de veronderstelling dat het mogelijk is om zowel de voor- als de nadelen van het toerisme op een eerlijkere manier te verdelen dan tot nu toe het geval is, rekening houdend met zowel economische, ethische en milieu standpunten. (Avara Maailma 2004). Fair Trade in toerisme is ook één van de sleutelaspecten van duurzaam toerisme. Het doel van Fair Trade in toerisme is *"to maximise the benefits from tourism for local destination stakeholders through mutually beneficial and equitable partnerships between national and international tourism stakeholders in the destination"* (Tourism Concern 1999, 2).

Fair Trade in toerisme waardeert inheemse gemeenschappen en ondersteunt hun deelname aan het proces van de ontwikkeling van het toerisme, of ze nu rechtstreeks betrokken zijn bij het toerisme of niet. Fair Trade in het toerisme kan bestaan uit een geïntegreerd ontwikkelingsproces op de bestemming, het kan een corporate ethische code of een handelssamenwerkingsovereenkomst zijn of het kan een echt gecertificeerde Fair Trade product zijn. (Tourism Concern 1999, 2)

Het Fair Trade Toerisme label staat voor eerlijke lonen en goede arbeidsomstandigheden, eerlijke aankoop en eerlijke onderhandeling, rechtvaardige verdeling van de voordelen. Alsook respect voor mensenrechten, cultuur en milieu. Het zorgt er ook voor dat de mensen die door hun land, middelen, arbeid en kennis bijdragen aan het toerisme, zij ook degenen zijn die profiteren van de voordelen (<http://www.fairtrade.travel/>).

Door te kiezen voor een Fair Trade Toerisme - gecertificeerd bedrijf, zijn de reizigers niet alleen zeker dat hun vakantie ten goede komt aan lokale gemeenschappen en economie, en dat het bedrijf ethisch en op een sociaal en ecologisch verantwoorde wijze wordt geleid, maar ze zullen ook een meer bevredigende vakantie-ervaring hebben. (<http://www.fairtrade.travel/>)

De zes principes van Fair Trade toerisme

Eerlijk aandeel

Alle stakeholders betrokken bij een toeristische activiteit moeten een fair deel van het inkomen verkrijgen volgens hun aandeel in de activiteit.

Eerlijke inspraak

Alle stakeholders betrokken bij een toeristische activiteit moeten de kans krijgen om mee beslissingen te nemen die hen aanbelangen.

Respect

Zowel de lokale bevolking als de toeristen moeten respect tonen voor mensenrechten, cultuur en milieu. Dit houdt in:

- Veilige arbeidsomstandigheden en praktijken
- Bescherming van jonge werkers
- Bewerkstelligen van gendergelijkheid
- Begrip en tolerantie van socio-culturele normen

- Reductie van het gebruik van water en energie; als ook reductie, hergebruik en recycleren van afval
- Bescherming en behoud van biodiversiteit en natuurlijke bronnen.

Betrouwbaarheid

De diensten die aangeboden worden aan toeristen moeten betrouwbaar en consequent zijn. Ze moeten elementaire veiligheid en zekerheid bieden voor zowel de lokale gemeenschap als de toerist.

Transparantie

De toeristische industrie moet instrumenten ontwikkelen die dienen ter verantwoording:

- Het eigenaarschap van toeristische bedrijven moet duidelijk worden gedefinieerd
- Werknemers en andere stakeholders moeten toegang hebben tot informatie die hen aanbelangt
- Verdeling van winsten, voordelen en verliezen moet transparant zijn.

Duurzaamheid

Toeristische ondernemingen moeten streven om zo duurzaam mogelijk te zijn. Dit houdt in:

- Verhoogde kennis door middel van capaciteitsversterking
- Verhoogd gebruik van bestaande kanalen door middel van netwerking en partnerschap
- Economische duurzaamheid door middel van verantwoord gebruik van middelen
- 'Leakage' verminderen door middel van lokale aankoop en lokale tewerkstelling
- Steun aan historisch gegroeid kansarme ondernemers

Principes voor touroperators en reisagenten die duurzame toeristische producten aanbieden

- 1) *Opzetten van zakelijke contacten met lokale producenten die geen toegang hebben tot de markt.* Dikwijls hebben KMO's geen toegang tot de markt omdat ze niet de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan toeristische beurzen of toegang hebben tot wereldwijde distributiesystemen. Maak vooral gebruik van lokale producenten voor accommodatie, transport, maaltijden enz.. Heb vooral aandacht voor KMO's die gerund worden door leden van kansarme groepen.
- 2) *Promoot connecties gebaseerd op je zakenrelaties.* Lange termijn en stevige zakenrelaties genereren een omgeving van vertrouwen en verzekeren maximale voordelen voor alle stakeholders. Investerings kunnen gefaciliteerd worden door middel van voorafbetalingen. Op deze manier kan de kwaliteitsstandaard van het product verbeterd worden. Jouw lange termijn engagement voorziet een vast en geregeld inkomen voor jouw zakenpartners. Door deze regelmatige vraag voorzie je de juiste omstandigheden om de goede kwaliteit van het product te behouden. Een relatie gebaseerd op verwantschap vraagt om open dialoog en aandacht voor de onafhankelijkheid van de partner en recht op zelfbeschikking. Vertrouwen is hoofdzakelijk gebaseerd op normale uitwisseling van informatie en transparantie in het beleid van het bedrijf.
- 3) *Ondersteun eerlijke arbeidsomstandigheden bij jouw KMO partner.* Om de kwaliteit van de diensten en de beleving van de klant te garanderen is trouw en toegewijd personeel heel belangrijk, vooral in toerisme. Wees er zeker van dat je samenwerkt met KMO's die in elk geval streven naar een goede werkomgeving en deze constant verbeteren. Alle vormen van discriminatie moeten op een open manier onderzocht worden. Eerlijke werkomstandigheden omvat ook de mogelijkheden voor personeel (vooral vrouwen en leden van kansarme groepen) om trainingen te volgen om zo de nodige competenties te verkrijgen voor een management functie.
- 4) *Stel toeristische pakketten voor die de lokale waarden uitdragen.* Kwaliteit van een toeristisch product wordt niet enkel bepaald door de westerse standaards van comfort. Mogelijkheden om de lokale bevolking te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen zijn van even grote waarde en worden zowel door de lokale bevolking als de toeristen gewaardeerd. Jouw KMO partners zullen in staat zijn om de kwaliteit van het toeristisch product te verhogen door een constante onderlinge uitwisseling van ervaringen. Meer nog, je werkt mee aan het leggen van een economische basis die op lange termijn instaat voor de kwaliteit van het toeristisch pakket.
- 5) *Steun regionale ontwikkeling zodat alle stakeholders genieten van de voordelen van toerisme.* Geef aan je klanten de kans om te kunnen genieten van toeristische pakketten die gecreëerd en geleverd worden door regionale producenten zodat ze de 'local flavour' van de bestemming kunnen beleven. Probeer ook

om de negatieve impact van transport te beperken, een efficiënt afvalbeheer te verzekeren en de lokale economie te ondersteunen. Meer nog, overweeg leveranciers die tewerkstelling bevorderen in de regio. Jouw steun aan de lokale bevolking op basis van participatieve structuren verzekert inkomstperspectieven voor de lokale bevolking en vermindert arbeidsmigratie. Dit heeft als gevolg dat niet alleen de beleving van de toerist verhoogt wanneer ze de lokale cultuur en de plaatselijke specialiteiten proeven, maar ook de regionale ontwikkeling wordt ondersteund.

- 6) *Bescherm de omgeving van de lokale gemeenschappen.* De manier waarop je jouw toeristisch product ontwikkelt kan bijdragen tot bescherming van het milieu. Kies KMO partners die kunnen aantonen dat hun betrokkenheid in projecten bijdraagt aan behoud van het natuurlijk patrimonium. De draagkracht van een bestemming is afhankelijk van de seizoensgebondenheid, dit heeft vooral op piekmomenten invloed op toeristische KMO's en het milieu. Door jouw toeristisch product ook aan te bieden in laag seizoen, dwing je KMO's om ook werkgelegenheid en inkomsten het hele jaar door te genereren. Op deze manier vermijd je seizoensgebonden overcapaciteit en vernietig je geen gevoelige ecosystemen.
- 7) *Zorg er voor dat als je een prijs bepaalt voor een Fair Tourism pakket het alle kosten dekt.* Diensten moeten op zo'n manier worden verloned dat niet alleen de kosten worden gedekt maar dat het ook de noodzakelijke waarborgen geeft aan toeristische KMO's. Vooral natuurlijk en cultureel erfgoed moet voldoende vergoed worden. Bijvoorbeeld het betalen van toegangsgeld in beschermde natuurgebieden draagt bij tot het behoud. Investering in bescherming van de natuur is enkel mogelijk wanneer er een eerlijke prijs wordt betaald. Eigenlijk zijn deze eerlijke prijzen een voorwaarde om basisvoorzieningen op vlak van voedsel gezondheid en educatie te verzekeren in de toeristische bestemming. Door inzage in jouw prijssetting toe te staan en door jouw vraag naar transparantie in de prijssetting bij jouw partners versterk je de vertrouwensrelatie en garandeer je dat de diensten eerlijk geprijsd zijn en dat er ook eerlijk voor betaald wordt.
- 8) *Respecteer de autonomie van lokale gemeenschappen.* Als het merendeel van de lokale gemeenschap een belang heeft in de voordelen en betrokken is bij de besluitvorming en ontwikkeling van eerlijk toerisme, dan zal de gemeenschap de klanten ontvangen op een vriendelijke, gastvrije manier. Een ander belangrijk aandachtspunt is de keuze van de lokale gidsen die in staat zijn om op te treden als interculturele agent en zo een gelijkwaardige ontmoeting mogelijk te maken tussen toeristen en lokale bevolking. Een gelijkwaardige ontmoeting betekent ook dat de aanwezigheid van toeristen in het sociale en culturele leven van de lokale gemeenschappen alleen gebeurt op 'uitnodiging' of volgens duidelijke afspraken .
- 9) *Onderricht je personeel zodat ze de principes zoals hierboven vermeld ook toepassen.* Opleiding van personeel van touroperators is verplicht om deze principes te kunnen toepassen. In dit opzicht moet je op regelmatige basis trainingen voorzien waaraan ook vertegenwoordigers van KMO's van lokale gemeenschappen kunnen deelnemen. Laat ook studiereizen toe. Stel doelstellingen voorop over het implementeren van de principes en onderzoek het succes op een regelmatige basis. Raadpleeg je KMO partner om de verkoopshandleidingen te verbeteren op het vlak van informatie over sociale, culturele, economische en ecologische situaties van de lokale gemeenschappen op de bestemming. Zo kwalificeer je jouw medewerkers met een uitgebreide consulterende competentie.

Bied uitgebreide informatie aan je klanten, in het bijzonder over fair trade toerisme. De laatste jaren zijn toeristen meer en meer op zoek naar milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde toeristische producten. Dit biedt jou als touroperator een economische mogelijkheid die je zeker in overweging moet nemen. Om van dit voordeel te kunnen genieten, moet je de toerist op een gepaste manier informeren over de lokale en globale ecologische impact die specifieke producten met zich meebrengen. Verder is zo'n betrouwbare verklaring leerrijk over de economische voordelen die toekomen aan de lokale bevolking. Fair trade impliceert open informatie naar de toeristen zodat ze op basis van transparantie hun keuze kunnen maken.

Opdracht 3.1: De principes van Fair Trade toerisme

20% weging

Omschrijf het kader en het concept van de principes van Fair trade tourism; Bestudeer de juiste materialen, instrumenten en documenten die het mogelijk maken om de principes van Fair trade toerisme toe te passen; Identificeer de problemen rond de principes van Fair trade toerisme; Leg uit hoe een SWOT analyse te maken rekening houdend met de effecten op de principes van Fair trade toerisme.

3.2: Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschappen	
Algemene doelstelling	Het theoretische kader van eerlijk toerisme dat te maken heeft met partnerschappen tussen toeristische & horeca investeerders enerzijds en lokale gemeenschappen anderzijds kennen en kunnen toepassen; voorbeelden en case studies.
Benodigheden	Posters met SWOT-template en pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – Methodologisch voorstel	
Activiteit	Overzicht over het onderwerp van dit deel.
Activiteit	Presentatie van een best practice van een fair trade partnerschap tussen een investeerder in toerisme & horeca en lokale gemeenschap . (Gastspreker?)
Groepsactiviteit	Deelnemers bediscussiëren en analyseren de voorbeelden van partnerschappen in fair trade toerisme. <ul style="list-style-type: none"> • in de context van de situatie in je eigen land • in de context van de situatie in jouw lokale gemeenschap • in de context van jouw situatie als KMO ondernemer
Groepsactiviteit	Er wordt gevraagd aan de deelnemers om in kleine groepen een project te schetsen van een partnerschap tussen toerisme en horeca investeerders: <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het doel van het partnerschap? • Wat zijn de nodige instrumenten bij het partnerschap? • Welke acties zijn nodig? Wie zijn de relevante partners? Hoe kunnen ze overtuigd worden om samen te werken?
Groepsactiviteit	De verschillende groepen stellen hun project voor in plenum. Belangrijkste aspecten van de discussie worden verzameld en op de flip chart geschreven.
Groepsactiviteit	Deelnemers bespreken in grote lijnen het budget dat nodig is om deze partnerschappen te laten slagen.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: Samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
http://www.europeancitiesmarketing.com/corporate-social-responsibility-and-tourism/ http://www.nfi.at/dmdocuments/factSheetCSR_EN.pdf http://www.bbc.com/news/world-africa-22520357 https://www.youtube.com/watch?v=8UKPdzaJJY0 https://www.youtube.com/watch?v=hpAMbpQ8J7g http://tourismconcern.org.uk/?s=Fair+trade https://www.youtube.com/watch?v=VZhASXYtpdA	

Leerinhoud 3.2: Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschappen

Fair Trade partnerships tussen toeristische & horeca investeerders en lokale gemeenschappen omvatten 6 belangrijke gebieden:

- 1) Het **overleg en onderhandelingen** moeten op een gelijkwaardige basis gebeuren en het moet de belangen van alle lokale stakeholders behartigen, of ze nu in toerisme betrokken zijn of niet.
 - Het bedrijf overlegt met inwoners en lokale gemeenschappen over de ontwikkeling van het toerisme.
 - Het is belangrijk dat het bedrijf zich niet afzonderlijk ontwikkelt en dat de inwoners en lokale gemeenschap geraadpleegd worden tijdens alle stappen in de ontwikkeling. Zo krijg je de verzekering dat het tegemoet komt aan de noden van de lokale gemeenschap.
 - Overlegvergaderingen moeten gehouden worden binnen de gemeenschap om input te krijgen en om zekerheid te hebben dat het bedrijf ook voor hen aanvaardbaar zal zijn.
 - Het bedrijf heeft een geschreven overeenkomst met de begunstigde gemeenschap en er zijn bewijzen dat de overeenkomst mondeling is gecommuniceerd naar inwoners en leden van de gemeenschap.
 - Van zodra de gemeenschap is geraadpleegd zoals hierboven vermeld, is het belangrijk voor het bedrijf de resultaten samen te vatten in een schriftelijke overeenkomst voor de begunstigde gemeenschap. Deze bevat minimum het volgende: details over het programma (zoals de duur), begunstigten, zakelijke rol & verantwoordelijkheden, feedback en klachtenprocedure.
 - Wanneer de overeenkomst is afgerond moet deze mondeling gecommuniceerd worden aan alle leden van de gemeenschap om zeker te zijn dat ze zich bewust zijn van de overeenkomst en dat ze de inhoud begrijpen.
- 2) De transparante en verantwoorde bedrijfsvoering moet op ecologisch en sociaal vlak gecontroleerd worden.
 - Aanbestedingen worden op een transparante wijze weergegeven in de boekhouding van het bedrijf.
 - Aanbesteding is het proces waarbij je producten en diensten koopt om je zaak te ondersteunen.
 - Als zodanig moeten alle inkopen worden weergegeven in de boekhouding van het bedrijf. Met andere woorden, als je voeding koopt moet daar een factuur van de leverancier tegenover staan in je boekhouding met gelinkte betaling aan de leverancier.
 - Het bedrijf toont inspanningen om lange termijn handelsrelaties met hun leveranciers aan te gaan.
 - Het is aanbevolen om een lijst van leveranciers bij te houden waarop vermeld staat wanneer je met hen bent beginnen zaken doen. Dit is een duidelijke manier om de duur van de zakenrelatie aan te tonen.
 - Het bedrijf moet op een actieve manier goeie relaties bevorderen met zijn leveranciers door middel van een regelmatige communicatie met hen en discussies over zaken die eventueel fout gaan. Het is beter om een relatie met een bestaande leverancier terug te herstellen dan van de ene naar de andere leverancier te hollen.
 - Als je een samenwerking met een leverancier moet eindigen dan moet daar een duidelijke reden tegenover staan
 - Het bedrijf heeft een geschreven aankoopbeleid.
 - Een bedrijf moet een geschreven aankoopbeleid hebben met duidelijke richtlijnen over de relatie met leveranciers. Hoe leveranciers worden gekozen met speciale focus op kleine, lokale, en andere fair Trade bedrijven. Hoe producten worden gekozen met een speciale focus voor ecologische of gecertificeerde producten
 - Het beleid moet ook doelstellingen inhouden ter verbetering van favoriete producten en leveranciers. Als ook uitgaven en verbruik verminderen van minder favoriete producten, vooral verbruiksartikelen
 - Het bedrijf laat inspanningen zien om samen te werken met andere Fair Trade gecertificeerde bedrijven.
 - Het is belangrijk dat het aankoopbeleid een hoofdstuk voorziet over de manier waarop het zakenplan hun werk met Fair Trade en andere Fair Trade bedrijven promoot.
 - Het bedrijf moet op een actieve manier op zoek gaan om Fair Trade of andere gecertificeerde producten te verstrekken waar mogelijk. Alsook moet het zich inzetten om de leveranciers aan te moedigen om zulke producten te maken.

- Een verbinding aangaan met andere Fair Trade bedrijven is de sleutel om elkaar bij te staan en van elkaar te leren en naar elkaar te verwijzen waar mogelijk.
- Dit type van werk houdt ook opleiding van werknemers en gasten in over Fair Trade en het werk dat het bedrijf ondersteunt.
- Het bedrijf toont aan dat het samenwerken met kleine ondernemingen en ondernemers stimuleert en hen aanmoedigt om zich te ontwikkelen en lokale duurzame producten te verkopen die gebaseerd zijn op lokale natuur, geschiedenis en cultuur, waar dit relevant is.
- Het is de verantwoordelijkheid van de aankoop manager om samen te zitten met de lokale gemeenschap en lokale ondernemers om na te gaan of het bedrijf hen kan helpen in de ontwikkeling.
- Zulke zaken kunnen ook gelinkt worden aan een evaluatieformulier voor gasten zodat zij ideeën kunnen geven over welke lokale producten zij graag zouden terugvinden in het restaurant of souvenirwinkel. De aankoop manager kan dit dan gebruiken als een voorsprong om contact te maken met lokale mensen die dit al maken of mensen zoeken in de gemeenschap zonder job die graag zelfstandige wil worden.
- Wanneer dit werk wordt gedaan en er zijn succesverhalen dan moet dit zeker intern alsook naar de klant gecommuniceerd worden. Het verhaal van een lokale ondernemer kan hem ondersteunen bij de verkoop van zijn product.

3) **Lokalen, met inbegrip van inheemse bevolking, moeten tewerkgesteld worden** zodat ze in staat zijn hun menselijk potentieel te ontwikkelen.

- Empowerment van lokale bevolking door middel van tewerkstelling
- Lokale artiesten, ambachtslieden, voedselproducenten aanmoedigen
- Ontwikkeling van medewerkers verzekeren door middel van opleiding, training, educatieve instrumenten enz.
- Opgeleide lokale bevolking betrekken in alle toeristisch gedreven en gerelateerde activiteiten om zo hun gemeenschap te ondersteunen.
- gemeenschappen ondersteunen om hun eigen toekomst te controleren.

4) **Training** voor leidinggevende functies moet aangeboden worden.

5) Investeerders moeten zich bewust zijn van relevante **reglementen, zowel nationaal als internationaal.**

- Het bedrijf is wettelijk geregistreerd
- Het bedrijf heeft een geldige licentie om zaken te doen
- Het bedrijf voldoet aan alle wettelijke vereisten op vlak van belasting (registratie en betaling)
- Het bedrijf voldoet aan alle wettelijke vereisten op vlak van medewerkers (registratie en betaling)
- Het bedrijf voldoet aan alle wettelijke vereisten op vlak van sociale zekerheid (registratie en betaling)
- Het bedrijf voldoet aan alle wettelijke vereisten op vlak van toegang tot informatie en transparantie.

6) Tenslotte moeten **anti-corruptie praktijken** aangemoedigd worden. (Tourism Concern 1999, 3)

- Afschaffing van ongehoorde relaties (giften, steekpenningen, ongehoorde zakenfeestjes enz.
- Transacties met nationale en lokale overheden moeten gebeuren volgens openbare aanbestedingen en voorgeschreven wetten en procedures.
- Begrijp de risico's voor je bedrijf wanneer je betrokken bent bij omkoperij.
- Management tools voor anti-corrupte praktijken

Assessment 3.2: Fair Trade partnerschappen tussen investeerders in toerisme & horeca en lokale gemeenschappen

30% weging

Ontwerp een project plan om partnerschappen in Fair toerisme te coördineren; stel een budget vast en duid de benodigde middelen aan; evalueer en recenseer oplossingen voor het plan en budget.

3.3: Eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders	
Algemene doelstelling	De strategie van eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders kennen en gebruiken en kunnen toepassen in de praktijk.
Benodigheden	Posters met SWOT-template, pen voor elke deelnemer, flip cart en kaarten Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart en kaarten
Voortgang van de training– Methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	De kosten en baten van toerisme: De groep maakt een mindmap van de kosten en baten van toerisme voor de lokale gemeenschap op basis van hun ervaring en kennis.
Activiteit	Presentatie over de voordelen van toerisme – systematische benadering, introductie van methodes om voordelen te meten.
Groepsactiviteit	Groepsdiscussie: <ul style="list-style-type: none"> • Bestudeer de activiteiten en effecten van de houding van de lokale stakeholder. • Bestudeer methodes die het mogelijk maken om de voordelen te identificeren en te meten voor de lokale stakeholder.
Groepsactiviteit	Werk in kleine groep: Deelnemers kiezen een voorbeeld uit hun eigen werkveld en <ul style="list-style-type: none"> • Analyseren van de huidige situatie • Ontwerpen een strategie om voordelen te bekomen voor lokale stakeholders
Groepsactiviteit	De verschillende groepen presenteren hun werk in plenum: <ul style="list-style-type: none"> • voorgestelde strategieën worden vergeleken met de SWOT analyse use of SWOT analyses • discussie over de voor- en nadelen van de verschillende strategieën.
Groepsactiviteit	De groep discussieert over de middelen die nodig zijn en schetst een budget.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: Samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
http://www.ted.com/talks/auret_van_heerden_making_global_labor_fair https://earthresponsible.files.wordpress.com/2013/03/csr-leitfaden_eng_ger-kate.pdf http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_23_EO%20Tourism%20Final.pdf	

Leerinhoud 3.3: Eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders

Voordelen voor producenten

'Fair Trade offers the producers direct access to markets, which, in turn, often leads to producers building up outlets, visiting business fairs and commercial traders and connecting with the European market independently. This development is supported, as it helps avoiding an 'over-dependence on the Fair Trade system'. (Bowen 2001, 31)

Fair trade brengt producenten van ontwikkelingslanden in contact met de Europese markt maar stimuleert ook contacten tussen producenten in ontwikkelingslanden onderling. Dit geeft hen de kans om van elkaar te leren en reduceert zo de 'over afhankelijkheid' van de ontwikkelde wereld. Een eerlijke prijs wordt gegarandeerd en de extra premie gaat naar wat de producent belangrijk vindt.

Hoe dan ook moet fair toerisme toegepast worden zodat de gemeenschap er voordelen uit haalt. De meeste Fair Trade producenten kunnen slechts gedeeltelijk hun producten verkopen op de Fair Trade markt. De rest moet verkocht worden op de reguliere markt volgens de gebruikelijke verkoopvoorwaarden. Aan de andere kant betekent dit dat beschikbaarheid van producten via tussenpersonen is verminderd. Waardoor ze hogere prijzen moeten bieden om voldoende hoeveelheden te verkrijgen. Wat waarschijnlijk het meest gewaardeerd wordt door producenten is de mogelijkheid om voorafbetalingen te krijgen alsook zekerheid van betaling. Aangeboden bijstand in de vorm van technische bijstand, trainingen, onderzoek om ecologische producten te ontwikkelen alsook leningen om producten uit te breiden worden enorm op prijs gesteld door de kleinere minder belangrijke producenten. (Bowen 2001, 31-32).

Materiaal over kosten en baten:

<http://geographyfieldwork.com/TourismProsCons.htm>

<http://tourismconcern.org.uk/?s=Fair+trade>

<http://www.tourismexcellence.com.au/Growing-Destinations/Benefits-of-Tourism.html>

http://www.historictownsforum.org/files/documents/presentations/Morecambe_2008/Kurt_Janson.pdf

<http://beachmeter.com/tag/sustainable-tourism/>

Case Study

Een EFTA enquête toont aan dat Fair Trade aanzienlijk groeit. In 1998, schatte een enquête dat de omzet van Fair Trade in 16 Europese landen goed was voor meer dan 200 miljoen euro. Een actualisatie van deze enquête in 2001 gaf een cijfer van 260 miljoen euro, wat een stijging betekent van 30% in 3 jaar tijd. (Bowen 2001, 33) Er is ook een verhoogd bewustzijn rond Fair Trade en het consumptie patroon van de klant, allemaal veranderingen in het voordeel van het idee van eerlijke handel in de maatschappij. In het Verenigd Koninkrijk zegt 86% van de bevolking dat ze zich bewust zijn van Fair Trade en 68% van de klanten beweren dat ze bereid zijn een hogere prijs te betalen. Fair Trade is recent op de politieke agenda gezet, zowel op nationaal als Europees niveau (Bowen 2001, 34). Bijvoorbeeld in Finland werd er eerlijk verhandelde koffie geserveerd op het jaarlijkse Onafhankelijkheidsbal van de president. Volgens Bowen (2001, 35) is het succes van Fair Trade in het recent verleden grotendeels toe te schrijven aan "two other complementary developments – the professionalisation of the movement, and the emergence of a strong European dimension."



Het succes van Fair Trade producten groeit zowel in Finland als over de hele wereld. Volgens de eerdere schattingen was er een verhoging in verkoop van 30%, wat een stijging van 10% betekent ten opzichte van het voorbije jaar. In Finland bedroeg de omzet van Fair Trade producten 7.5 miljoen euro in 2003. Op bepaalde niveaus kunnen we een geleidelijke verhoging van professionaliteit vaststellen. Investering bij de opbouw van productie en managementcapaciteiten van de producenten heeft geleid tot een verbetering van kwaliteit en keuze van producten alsook een verbeterde productie efficiëntie. Er werden grote inspanningen gedaan op vlak van Fair Trade marketing en het beeld van Fair Trade is veranderd en weerspiegelt trends in het reguliere bedrijfsleven. Het is duidelijk herkenbaar door het publiek door veel voorkomende namen, verpakkingen en logo's. De oprichting van Europese Fair Trade netwerken hebben nationale initiatieven versterkt om te professionaliseren en de markt uit te breiden. Toegenomen centralisatie op besluitvormende handelswetgeving en verhoogde competitiviteit op de retail markt leidde er toe dat import en labeling bedrijven hun Europese coördinaten te bewerkstelligen zoals EFTA, NEWS! and FLO. (Bowen 2001, 35)

Hoewel het succes van de Fair Trade beweging voor de hand ligt, wordt het geconfronteerd met grote uitdagingen. De producenten van ontwikkelingslanden moeten hun Fair Trade markt in Europa nog uitbreiden zowel om een groter deel van hun productie te leveren als 'to give access to other Fair Trade producers'. (Bowen 2001, 36) De cijfers tonen effectieve groei in Fair Trade omzet. Dit is echter vooral het geval in gebieden waar het Fair Trade concept redelijk nieuw is.

In landen waar het concept al enkele jaren bestaat, is de groei vertraagd en in sommige delen is zelfs een daling ingezet. Sommige factoren die het Fair Trade moeilijk maken om uit te breiden zijn zowel de marketing strategieën van multinationals als havenreglementen en wijzigende modetrends.

Oy Aurinkomatkat - Suntours Ltd Ab is opgericht in 1963 en is vandaag de grootste touroperator in Finland. Zij vervoeren jaarlijks 300 000 passagiers naar 140 bestemmingen, zij nemen 40% van de Finse reizigers voor hun rekening. Aurinkomatkat maakt deel uit van de Finnair Group en heeft een omzet van 195 miljoen euro (2003). Aurinkomatkat is met een programma gestart rond duurzaam toerisme als lid van TOI, Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development. (Aurinkomatkat 2004b) TOI telt 25 leden en samen verlenen ze jaarlijks service aan 35 miljoen toeristen (Selänniemi 6.5.2004).

De missie van TOI is to "improve the sustainability of the tourism industry" (TOI 2004).

PeterPan Maailma is een kleine politieke en religieuze onafhankelijke Finse touroperator. PeterPan Maailma bestaat nu 8 jaar en het aantal klanten is gestaag gegroeid. PeterPan Maailma heeft ongeveer 300 klanten per jaar. In 2003 verkochten ze 28 rondreizen met een groepsgrootte die varieert tussen 4 en 14. De omzet bedraagt ongeveer 300 000 euro. (Juvonen 7.5.2004)

PeterPan Maailma verklaart dat zij de principes en criteria van Fair Trade in toerisme toepassen. Een belangrijk deel van hun 'travel philosophy' bestaat er in om diensten op de bestemming rechtstreeks te kopen bij de lokale bevolking. (PeterPan Maailma, 2004a)

Touroperating economisch gezien: De kostenstructuur van een inclusieve tour omvat 3 zaken: transport, overnachting en diensten. Daarnaast zijn er de kosten gerelateerd aan het werk op de hoofdzetel, zoals administratie, marketing, reservaties, enz. Daarbovenop komen dan nog de kost van commissies van de reisagent die de tours verkoopt (Holloway 1998, 216).

De belangrijkste kost in tourpakketten is de transportkost en daarom is de afstand tussen de plek van bestemming en de plek van vertrek bepalend voor een groot deel van de prijs van het totale pakket (Mathieson and Wall 1992, 47). Omdat vele ontwikkelingslanden ver verwijderd liggen van de landen vanwaar mensen vertrekken is het vitaal dat deze reizen aan een zo competitief mogelijke prijs kunnen verkocht worden. Ontwikkelingslanden hebben hier een competitief nadeel omdat ze vaak afhankelijk zijn van buitenlandse luchtvaartmaatschappijen bij gebrek aan een nationale carrier. Vliegtuigtickets zijn daarom duur en de kost eenmaal op de bestemming moet zo laag mogelijk gehouden worden om voldoende toeristen aan te trekken. (Mathieson and Wall 1992, 48).

Zoals men kan zien in tabel 1, zijn de winstmarges voor touroperators eerder aan de lage kant, ongeveer 3% van totale inkomsten wanneer alle kosten (inclusief commissies van de reisagent) in rekening genomen worden. Daarom proberen touroperators andere diensten aan te bieden zoals verzekeringspolissen, extra excursies, autoverhuur en annuleringsverzekering (Holloway 1998, 216, 217).

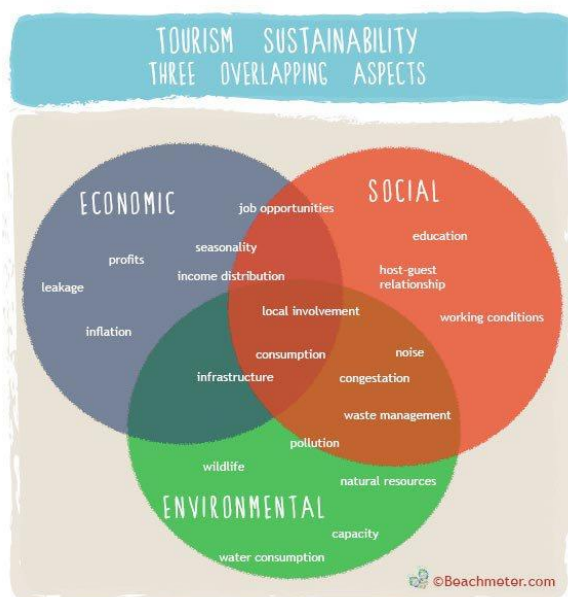
Touroperating houdt een inherent financieel risico in. Gespecialiseerde touroperators en grote touroperators dekken dit risico in op verschillende manieren. Gespecialiseerde touroperators opereren in een niche markt, gebruiken lijnvluchten en hotels waar reserveringen zonder kost kunnen geannuleerd worden indien het minimum aantal reizigers niet bereikt is. De grote touroperators proberen hun marktpositie te verzekeren door verticale integratie en door het "in bulk" aankopen (Cooper et al. 1998, 264).

Table 1, de prijsstructuur voor een typische massamarkt 'alles inbegrepen tour' zal het uitgangspunt zijn om in deze analyse de prijsstructuur te ontwikkelen en te vergelijken. Sommige zaken zoals excursies en eten moeten nog toegevoegd worden.

The price structure for a typical mass-market inclusive tour

Item	(%)
Price	100
Direct costs	
Accommodation	40
Air seat (including tax)	36
Transfers, excursions etc.	2
Agent's commission	10
Total	88
Gross margin	12
Indirect costs	
Payroll expenses	4
Marketing	3
Office expenses	4
Total	9
Net income	
Trading profit	3
Interest on deposits	1
Total	4

(Cooper et al. 1998, 266)



'Fair Trade in toerisme komt voort uit de veronderstelling dat het mogelijk is om de baten en de kosten van toerisme op een veel billijkere manier te verdelen dan tot nu toe het geval is, uitgaand van zowel economische, ethische als milieuoverwegingen.' (Avara Maailma 2004). Fair Trade in toerisme is ook één van de belangrijkste aspecten van duurzaam toerisme. Het doel van Fair Trade in toerisme is "om de baten van toerisme te maximaliseren voor de betrokkenen op de bestemming, door een billijk partnerschap tussen de betrokken nationale en internationale stakeholders" (Tourism Concern 1999, 2).

Source: [http://wordpress.reilumatkailu.fi/wp-content/uploads/2012/02/THE ECONOMIC IMPACTS.pdf](http://wordpress.reilumatkailu.fi/wp-content/uploads/2012/02/THE_ECONOMIC_IMPACTS.pdf) [accessed: 14.01.2016]

Opdracht 3.3: Eerlijk aandeel in de winst voor lokale stakeholders

30% weging

Identificeer de activiteit van de lokale stakeholder; Onderzoek de effecten van de activiteiten van de lokale stakeholders zoals blijkt uit de verkregen voordelen ; Omschrijf de activiteiten en eerlijke houding van de lokale stakeholders.

3.4: Communicatie en promotie	
Algemene doelstelling	Na het beëindigen van deze module moet de deelnemer: <ul style="list-style-type: none"> • In staat zijn om het belang in te zien van een strategische benadering van communicatie; • Zich bewust zijn van de belangrijkste communicatiekanalen in toerisme; • Het belang en de verschillende manieren van communicatie met stakeholders in toerisme kennen; • Het gebruik van IT en sociale media in communicatie en reclame begrijpen en zich bewust zijn van wettelijke vereisten.
Benodigheden	Posters, pen voor iedere deelnemer, pin boards, pins, cards Internet toegang
Voortgang van de training – Methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Brainstorming en mindmapping: Kanalen van communicatie: <ul style="list-style-type: none"> • voor interne communicatie • voor externe communicatie • voor marketing
Activiteit	Presentatie: Kanalen voor communicatie voor KMO's
Groepsactiviteit	Bediscussieer de voor- en nadelen van de verschillende kanalen
Activiteit	Presentatie: KMO's en sociale media
Groepsactiviteit	Discussie over de mogelijke opportuniteiten en mogelijke problemen die verbonden zijn aan het gebruik van sociale media in marketing en reclame bij KMO's.
Individuele activiteit	Een marketingplan schetsen waarbij gebruik wordt gemaakt van sociale media voor KMO's in de toeristische sector om hun nieuw ontwikkelde duurzame producten en diensten te promoten.
Groepsactiviteit	Afronding van het hoofdstuk: Samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
Dainton, M. and Zelly, E. D. (2010). Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction. Sage Publications. Marketing channels: http://www.circle-research.com/2011/sme-marketing-channel-preferences-revealed/ How to Identify Client Needs: http://www.rassa.co.za/index.php/Articles/how-to-identify-clientneeds.html The Evolution of CRM Communication Channels: http://www.crbuyer.com/story/71892.html	
Opdracht 3.4: Communicatie en promotie	
20% weging	
Het belang begrijpen van een strategische benadering van communicatie; zich bewust zijn van de belangrijkste communicatiekanalen in toerisme; het belang en de methoden van communicatie kennen met de verschillende stakeholders in toerisme; het gebruik van IT en sociale media begrijpen in communicatie en reclame; zich bewust zijn van wettelijke vereisten in communicatie.	

Module 4: Duurzaam toegankelijk-, gastronomisch- en plattelandstoerisme			
Kernwoorden:	Deze module heeft als doel: <ol style="list-style-type: none"> I. <u>Het begrijpen, analyseren, beschrijven, gebruiken en toepassen</u> van het concept van strategisch duurzaam beheer en de verschillende dimensies van duurzaamheid in toerisme. II. <u>Het begrijpen, analyseren, beschrijven, gebruiken en toepassen</u> van het concept van een duurzame aanpak van gastronomisch toerisme III. <u>Het begrijpen, analyseren, beschrijven, gebruiken en toepassen</u> van het concept van plattelandstoerisme wat betreft milieu, cultuur, erfgoed en beschermde gebieden 		
Structuur:	Unit No.	GLH	ECVET
	4.1: Duurzaam Toegankelijk Toerisme	2	0.2
	4.2: Duurzaam Gastronomisch Toerisme	3	0.3
	4.3: Duurzaam Plattelandstoerisme	3	0.3
	4.4: Communicatie en Promotie	2	0.2
	ECVET	10	1
Achtergrond-literatuur en websites	<p>4.1: Duurzaam Toegankelijk Toerisme</p> <p>Croall, J. (1995). Preserve or Destroy: Tourism and the Environment. Calouste Gulbenkian Foundation.</p> <p>WTTC, WTO and Earth Council. (1995). Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development. London: WTTC.</p> <p>Why Sustainable Tourism?: http://www.youtube.com/watch?v=JFbbKbdqoJg</p> <p>Traditional Versus Sustainable Tourism: http://www.youtube.com/watch?v=-erLGcUA9o</p> <p>4.2: Duurzaam Gastronomisch Toerisme</p> <p>Sidali, K. L., Kastenholz, E. and Bianchi R. (2013). Food Tourism, Niche Markets and Products in Rural Tourism: Combining the Intimacy Model and the Experience Economy as a Rural Development Strategy. Journal of Sustainable Tourism.</p> <p>Sidali, K. L., Spiller, A, and Schulze, B. (eds) (2011) Food, Agri-Culture and Tourism - Linking Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives. Springer.</p> <p>Food Trends: Food Tourism: https://www.youtube.com/watch?v=YzjaZ-b7F3M</p> <p>Boosting Agriculture, Tourism Industries Will Benefit Communities: https://www.youtube.com/watch?v=U7FDHsV0xiE</p> <p>4.3: Duurzaam Plattelandstoerisme</p> <p>Bramwell, B. (2009). Rural Tourism and Sustainable Rural Tourism. Journal of Sustainable Tourism.</p> <p>Derek, R. H. and Kirkpatrick, I. (2005). Rural Tourism and Sustainable Business. Channel View Publications.</p> <p>Opportunities and Challenges in Rural Tourism Planning: https://www.youtube.com/watch?v=E3V6AyA-qUY</p> <p>The Role of Communities in Rural Tourism and Rural Development: Call for Sustainability?: https://www.youtube.com/watch?v=S_ni7cpuw30</p>		

4.1: Duurzaam Toegankelijk Toerisme	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk Duurzaam Toegankelijk Toerisme wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het concept en de dimensies van duurzaam toerisme kan begrijpen vanuit globaal perspectief en de implicaties op economisch, sociaal, milieu en cultureel vlak; • In staat bent om informatie te bekomen en te verwerken aangaande de ontwikkeling van duurzaam toegankelijk toerisme; • In staat bent indicatoren voor duurzaam toegankelijk toerisme te begrijpen en te evalueren.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Bespreken van het concept “duurzaam toegankelijk toerisme”
Input	<p>Indicatoren en dimensies van duurzaamheid in toerisme</p> <p>Impact van toegankelijk toerisme in de toerismesector</p>
Individuele activiteit	<p>SWOT analyse rekening houdend met de lokale context en uitdagingen</p> <p>Een uitgewerkte SWOT analyse moet gerealiseerd worden</p>
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Aas, C., Ladkin, A. and Fletcher, J. (2005). Stakeholder Collaboration and Heritage Management. <i>Annals of Tourism Research</i>. Vol. 32, No. 1, Pp. 24-48.</p> <p>Buhalis, D. and Darcy, S. (2010). <i>Accessible Tourism: Concepts and Issues</i>, Channel View Publications</p> <p>Buj, C. (2010), <i>Paving the way to accessible tourism</i>, International Centre for Responsible Tourism, Leeds Metropolitan University</p> <p>Commission of the European Communities, Brussels, 19.10.2007, Com. (2007). 621 Final, Communication from the Commission. Agenda for a Sustainable and Competitive European Tourism.</p> <p>Westcott, J. (ed) (2004) <i>Improving information on accessible tourism for disabled people</i> Commission of the European Communities</p> <p>New Life for Old Towns Through Sustainable Tourism: http://www.youtube.com/watch?v=klRanIhp2jg</p> <p>Sustainable Travel and Tourism: https://www.youtube.com/watch?v=3KGny2iTReo&index=4&list=PL8A050D96065F34AB</p> <p>Understanding the Concept of Sustainable Tourism Development: https://www.youtube.com/watch?v=vIpYyNiyA2c</p> <p>European Network for Accessible Tourism: http://www.accessibletourism.org/</p> <p>UNWTO Accessible Tourism: http://ethics.unwto.org/en/content/accessible-tourism</p> <p>Tourism for All: https://www.tourismforall.org.uk/</p> <p>Accessible Tourism and its Importance in the Sustainable Tourism Discussion: http://www.gstcouncil.org/blog/881/accessible-tourism-importance-sustainable-tourism-discussion/</p>	

Leerinhoud 4.1: Duurzaam Toegankelijk Toerisme

Concept van Duurzaam Toerisme vanuit globaal perspectief: De richtlijnen en managementpraktijken van duurzaam toerisme kunnen toegepast worden op eender welk type toerisme en op eender welke bestemming, inclusief massatoerisme, en de verschillende niches. De duurzaamheidsprincipes verwijzen naar de milieu-, economische- en socio-culturele aspecten in de ontwikkeling van toerisme en ijveren voor een evenwicht tussen deze drie dimensies opdat duurzaamheid op lange termijn gegarandeerd wordt.

Zodus betekent duurzaam toerisme:

- 1) Efficiënt gebruik maken van de natuurlijke rijkdommen en erover waken dat essentiële ecologische processen behouden blijven alsook bijdragen aan de bescherming van natuurlijk erfgoed en biodiversiteit.
- 2) De socio-culturele authenticiteit van lokale gemeenschappen respecteren alsook hun cultureel erfgoed en tradities beschermen en bijdragen tot intercultureel begrip en verdraagzaamheid.
- 3) Lange-termijn economische activiteiten verzekeren die socio-economische voordelen verschaffen aan alle betrokkenen en die eerlijk verdeeld worden. Dit omvat stabiele werkgelegenheid, inkomen-genererende activiteiten, sociale diensten voor de lokale gemeenschappen alsook bijdragen aan armoedebestrijding.

Indicatoren van Duurzaam Toerisme: De ontwikkeling van duurzaam toerisme vereist de participatie van alle relevante stakeholders en sterk leiderschap dat gericht is op consensus. Duurzaam toerisme is een continu proces waarbij de impact voortdurend moet opgevolgd worden en preventieve en/of correctieve maatregelen moeten geïmplementeerd worden wanneer nodig.

Duurzaam toerisme moet uiteraard een hoge graad van klanttevredenheid bewaren en ervoor zorgen dat de toerist kan genieten van een betekenisvolle ervaring waar hun bewustzijn rond duurzaamheid wordt aangewakkerd en duurzame praktijken in toerisme gepromoot worden.

Een aantal belangrijke begrippen zijn gerelateerd aan duurzaam toerisme, **zoals:**

Verantwoord toerisme leunt het dichtst aan bij de definitie van duurzaam toerisme; echter het verwijst vooral naar de keuze van bestemming en transport gebaseerd op de ethische, politieke en raciale gevoeligheden van de klant alsook zijn/haar bekommernis om het milieu en de lokale cultuur.

Groen toerisme: dit begrip verwijst historisch naar milieuvriendelijk reizen dat weinig rekening houdt met de culturele of economische elementen van de toeristische bestemming. Vandaag echter bevat de term groen toerisme het breder gamma van principes van duurzaam toerisme.

Ethisch toerisme is een begrip dat verwijst naar het reizen naar een bestemming vanuit ethische redenen, bv. sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, dierenwelzijn of het milieu. Ethisch toerisme moedigt de toerisme-industrie aan om activiteiten te vermijden die een potentiële negatieve ethische impact kunnen hebben.

Ecotoerisme, of ecologisch toerisme, is dat deel van duurzaam toerisme dat focust op ecologie. Ecotoerisme vindt plaats in bestemmingen waar flora, fauna en cultureel erfgoed de voornaamste attracties zijn.

Operatoren in ecotoerisme dragen actief bij aan het behoud of verbetering van natuurlijk en cultureel erfgoed door het organiseren van conservatieprojecten, het aanbieden van vrijwilligerswerk of educatieve activiteiten voor de bezoekers.

Dimensies van Duurzaam Toerisme: Duurzaam toerisme kan bijdragen aan economische, sociale en esthetische ontwikkeling terwijl het terzelfdertijd de culturele integriteit en ecologische processen vrijwaart. Het voorziet in de wensen van de gastheer en toerist van vandaag én morgen. Maar de ontwikkeling van duurzaam toerisme vereist ook klare politieke beslissingen betreffende compromissen tussen sociale, economische en milieu-elementen. Planners kunnen de volgende basisrichtlijnen volgen om duurzaamheid in hun lokaal beleid en beheer te integreren.

- De planning, ontwikkeling en management van toerisme moet een onderdeel zijn van regionale of nationale strategieën voor conservatie of duurzame ontwikkeling. In die zin spant toerisme over verschillende sectoren heen en vereist het engagement van overheidsagentschappen, privébedrijven, civiele maatschappij en individuele personen om tot de best mogelijke uitkomst te komen.
- Agentschappen, bedrijven, groepen en individuen moeten ethische en andere principes volgen die de cultuur, het milieu, de economie, de tradities, het leiderschap en de politieke modellen van de lokale gemeenschap vrijwaren.
- Toerisme moet gepland en beheerd worden op een duurzame manier, met respect voor en passend

gebruik van de natuurlijke en menselijke omgeving op de plek van bestemming. Toerisme moet billijk zijn, d.w.z. dat opbrengsten en kosten eerlijk verdeeld worden tussen de promotoren en de lokale gemeenschap.

- Informatie, onderzoek en communicatie rond de aard van toerisme en de impact op de omgeving moet beschikbaar zijn voor en tijdens het proces van ontwikkeling, vooral voor de lokale gemeenschap die zich moeten kunnen uitspreken en de manier waarop toerisme ontwikkeld wordt moeten kunnen beïnvloeden vanuit het individuele en collectieve belang.
- De lokale gemeenschap moet aangemoedigd worden om een leiderschapsrol op te nemen in de planning en ontwikkeling van toerisme in hun regio.
- Een geïntegreerde analyse van milieu-, sociale- en economische planning moet gerealiseerd worden voor het begin van eender welk groot project waarin verschillende types van toerisme worden vergeleken alsook de manier waarop deze interageren met de praktijk, manier van leven en milieu.
- Gedurende alle fasen in de ontwikkeling en management van toerisme moet er een programma ter monitoring, evaluatie en bemiddeling doorgevoerd worden opdat de lokale gemeenschap zijn voordeel haalt uit de opportuniteiten of kan reageren op veranderingen.

Bron: Globe '90 Conference, Tourism Stream, Action Strategy for Sustainable Tourism development. Vancouver, British Columbia, Canada

Het plannen richting duurzaamheid vereist een systematische en geïntegreerde aanpak waar milieu-, economische en sociale doelstellingen en acties samenkomen om zo tegemoet te komen aan de 4 duurzaamheidsobjectieven van een gemeenschap.

- Verminder afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en ondergrondse metalen, en andere mineralen.
- Verminder afhankelijkheid van synthetische chemicaliën en andere onnatuurlijke substanties.
- Verminder impact op de natuurlijke omgeving
- Kom tegemoet aan de menselijke behoeften op een eerlijke en efficiënte manier.

Duurzaam toerisme groeit: de vraag stijgt, de reisindustrie ontwikkelt nieuwe, groenere programma's en overheden vaardigen beleid uit om duurzame praktijken in toerisme te stimuleren. Maar wat betekent "duurzaam toerisme" werkelijk? Hoe kan het op een geloofwaardige wijze gemeten en aangetoond worden, opdat klanten er vertrouwen in hebben, efficiëntie te promoten en valse claims aan te vechten?

De UN World Tourism Organisation beschikt over een certificeringssysteem voor bestemmingen die principes van duurzaamheid wensen te volgen. De Sbest Certificering wordt bekomen door organisaties die duurzaamheidsinitiatieven ondersteunen. Een organisatie moet aan criteria voldoen in 240 velden en in 6 onderwerpen die de sterktes en zwaktes van een organisatie blootleggen aangaande hun proces van bestemmingsmanagement:

- 1) Bestemming en samenleving in het algemeen
- 2) Belangrijkste betrokken partijen
- 3) Strategisch bedrijfsmanagement
- 4) Programma-ontwikkeling en -implementatie
- 5) Human Resources
- 6) Andere middelen, financieel en infrastructuur

Concept en Impact van Toegankelijk Toerisme

De United Nations World Tourism Organization (UNWTO) stelt dat toerisme een diverse industrie is, een belangrijke motor voor socio-economische ontwikkeling wereldwijd. Toerisme omvat transport, luchtvaart, touroperators, reisagentschappen, hotels, ferry-bedrijven, IT en lokale gemeenschappen (UNWTO 2011). Het groeiend aandeel in de bevolking van mensen die speciale ondersteuning of diensten nodig hebben heeft geleid tot een nieuwe niche op de toerismemarkt, nl. toegankelijk toerisme.

Bron: <http://media.unwto.org/annual-reports>

Toegankelijk toerisme wil tegemoet aan mensen met beperkingen op gebied van mobiliteit, zicht, gehoor, of met een mentale beperking, die op een onafhankelijke manier willen functioneren en met gelijkheid en

waardigheid door het voorstellen van aangepaste toeristische producten, -diensten en –omgeving. Toegankelijk toerisme is heel breed en omvat mensen die reizen met een kinderwagen, mensen met een handicap en senioren.

Deze toeristen willen op hun reisbestemming kunnen genieten van diensten en infrastructuur zonder beperkingen en hebben daarom nood aan specifieke hulp en ondersteuning. De ondersteuning hangt af van de beschikbare standaardservice zoals transport, hotel maar er kan ook extra service gegeven worden opdat toeristen met een beperking het naar hun zin hebben.

Toegankelijkheid heeft niet alleen te maken met toegang voor rolstoelgebruikers. Toegankelijkheid verwijst naar de gemakkelijkheden waarmee men toegang heeft tot gebouwen, recreatiegebieden en andere infrastructuur of men nu speciale ondersteuning nodig heeft, of niet. Gemakkelijke toegang en informatie hieromtrent naar de klanten toe kan een competitief voordeel zijn.

Mensen met een beperking vormen een groeiende markt in de EU, zowel voor zakenreizen als vakanties. De EU telt omtrent 37 miljoen mensen met een beperking en men verwacht dat dit zal stijgen door een toename van de gemiddelde leeftijd van de bevolking. Ongeveer 120 miljoen mensen met een beperking of van oudere leeftijd zouden genieten van een betere toegang.

Onderzoek toont aan dat mensen met een beperking loyale klanten zijn en vaak terugkeren naar plekken met een goede toegankelijkheid.

Veel mensen met een beperking willen reizen, maar een groot verschil in het niveau van toegankelijkheid tussen bestemmingen in de EU, gecombineerd met gebrek aan informatie en negatieve ervaringen ontmoedigen potentiële klanten. Een betere toegankelijkheid zal daarom niet alleen economische voordelen hebben voor de toerisme-industrie, maar draagt ook bij aan de sociale integratie van mensen met een beperking. Het weghalen van onnodige obstakels kan een begin zijn om de toegankelijkheid te verbeteren. Toerisme infrastructuur moet in de eerste plaats focussen op de volgende belemmeringen:

- Slecht design;
- Architecturale obstakels, zoals smalle deuren en trappen;
- Gebrek aan basisuitrusting;
- De manier waarop een dienst geleverd wordt

Om de toegankelijkheid te garanderen voor iedereen moeten talloze voorzieningen aangepast worden, hetgeen, ondanks verplicht bij wet in sommige EU landen, leidt tot kosten die organisaties soms niet kunnen dragen. Dit maakt een voorziening weliswaar niet per sé ontoegankelijk voor mensen met een beperking. Correcte informatie m.b.t. toegankelijkheid laat mensen met een beperking toe om zelf te kiezen.

Men moet er zich bewust van zijn dat het verhogen van de toegankelijkheid niet altijd veel hoeft te kosten. Een training bv. kan ervoor zorgen dat de dienstverlening t.a.v. mensen met een beperking verbetert en dat het personeel problemen kan identificeren en verbeteringen voorstellen.

Toegang is de afwezigheid van obstakels om een voorziening te gebruiken. Meestal wordt dit gebruikt in de zin van fysieke toegang of toegang tot informatie en communicatie, maar slecht-opgeleid personeel kan ook een obstakel zijn voor mensen met een beperking indien de dienstverlening niet gepast of discriminerend is.

Centraal in een goede dienstverlening is begrijpen dat mensen met een beperking zoals elke andere klant zijn, d.w.z. ze verwachten met respect bediend te worden. Aangezien veel mensen weinig of geen ervaring hebben met de behoeften van mensen met een beperking, is het nuttig hier even bij stil te blijven staan.

Informatie rond toegankelijkheid moet makkelijk te verkrijgen zijn en indien mogelijk wordt deze informatie opgenomen in de algemene toeristische informatie. Maar indien het gaat over aparte dragers moet men er zich van verzekeren dat deze jaarlijks bijgewerkt worden, gepromoot worden en gratis zijn. Goede communicatie is essentieel om de toegang te verbeteren. Mensen nemen beslissingen op basis van informatie. Hun verwachtingen krijgen vorm door deze informatie en ze bereiden in functie hiervan hun reis voor.

Men kan vier dimensies onderscheiden betreffende sociale/economische behoeften, zoals praktijken in sociaal toerisme van verschillende landen getuigen:

- Jongeren
- Ouderen,
- Families,
- Mensen met een beperking

Handicaps en speciale vereisten qua toegankelijkheid komen in alle vier groepen voor:

- 10% van EU burgers leven met een beperking;
- 25% van EU burgers hebben een familielid met een beperking;
- 40% van alle mensen met een beperking hebben nog nooit naar het buitenland gereisd of een daguitstap gemaakt;
- De helft van alle personen met een beperking hebben nooit deelgenomen aan een ontspannings- of sportactiviteit;
- Meer dan 127 miljoen mensen of 27% van de EU bevolking zou voordeel hebben aan een betere toegankelijkheid tot toeristische attracties en –voorzieningen.



Het marktpotentieel voor toegankelijke toerisme in Europa wordt geschat op 93 miljard euro per jaar, maar wordt niet gerealiseerd omwille van ontoegankelijke toerisme-infrastructuur, transport, diensten en gebrek aan gepaste opleiding voor het personeel in de toerisme industrie

Opdracht 4.1: Duurzaam Toegankelijk Toerisme

20% weging

Realiseer een SWOT-analyse rekening houdend met de lokale context en uitdagingen van duurzaam toegankelijk toerisme. Zie Annex 1 voor de SWOT-analyse template.

4.2: Duurzaam Gastronomisch Toerisme	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Duurzaam Gastronomisch Toerisme" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het concept en de dimensies van gastronomisch toerisme en de impact kan begrijpen. • Een package gastronomisch toerisme kan samenstellen en aanbieden. • Een product of dienst in gastronomisch toerisme kan ontwerpen en managen. • Het theoretische kader van gastronomie- en wijntoerisme begrijpen en kunnen hanteren in relatie met het begrip van multifunctionele landbouw: het concept van multifunctionaliteit van landbouw; meervoudige functies en indicatoren; de kenmerken kennen en gebruiken van gastronomie- en wijntoerisme en een hieraan gerelateerd nieuw aanbod kunnen aanbieden: gastronomie en wijn op het platteland, strategie en nieuwe grenzen van de gastronomie- en wijnboerderij, de belevingstoerist (definitie en theorie, analyse van casestudies), de aspecten van gastronomie- en wijntoerisme kennen en kunnen toepassen: wijngastronomie, typische agroalimentaire producten en de agroalimentaire sector, voorbeelden en casestudies..
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Bespreken van het concept "Duurzaam Gastronomisch Toerisme" – Video
Input	Recente trends, dimensies en impact van gastronomisch toerisme Een bezoek plannen aan een "best practice"
Groepsactiviteit	Stel een pakket gastronomisch toerisme samen gericht op lokale specialiteiten
Input	Deming Cycle en Logisch kader
Individuele Activiteit	Een product in gastronomisch toerisme van de lokale regio ontwerpen gebruik makend van de Deming Cycle.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Clarke, J. (2010). Marketing Structures for Farm Tourism: Beyond the Individual Provider of Rural Tourism. Journal of Sustainable Tourism.</p> <p>Vv, Aa. (2010). Inclusive Tourism - Linking Agriculture to Tourism Markets. Technical Paper: International Trade Centre.</p> <p>Vv, Aa. (2012). Global Report on Food Tourism. UNWTO</p> <p>Aid for Trade – Value Chains in Agri-Food: https://www.youtube.com/watch?v=-Q2jimpfBbo</p> <p>Idaho Farmer Finds Success with Agri-tourism https://www.youtube.com/watch?v=dC_tX0Klzis</p> <p>What's Impacting The Local Food Opportunity?: https://www.youtube.com/watch?v=YFXBRhLwADc</p> <p>Accessible Tourism and its Importance in the Sustainable Tourism Discussion: http://www.gstcouncil.org/blog/881/accessible-tourism-importance-sustainable-tourism-discussion/</p>	

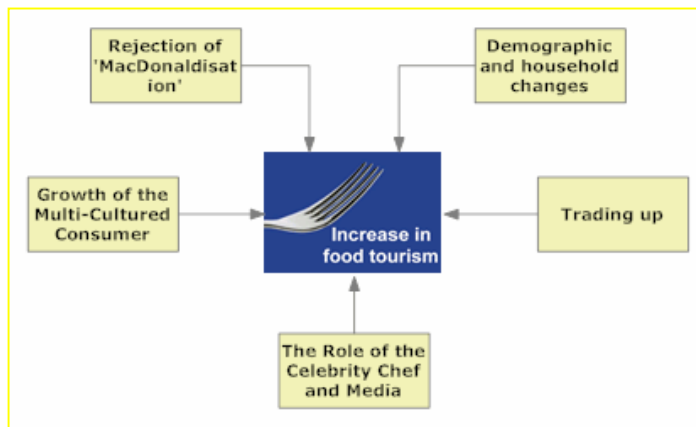
Leerinhoud 4.2: Duurzaam Gastronomisch Toerisme

Duurzaam Gastronomisch Toerisme gezien vanuit economische, milieu- en sociale invalshoek

Gastronomisch toerisme is een onmisbaar element geworden om de cultuur en levensstijl van een regio te leren kennen. Deze vorm van toerisme omvat alle traditionele waarden geassocieerd met nieuwe trends in de toeristische sector: respect voor de lokale cultuur en traditie, een gezonde levensstijl, authenticiteit, duurzaamheid, beleving...

Gastronomie kan een manier zijn om toerisme in een regio te doen herleven of te diversifiëren. Het stimuleert lokale economische ontwikkeling, betreft verschillende beroepssectoren (producten, koks, lokale markten, enz.) en brengt een nieuwe vorm van verbruik in de primaire sector.

We kunnen de belangrijkste globale trends en de sleutels tot succes in de ontwikkeling van gastronomisch toerisme op de volgende manier samenvatten:



Bron: <http://geographyfieldwork.com/FoodTourism.htm>

Gastronomisch toerisme groeit en is een van de meeste dynamische segmenten van de toerisme markt.

Gastronomische toeristen zijn diegenen die deelnemen aan de nieuwe trends van culturele consumptie. Het zijn reizigers die de authenticiteit van plekken opzoeken en ontdekken aan de hand van gastronomie. Ze zijn geïnteresseerd in de oorsprong van de producten. Ze erkennen het belang van gastronomie als een manier om te socializen, als een manier om te delen en uit te wisselen met anderen. Ze reizen met een hoger dan gemiddeld budget, zijn veeleisend, dankbaar en vermijden uniformiteit.

Territorium is de ruggengraat van het aanbod van gastronomisch toerisme, en is de bron van de lokale identiteit. Het omvat milieu- en natuurlijke waardevolle elementen, geschiedenis, tradities, platteland, de kust, de typische keukens van de plek. De transformatie van een geografisch gebied in een algemener en allesomvattend landschap is een van de uitdagingen van toeristische bestemmingen. Zo moeten natuurlijke rijkdommen ook omgezet worden in toeristische producten die de identiteit van een geografisch gebied bepalen.

Cultureel erfgoed, in de brede zin van het woord, betreft de kennis en gebruiken die vorm geven aan een samenleving en die de basis zijn voor een gevoel van toebehoren. De ontwikkeling van een aanbod van gastronomisch toerisme is niet haalbaar als de culturele kenmerken en karakteristieken van een geografisch gebied niet in rekening worden genomen.

We moeten ook rekening houden met de opkomst van nieuwe culturele waarden, die de rijkdom en culturele diversiteit van een land versterken. Zo gaan traditie en innovatie hand in hand. Gastronomie en traditie vormen een proces van continue evolutie en de uitdaging is om innovatie te incorporeren zodat er een vernieuwd en aangepast aanbod kan voorgesteld worden dat beantwoordt aan de behoeften van de nieuwe culturele klant.

Een ander belangrijk element om in beschouwing te nemen is duurzaamheid. Gastronomisch toerisme kan beantwoorden aan culturele- en milieubelangen op een manier die compatibel is met economische argumenten. De recente ontwikkeling van toerisme staat bulk van zogezegde duurzame modellen en acties die flagrant niet duurzaam zijn.

De idee is niet om cultureel erfgoed nog meer onder druk te zetten, maar om het naar een niveau van duurzaam beheer te brengen. Het gaat er niet om gastronomie toeristisch te maken, door een nieuw aanbod

te creëren of het huidige aanbod te verbeteren. Het is niet creëren om toeristen te lokken, maar eerder toeristen aantrekken om deel te nemen aan de culturele realiteit eigen aan de bestemming via gastronomie, lokale producten en activiteiten en diensten die hiermee gepaard gaan.

Kwaliteit is een ander belangrijk element voor bestemmingen die gastronomisch toerisme en lokale producten willen promoten. Klantentevredenheid staat in directe relatie tot een competitief aanbod, het professionalisme van de service over de hele keten, resultaat van training, klantenontvangst.

Communicatie is uiteraard ook belangrijk. Bestemmingen moeten een betrouwbaar en authentiek verhaal kunnen brengen m.b.t. hun toeristisch aanbod. De manier waarop men tegenwoordig reist beperkt zich niet meer tot de reisduur, maar begint al ervoor (informatieverzameling, inspiratie, vergelijken, aankopen) en eindigt met het delen van ervaringen via sociale media.

Tot op heden blijft gastronomisch toerisme een regionaal fenomeen. De marketing van gastronomisch toerisme richt zich vooral op de regionale markt. Lokale en nationale markten komen pas op de tweede plaats en de internationale markt sluit het rijtje af.

De ontwikkeling van gastronomisch toerisme vereist het gebruik van een strategie die de kwaliteit, variëteit en originaliteit van de lokale producten en de gastronomie van een geografisch gebied in de verf zet. Het aanbod moet zich baseren op culturele identiteit, duurzaamheid, de kwaliteit van de producten en diensten alsook consumentenbescherming.

Kennis van de markt is, in deze competitieve sector, uiteraard ook van belang.

Bestemmingen die ambiëren om de kaart van de gastronomie te spelen hebben er baat bij om duidelijke richtlijnen te volgen in de ontwikkeling van gastronomische producten.

Pakket, Structuur en Dienstverlening

Het hek van de boerderij openen voor bezoekers houdt in dat de focus van boerderijbeheer verschuift van productie naar mensen. Deze verschuiving vereist innovatie, business planning, en vooral, geduld. Eigenaars van boerderijen die deze transitie naar gastronomisch toerisme succesvol hebben doorgevoerd getuigen van een verbetering in hun manier van leven alsook een groeiend zakencijfer.

Gastronomisch toerisme beantwoordt aan de toenemende tendens van klanten om naar het platteland te trekken in hun vrije tijd. De University of California's Small Farm Center definieert agro-toerisme als "bet bezoeken van een functionerende boerderij, of een initiatief van landbouw, tuinbouw, of agro-industrie, met als bedoeling ontspanning, educatie of deelname in de landbouwactiviteiten". Gastronomisch toerisme maakt deel uit van het grotere segment van plattelandstoerisme dat de nadruk legt op toerisme in rurale gebieden of rurale omgeving om er deel te nemen aan activiteiten, events of het bezoeken van bezienswaardigheden die men niet vindt in een stadsomgeving.

Bron: <http://sfp.ucdavis.edu/agritourism/>

Op basis van een enquête kunnen we hier de belangrijkste redenen opsommen waarom mensen op vakantie gaan:

- Investeren in relaties: De belangrijkste reden om met vakantie te gaan is met de familie samen te zijn. Gastronomisch toerisme richt zich over het algemeen op families;
- Werken aan gezondheid en welzijn: reizigers willen zich herbronnen door actief te zijn in de buitenlucht. Aanbieders van gastronomisch toerisme organiseren vaak activiteiten en events die buiten plaatsvinden;
- Uitrusten en relaxen: Gastronomisch toerisme, en zeker gelinkt aan een bedrijf op een boerderij, bieden een excellente, niet-stedelijke, rustige omgeving aan waar men kan uitrusten en relaxen;
- Avonturen beleven: veel toeristen zijn op zoek naar een spannende ervaring of beleving; Gastronomisch toerisme voorziet avontuurlijke en plezierige activiteiten zoals door het labyrint van een maisveld rennen of een wandeling in een bos;
- Ontsnappen: mensen reizen om te ontsnappen aan de dagelijkse routine, zorgen en stress; ze zijn op zoek naar iets anders; beter klimaat, mooie natuur, trager ritme, zuivere lucht, rustige omgeving, enz.;
- Leren: leren en ontdekken motiveert menig reiziger; mensen reizen om een taal te leren of te spreken, om een cultuur te leren kennen, nieuwe gerechten of wijn te proeven, hun spirituele kant te ontwikkelen, zichzelf te ontdekken, iets te voelen of proeven dat ze nog niet kennen; Gastronomisch toerisme is een goede manier om de stadsbevolking iets nieuws te laten ontdekken en beleven;
- nostalgie: sommige reizigers willen een bepaalde ervaring of gevoel herbeleven; in het geval van

gastronomisch toerisme zijn reizigers, vaak de oudere, aangetrokken door de eenvoudige levensstijl van het platteland dat ze zich herinneren uit hun kindertijd. Ze betalen voor overnachting, eten, transport en souvenirs maar ze kopen eigenlijk een sentimentele reis.

Een succesvolle activiteit in gastronomisch toerisme vereist niet noodzakelijk een grote investering in infrastructuur of kapitaal. Vaak beseffen landbouwers niet altijd wat het potentieel van hun boerderij is wat betreft toerisme. Een eerste stap is een lijst maken van de bedrijfsmiddelen, zowel fysieke middelen als activiteiten.

Fysieke middelen:

- Terrein: inclusief grasland, bossen, landbouwgrond, watergebieden, topografie, enz.
- Klimaat: weerpatronen (regen, sneeuw, vochtigheid, wind) en temperatuur en hoe dit de aangeboden activiteiten kan beïnvloeden.
- Infrastructuur: gebouwen, materiaal, wegen/paden, omheiningen, enz.
- Andere attracties: fauna, rivieren/beken, vijvers, vissen, vee, nabijheid van bezienswaardigheden, enz.
- Management
- Immateriële middelen: vaardigheden van personeel, marketing, kennis, vaardigheden veeteelt, koken, geschiedkundige kennis van het gebied, enz.
- Capaciteiten aanwezig binnen de familie: vaardigheden die van toegevoegde waarde kunnen zijn

Activiteiten:

De eigenaar beschrijft hier activiteiten die hij/zij reeds doet en die interessant zouden kunnen zijn voor bezoekers. Het is belangrijk om te herinneren dat wat routine lijkt voor de eigenaar, interessant kan zijn voor bezoekers, zoals bv. voedselproductie, hanteren van landbouwmachines, planten en oogsten, melken, paardrijden.

Gastronomisch toerisme spreekt een brede waaier van toeristen aan. Het is echter aangewezen om zich tot die segmenten te richten die compatibel zijn met de objectieven van het landbouwbedrijf:

- Het type toerist dat men wenst aan te trekken, in het algemeen;
- Het type toerist dat men kan aantrekken compatibel met de dagdagelijkse werking van de boerderij;
- Het type toerist dat men in de toekomst kan aantrekken;
- De markt die men wenst te bereiken op basis van het profiel van de klant die men wenst aan te trekken vanuit cultureel en financieel perspectief.

Zoals voor elk op te starten activiteit is de realisatie van een degelijk business plan cruciaal. Startpunt is het maken van een SWOT analyse die de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen in kaart brengt van hetgeen men wenst te ondernemen.

In een volgende fase moet er nagedacht worden hoe de onderneming in gastronomisch toerisme bekendheid te geven. Marketing kan simpelweg mond-aan-mond reclame zijn of kan een regionale, nationale en internationale mediacampagne vereisen.

PR dient om een positief imago te creëren en te handhaven. Het maakt deel uit van marketing en reclame, maar gaat verder. PR kan zich richten op een positieve klantenbeleving, maar ook op het laten aanvaarden van je onderneming door je burens, lokale gemeenschap en het bredere publiek. Steun van burens, provinciale of federale overheid, buurtagent, burgerbewegingen en de lokale kamer van koophandel of toeristische dienst verdient speciale aandacht.

Tevreden klanten worden trouwe klanten, en zijn het recept voor succes op lange termijn. Zij komen zelf terug en vertellen hun vrienden over hun ervaring. Leer hun namen. Herinner wat ze leuk vinden en heb het klaar staan wanneer ze een volgende keer komen. Vraag klanten altijd wat ze leuk vonden aan hun verblijf en wat verbeterd kan worden. Kleine attenties maken het verschil.

Ontwerp en Beheer van een aanbod in gastronomisch toerisme

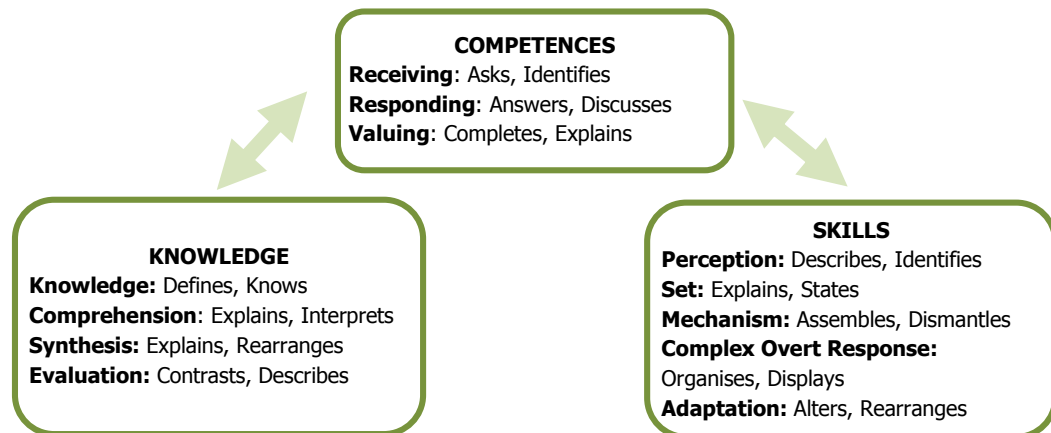
Projectwerk is een leermethode gebaseerd op concrete taken en een reeks activiteiten die studenten toelaten een zaak te bestuderen, te onderzoeken en actie te ondernemen op basis van hun vaardigheden, interesses, persoonlijke ervaring en talent.

Projectwerk wordt gevolgd en geëvalueerd door een begeleider die de studenten ideeën verschaft, hen

adviseert en hen helpt hoe data te beheren. Projectwerk kan op elk studieniveau gebruikt worden.

Projectwerk doet studenten actief deelnemen aan de lessen en geeft hen de verantwoordelijkheid over de te bereiken resultaten. Bovendien leren ze samen te werken in groep, naar anderen te luisteren, vooruit te denken, hun werk te plannen. Projectwerk laat ook samenwerking toe tussen mensen vanuit verschillende disciplines.

Competences, Knowledge, Skills Used In The Project Work



Om een projectwerk te ontwikkelen kan de Deming Cycle gebruikt worden.

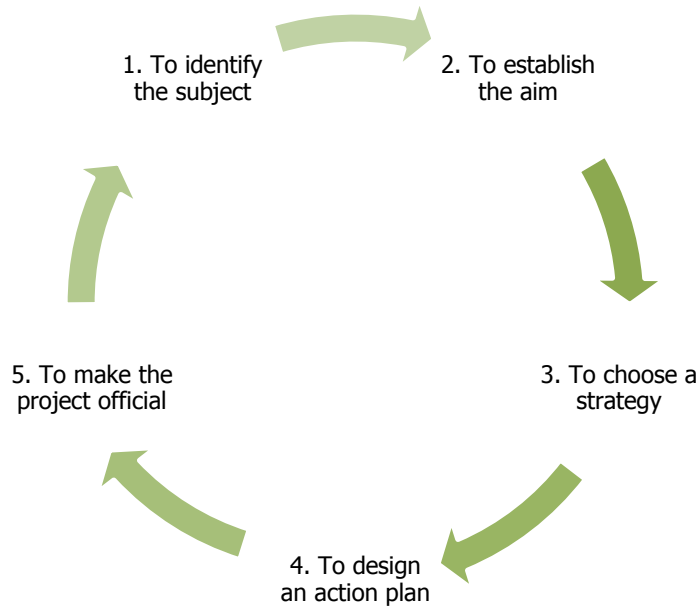
De PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle is een system bestaande uit een reeks stappen om inzicht te krijgen in de continue verbetering van een product of proces. Ook bekend onder de naam van het Deming Wiel, of de Deming Cyclus, het concept en zijn toepassing werd geïntroduceerd door Dr. Deming en zijn mentor, Walter Shewhart van het befaamde Bell Laboratories in New York.

De cyclus begint bij de stap "Plan". Hier wordt een doel of een opzet geïdentificeerd, een theorie geformuleerd, bepaald hoe succes gemeten zal worden en een actieplan geformuleerd. Daarna volgt de stap "Do" waar de verschillende componenten van het plan worden gerealiseerd, zoals bv. de ontwikkeling van een product. De volgende stap is "Check" waar het resultaat wordt bekeken teneinde de geldigheid van het plan te evalueren en problemen en pistes ter verbetering te bepalen. In de stap "Act", die de cyclus sluit, wordt het leerproces geïntegreerd, hetgeen kan gebruikt worden om het doel bij te sturen, de methode te veranderen of een nieuwe theorie te formuleren. Deze vier stappen worden voortdurend herhaald en de cyclus wordt zo een nooit-eindigend proces van continue verbetering.

De Deming Cycle gebruiken voor projectwerk komt neer op:

- **Plannen:** Macro & micro project design: objectief, doel(en), onderwerp(en), activiteiten, resulta(a)t(en), tijdslijn, middelen, vaardigheden, budget
- **Doen:** Realisatie
- **Check:** Evaluatie (tussentijds en finaal)
- **Ageer:** Aanbevelingen voor verdere verbetering en ontwikkeling.

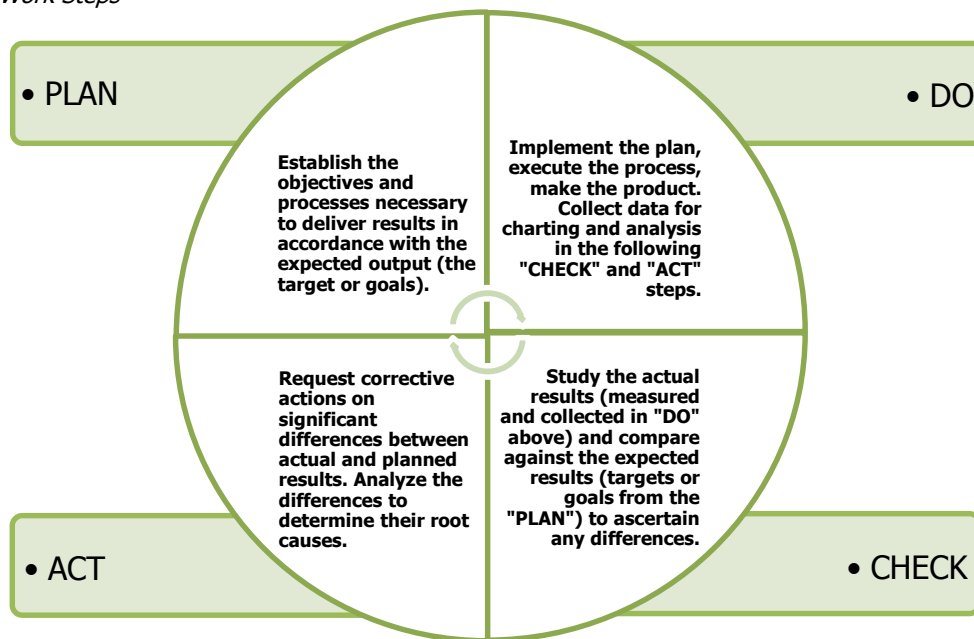
Project Work Activities 1 of 2



Project Work Activities 2 of 2

1. To identify the subject / onderwerp bepalen	<ul style="list-style-type: none"> • Redenen - oorzaken • belangrijkheid • dimensies • kosten/baten • ownership • stakeholders/partners <p><i>projectbeschrijving (reden)</i></p>
2. To establish the aim / doel zetten	<ul style="list-style-type: none"> • opzet, doel, objectieven <p><i>verwacht(e) resulta(a)t(en)</i></p>
3. To choose a strategy / strategie kiezen	<ul style="list-style-type: none"> • beschikbare middelen • criteria voor meting <p><i>kies uit verschillende opties</i></p>
4. To design an action plan / actieplan opstellen	<p><i>acties/taken/planning/verantwoordelijkheden</i></p>
5. To make the project official / project officialiseren	<ul style="list-style-type: none"> • als een programma • als een voorstel <p><i>bepaal evaluatiecriteria en indicatoren</i></p>

Project Work Steps



Logical framework of **logframe / logisch kader** is een instrument voor projectmanagement dat kan gebruikt worden om een project te ontwikkelen, te implementeren, op te volgen en te evalueren. Het logisch kader bevat een heleboel informatie in een 4x4 matrix. Het logisch kader laat toe om na te denken over de basis-ingrediënten van je project zoals objectieven die je wil bereiken, uit te voeren activiteiten, de nodige middelen, hoe je het project zal opvolgen en welke risico's de succesvolle afloop van je project kunnen bedreigen.

Het logisch kader is een document dat een overzicht geeft van het project. Het bevat ook informatie m.b.t. externe elementen die het project kunnen beïnvloeden, de zogenaamde veronderstellingen. Tot slot bevat het logisch kader indicatoren die toelaten het project op te volgen. Al deze informatie is verzameld in een tabel bestaande uit 4 kolommen en 4 rijen.

De tabel geeft de informatie over de belangrijkste componenten van een project weer op een duidelijke, bondige, logische en systematische manier. Het logisch kader was ontwikkeld in de USA en wordt wereldwijd gebruikt door de meeste donoren.

Een logisch kader vat het volgende samen:

- Wat wil het project bereiken?
- Welke activiteiten moeten uitgevoerd worden om de resultaten en objectieven te bereiken?
- Welke middelen (inputs) zijn nodig?
- Wat zijn mogelijke problemen die het succes van het project negatief kunnen beïnvloeden?
- Hoe wordt het project opgevolgd en hoe wordt het uiteindelijk succes gemeten en geverifieerd?

Logical Framework For The Action

	INTERVENTION LOGIC	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS OF ACHIEVEMENT	SOURCES AND MEANS OF VERIFICATION	ASSUMPTIONS
OVERALL OBJECTIVES	<p>What are the overall broader objectives to which the action will contribute?</p> <p>Wider problem the project will help to resolve</p>	<p>What are the key indicators related to the overall objectives?</p> <p>Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging timed achievement of goal</p>	<p>What are the sources of information for these indicators?</p> <p>Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators</p>	<p>External factors necessary to sustain objectives in the long run</p>
SPECIFIC OBJECTIVE	<p>What specific objective is the action intended to achieve to contribute to the overall objectives?</p> <p>The immediate impact on the project area or target group i.e. the change or benefit to be achieved by the project</p>	<p>Which indicators clearly show that the objective of the action has been achieved?</p> <p>Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging timed achievement of purpose</p>	<p>What are the sources of information that exist or can be collected? What are the methods required to get this information?</p> <p>Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators</p>	<p>Which factors and conditions outside the Beneficiary's responsibility are necessary to achieve that objective? (external conditions) Which risks should be taken into consideration?</p> <p>External conditions necessary if achieved project purpose is to contribute to reaching project goal</p>
EXPECTED RESULTS	<p>The results are the outputs envisaged to achieve the specific objective. What are the expected results? (enumerate them)</p> <p>These are the specifically deliverable results expected from the project to attain the purpose</p>	<p>What are the indicators to measure whether and to what extent the action achieves the expected results?</p> <p>Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging timed production of outputs</p>	<p>What are the sources of information for these indicators?</p> <p>Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators</p>	<p>What external conditions must be met to obtain the expected results on schedule?</p> <p>Factors out of project control which, if present, could restrict progress from outputs to achieving project purpose</p>
ACTIVITIES	<p>What are the key activities to be carried out and in what sequence in order to produce the expected results? (group the activities by result)</p> <p>These are the tasks to be done to produce the outputs</p>	<p>Means:</p> <p>What are the means required to implement these activities, e. g. personnel, equipment, training, studies, supplies, operational facilities, etc.</p> <p>This is a summary of the project budget</p>	<p>What are the sources of information about action progress?</p> <p>Costs</p> <p>What are the action costs? How are they classified? (breakdown in the Budget for the Action)</p> <p>Financial out-turn report as agreed in grant agreement</p>	<p>What pre-conditions are required before the action starts? What conditions outside the Beneficiary's direct control have to be met for the implementation of the planned activities?</p> <p>Factors out of project control which, if present, could restrict progress from activities to achieving outputs</p>

Opdracht 4.2 Duurzaam Gastronomisch Toerisme

30% weging

Ontwerp, plan en beheer een product in gastronomisch toerisme gelinkt aan je lokale regio, gebruik makend van de Deming Cycle.

4.3: Duurzaam Plattelandstoerisme	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Duurzaam Plattelandstoerisme" wil dat je In staat bent om het concept en de dimensies van duurzaam plattelandstoerisme te begrijpen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In staat bent om de verschillende concepten en kenmerken van de belangrijkste soorten van plattelandstoerisme te begrijpen. • Een product of dienst in plattelandstoerisme kan ontwerpen en managen. • In staat bent om het concept van plattelandstoerisme als een manier te zien om plattelandsgemeenschappen te ondersteunen in hun ontwikkeling en het op die manier te gebruiken; kennen en toepassen van de belangrijkste soorten van plattelandstoerisme: wijntours, ecotoerisme, agro-toerisme en seizoensgebonden toerisme; kennen en toepassen van het concept van plattelandstoerisme in relatie met duurzaamheid: plattelandstoerisme en het milieu, toerisme in natuurgebieden, sociaal verantwoord reizen, recycling, energie-efficiëntie, omspringen met water en het creëren van economische opportuniteiten voor de lokale gemeenschappen.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Toegang tot internet
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Een of twee video's: Verschillende benaderingen van plattelandstoerisme. Deelnemers geven voorbeelden van plattelandstoerisme in hun land. Realisatie van een mindmap.
Individuele activiteit	Op internet zoekt iedereen individueel naar de verschillende benaderingen van plattelandstoerisme: Wat is: <ul style="list-style-type: none"> • Ecotoerisme • Agro-toerisme • Seizoensgebonden toerisme <p>Beschrijving van het bestaande aanbod (doelgroepen, centrale thema's, duurzaamheid, MVO/impact op de lokale gemeenschap)</p>
Groepsactiviteit	Verzamelen van de resultaten van de zoektocht op internet Bespreking van de verschillende benaderingen en hun kenmerken
Groepsactiviteit	In groepjes van twee of drie: Ontwerp een project plan voor het beheer van een product of dienst in plattelandstoerisme gebruik makend van de Deming Cycle.
Groepsactiviteit	In groep worden de belangrijkste middelen besproken die men moet beschouwen bij het opmaken van een budget.
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Kasimoglu, M. (ed.). (2012). Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies. InTech.</p> <p>Page, S. J. and Getz, D. (eds.). (1997). The Business of Rural Tourism: International Perspectives. International Thomson Business Press.</p> <p>Cooperation Catalyses New Rural Tourism Opportunities: CULTRIPS Case Study: https://www.youtube.com/watch?v=wtuiP2CN-cA</p> <p>AS Experience-Base Rural Tourism: A New Way to Get to Know Andalusia by the Hand of its Artisans: https://www.youtube.com/watch?v=JIwvaogurTI</p> <p>10 Tips for Enjoying Rural Tourism: https://www.youtube.com/watch?v=5mUSDmheJUc</p>	

Leerinhoud 4.3: Duurzaam Plattelandstoerisme

Duurzaam toerisme betekent de ontwikkeling van toerisme die aan de behoeften van de huidige generatie tegemoet komt zonder voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om aan hetzelfde niveau van behoeften tegemoet te komen.

Duurzame ontwikkeling creëert de noodzakelijke voorwaarden voor duurzaamheid en behoud van een specifieke activiteit, rekening houdend met de grenzen van groei en exploitatie van natuurlijke rijkdommen, opdat de ontwikkeling winstgevend, sociaal aanvaard en ecologisch houdbaar is.

Toegepast op toerisme betekent dit dat duurzaam toerisme moet bijdragen aan economische groei van een regio, terwijl het tegelijkertijd milieuvriendelijk moet zijn en een sociale verantwoordelijkheid heeft.

Volgens een aantal studies van WTO (World Tourism Organisation) wenst een groot aantal toeristen vandaag gebieden te bezoeken die een hoge milieukwaliteit hebben alsook een belangrijk element van lokale cultuur bevatten.

Duurzaam toerisme staat voor alternatieve vormen van toerisme en ijvert voor de verbetering van de kwaliteit en kwantiteit van de aangeboden producten en diensten teneinde competitief te zijn en te blijven.

Bronnen: <http://sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism> en http://www.unwto.org/sdt/ebulletin/en/pdf/E-bul_19_EN.pdf

Plattelandstoerisme moet ingebed zijn in het beleid en acties ter ontwikkeling van hedendaags toerisme, hetgeen de samenwerking vereist tussen de staat, privésector en lokale overheid.

De privésector draagt hiertoe bij via institutionele en professionele vertegenwoordigingsorganen van ondernemers, hoteliers, werknemers en anderen. Deze kwamen tot stand als antwoord op:

- De nood om het milieu te beschermen door een vermindering in het gebruik van niet-hernieuwbare energiebronnen, vermindering in waterconsumptie, afval, files en het beperken van de toegang van toeristen tot ecologisch kwetsbare gebieden, enz.
- De toenemende interesse van toeristen voor een toerisme van hogere kwaliteit, innovatief toerisme, milieuvriendelijke technologie en toerisme dat compatibel is met de principes van duurzame ontwikkeling.

De evolutie van massatoerisme richting alternatieve vormen van toerisme deed een dynamiek ontstaan ten voordele van de ontwikkeling van duurzaam toerisme dat naast milieubehoud ook kan bijdragen aan het behoud van traditionele landbouwactiviteiten, cultureel erfgoed en waar armere plattelandsgebieden dankzij toerisme nieuw leven ingeblazen worden.

De belangrijkste principes voor de ontwikkeling van duurzaam plattelandstoerisme zijn de volgende:

- Toerisme moet milieuvriendelijk zijn en moet bijdragen aan sociale rechtvaardigheid binnen een gemeenschap.
- Toerisme moet interesse tonen voor het cultureel erfgoed en de tradities van de lokale gemeenschap.
- Toerisme moet in evenwicht zijn met de natuurlijke omgeving.
- Toerisme vraagt de samenwerking van alle operatoren in een gemeenschap om de natuurlijke en culturele omgeving optimaal te beschermen of te verbeteren.
- Toerisme moet bijdragen aan het behoud van de lokale bestemming en een duurzaam aanbod van producten/diensten aan de klant voorstellen.
- Toerisme moet bijdragen aan lokale economische ontwikkeling.
- Toerisme moet bijdragen aan een verhoging van de levenskwaliteit van de bewoners op de plek van bestemming alsook een socio-culturele verrijking van de toeristische bestemming zijn.
- Toerisme moet zorg dragen voor kwetsbare natuurgebieden
- Toerisme moet zoveel mogelijk gebruik maken van alternatieve energiebronnen
- Alternatieve en speciale vormen van toerisme moeten altijd in harmonie met de lokale omgeving ontwikkeld worden.
- Toerisme moet toeristen bewust maken van de principes van duurzaamheid.

Duurzaamheid kan onderverdeeld worden in drie categorieën:

1. Ecologische duurzaamheid ter bescherming van het ecologisch systeem en de diversiteit in fauna en flora. Ontwikkeling moet rekening houden met de grenzen van het ecosysteem.
2. Sociale en culturele duurzaamheid ter behoud van de lokale identiteit en kenmerken. Dit wordt bereikt door de actieve participatie van de lokale gemeenschap.
3. Economische duurzaamheid ter creatie van voldoende middelen die tegemoet komen aan de behoeften van toekomstige generaties.

Wetten en regels moeten uitgevaardigd worden om duurzaamheid te waarborgen. We verwijzen hier specifiek naar de EU richtlijn 2001/42/EC aangaande Strategic Environmental Assessment (SEA).

Bron: <http://ec.europa.eu/environment/eia/sea-legalcontext.htm>

De SEA Richtlijn betreft een hele waaier aan publieke plannen en programma's (bv. ruimtelijke ordening, transport, energie, afval, landbouw, enz.). De SEA Richtlijn verwijst niet naar beleid.

De SEA Richtlijn ging van kracht in 2001 met een transitieperiode tot juli 2004. Plannen en programma's gerelateerd aan de SEA Richtlijn moeten voorbereid en toegepast worden door de nationale, regionale of lokale overheid en moet voorzien worden van wetgevende, regelgevende en administratieve procedures.

SEA is verplicht voor plannen en programma's aangaande landbouw, bosbouw, visserij, energie, industrie, transport, afval- en waterbeheer, telecommunicatie, toerisme, ruimtelijke ordening (zowel in steden als op het platteland).

Voor plannen en programma's aangaande andere thema's of sectoren moeten lidstaten desalniettemin een screening doorvoeren om de impact te bepalen van deze plannen/programma's op het milieu. Als die impact significant is, is er alsnog een SEA nodig.

De belangrijkste vormen van plattelandstoerisme (d.w.z. exclusief urbane gebieden en de zee) zijn:

- Plattelandstoerisme op het platteland
- Agro-toerisme op het platteland
- Toerisme ter observatie van flora en fauna
- Toerisme dat gebruikt maakt van wandelpaden op het platteland
- Openluchtsporten
- Trektochten, gezondheidstoerisme, indien ze plaatsvinden op het platteland
- Avontuurlijk toerisme
- Ecotoerisme en milieutoerisme, ook indien het cultureel erfgoed betreft.

Bergtoerisme is ook een vorm van plattelandstoerisme. Decentralisatie en het verplaatsen van de toeristische activiteit van de kust naar het binnenland is in opmars en geeft mogelijkheden ter ontwikkeling van afgelegen gebieden.

De nood aan duurzaamheid voor eender welke nieuwe ontwikkeling wordt meer en meer belangrijk. Lokale gemeenschappen spelen een belangrijke rol om hun natuurlijke omgeving te beschermen en maken vaak deel uit van een grotere alliantie ter bescherming van het milieu in het algemeen. Lokale gemeenschappen hebben alle baat bij duurzaamheid, omdat het economische-, politieke-, culturele-, sociale- en milieuoverwegingen integreert. Daarom groeit het bewustzijn dat duurzaamheid, en het behoud van de "natuurlijke" omgeving nauw verbonden is met de gemeenschappen die er leven en er voor hun levensonderhoud afhankelijk van zijn.

Het principe van duurzaam toerisme toegepast op toerisme betekent dat duurzaam toerisme ijvert om de kwantiteit, kwaliteit en productiviteit van zowel menselijke als natuurlijke middelen over de tijd heen in stand te houden. Duurzaam toerisme volgt de principes van duurzame ontwikkeling.

De principes van duurzame ontwikkeling zijn gebaseerd op de theorie van "carrying capacity". Oorspronkelijk een term ontleend aan de ecologie wordt de carrying capacity nu ook toegepast op de mens, en op de toerist. Het wordt gedefinieerd als het maximum aantal mensen die van een plek kunnen gebruik maken zonder dat de fysieke omgeving, alsook de beleving van de toerist er nadeel aan ondervindt. Tourism carrying capacity behelst twee componenten:

- De kwaliteit van de omgeving;
- De kwaliteit van de recreatieve beleving.

Carrying capacity heeft ook betrekking op de sociale en psychologische capaciteit van de fysieke omgeving om toeristische activiteiten of ontwikkeling te dragen. Bovendien integreert het ook de mate waarin de lokale gemeenschap, economie en cultuur toerisme kan dragen.

De verschillende concepten en kenmerken van de belangrijkste vormen van plattelandstoerisme

Vanuit geografisch of demografisch standpunt gezien kunnen we plattelandstoerisme definiëren als een reeks activiteiten die plaats vinden buiten een stedelijke omgeving. Plattelandstoerisme wordt gekenmerkt door ondernemingen op kleine schaal waar land voor landbouw of bosbouw gebruikt wordt, of natuurgebied is.

Als we kijken naar de verschillende activiteiten binnen plattelandstoerisme dan kunnen we tot de volgende componenten komen: rurale bezienswaardigheden, avontuurlijke tours, natuurtoers, ecotoerisme, plattelanddorpen, plattelandresorts, country-style accommodatie, vakantie op de boerderij, festivals, events en landbouwenducatie.

Plattelandstoerisme in haar zuiverste vorm:

- Speelt zich af in rurale gebieden.
- Functioneert op een "rurale" manier – kleine ondernemingen, veel ruimte, direct contact met de natuur en de dierenwereld, erfgoed, traditionele samenlevingen en traditionele gebruiken.
- Is lokaal in schaal – zowel wat betreft gebouwen als dorpen – kleinschalig.
- Is traditioneel wat betreft karakter, trage en organische groei, en sterk gelinkt aan de familie. Controle gebeurt lokaal en het beheer richt zich op wat er goed is voor het gebied op lange termijn.
- Kan verschillende vormen aannemen, in functie van het rurale milieu, economie, geschiedenis en plek.

De literatuur over plattelandstoerisme toont dat termen zoals toerisme op de boerderij, dorpstoerisme, plateauoerisme, agro-toerisme en ecotoerisme allen gebruikt worden als men eigenlijk plattelandstoerisme bedoelt.

Een vakantie op het platteland houdt activiteiten in zoals wandelen, klimmen, avontuurlijke activiteiten, kanovaren, rafting, langlauf, vogelobservatie, fotografie, jacht, fietsen, enz.

Binnen de context van plattelandstoerisme zagen een aantal innovatieve ideeën het licht. Het bepalen van de Carrying Capacity van een plattelandgebied is een voorbeeld. Verder heeft plattelandstoerisme de ontwikkeling van lokale werkgroepen gezien, het ontwerp van lokale en regionale strategieën voor duurzaam toerisme, festivals, enz. En plattelandstoerisme heeft zicht op de kaart gezet als een alternatieve vorm van toerisme en is zo in staat om de concurreren met andere bestemmingen. Echter, plattelandstoerisme is erg gefragmenteerd aangezien het bestaat uit duizenden kleine ondernemingen en initiatieven. Als onderdeel van plattelandstoerisme speelt agro-toerisme een belangrijke rol in de diversifiëring van de landbouwactiviteit alsook in natuurbehoud en is gelinkt aan een snel groeiende vorm van toerisme, nl. gastronomisch toerisme.

Accommodatie (logement) is een centraal element in plattelandstoerisme – het brengt geld in het laatje maar draagt vaak ook bij aan de bescherming van historische gebouwen of de ontwikkeling van een "groene" bouwstijl. Accommodatie vertegenwoordigt de bulk van alle ondernemingen in plattelandstoerisme en het type ondernemer is meer een "life style" ondernemer.

Accommodatie is waarschijnlijk het belangrijkste element in de economie van plattelandstoerisme. Mensen die overnachten brengen geld binnen. Uit onderzoek blijkt dat bezoeker die overnachten tot 300% meer spenderen dan dagtoeristen. Bovendien blijkt dat geld uitgegeven aan overnachting veel meer terugvloeit naar de lokale economie dan andere vormen van besteding. Tot 70% van uitgaven voor overnachting blijft in de gemeenschap in vergelijking met amper 20% voor uitgaven in de lokale winkels. Plattelandsaccommodatie is bijna altijd in handen van lokale mensen. Hotelketens zijn er eerder een zeldzaamheid. Accommodatie kan ook de weg openen voor de ontwikkeling van lokale toerismeverenigingen, kan een regio op de kaart zetten enz, en operatoren differentiëren zich op de markt door van hun kleine schaal een USP te maken voor bezoekers. Het persoonlijk contact tussen toerist en uitbater speelt hier een belangrijke rol. Het belang van accommodatie in plattelandstoerisme verklaart waarom de economische impact er veel groter is dan in bv. cultureel erfgoedtoerisme.

Statistieken tonen echter de seizoensgebondenheid van plattelandstoerisme en de overcapaciteit van de sector op bepaalde momenten in het jaar. Vaak is de bezettingsgraad slechts 30%, vooral dan in afgelegen gebieden. Sommigen zitten echter aan 65% en de meest succesvolle uitbaters kennen een bezettingsgraad

van 80%. Het grote verschil heeft dus niet alleen te maken met de seizoensgebondenheid van plattelandstoerisme maar ook met kennis van de markt, prijspolitiek, aanbod en, uiteraard, marketing.

Ontwerp, plan en beheer een product of dienst in plattelandstoerisme.

Zie Leerinhoud 4.2.3. en pas dit toe op duurzaam plattelandstoerisme in plaats van duurzaam gastronomisch toerisme

Opdracht 4.3: Duurzaam Plattelandstoerisme

30% weging

Ontwerp een actieplan voor plattelandstoerisme waarin de belangrijkste taken worden beschreven:

- Verstrekken van informatie
- PR en marketing
- Events en activiteiten
- Ontwikkeling van expertise

Een voorbeeld van de belangrijkste stakeholders in plattelandstoerisme:

A. Primaire Stakeholders

- Producenten van levensmiddelen – landbouwers, veetelers (inclusief voor melk), tuiniers
- Verwerkers – slager, visboer, producenten van wild en zuivel
- Groothandel
- Supermarkten
- hotels, restaurants, cafés, pubs en bars
- Klanten

B. Secundaire Stakeholders

- Overheidsorganisaties – nationale, regionale en lokale toeristische diensten
- Sector-organisaties – hotel- en restaurantverenigingen of -federaties, culinaire verenigingen, ...
- Lokale gemeenschap en inwoners
- Sponsors, ...

Zie Annex 5 voor de template van het actieplan voor plattelandstoerisme.

4.4: Communicatie en Promotie									
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Communicatie en Promotie" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het strategische belang kan begrijpen van communicatie en promotie teneinde lokale stakeholders op een bestemming en toekomstige/huidige klanten te betrekken en te bereiken • Het strategische belang kan begrijpen van het gebruik van sociale media m.b.t. lokale stakeholders op een bestemming en toekomstige/huidige klanten. • Het belang kan begrijpen van een strategische benadering van communicatie; zich bewust zijn van de belangrijkste communicatiekanalen in toerisme; het belang en de methoden van communicatie kennen met de verschillende stakeholders in toerisme; het gebruik van IT en sociale media begrijpen in communicatie en reclame; zich bewust zijn van wettelijke vereisten in communicatie. 								
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Toegang tot internet								
Voortgang van de training – methodologisch voorstel									
Groepsactiviteit	Communicatie in gastronomisch- en plattelandstoerisme								
Input	Communicatieproces								
Groepsactiviteit	Belang van sociale media								
Input	Sociale media kanalen en hun functionaliteit								
Individuele Activiteit	Stel een strategisch plan van sociale media op ter promotie van gastronomisch- en plattelandstoerisme								
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies								
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?								
Bijkomend leermateriaal									
<p>Dahlen, M., Lange, F. and Smith, T. (2009). Marketing Communications: A Brand Narrative Approach. John Wiley and Sons.</p> <p>Dainton, M. and Zelly, E. D. (2010). Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction. Sage Publications.</p> <p>West, R. and Turner, L. (2010). Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times. Wadworth.</p> <p>How to Identify Client Needs: http://www.rassa.co.za/index.php/Articles/how-to-identify-client-needs.html</p> <p>Strategies for Identifying Customer Needs: http://smallbusiness.chron.com/strategies-identifying-customer-needs-54317.html</p> <p>The Evolution of CRM Communication Channels: http://www.crmbuyer.com/story/71892.html</p>									
Opdracht 4.4: Communicatie en Promotie									
20% weging									
<p>Stel een communicatieplan met lokale stakeholders op dat gericht is op de promotie van een innovatief product in gastronomisch toerisme</p> <p>Te volgen stappen:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1) Bepaal je doelen (die SMART zijn).</td> <td style="width: 50%;">5) Stel een tijdslijn op (begin en einde van elk objectief)</td> </tr> <tr> <td>2) Zet je doelen om in objectieven.</td> <td>6) Formuleer de kernboodschap</td> </tr> <tr> <td>3) Zet je objectieven om in tactieken.</td> <td>7) Communicatieplan is klaar</td> </tr> <tr> <td>4) Evalueer het plan.</td> <td></td> </tr> </table> <p>Zie Annex 6 voor de template van het communicatieplan.</p>		1) Bepaal je doelen (die SMART zijn).	5) Stel een tijdslijn op (begin en einde van elk objectief)	2) Zet je doelen om in objectieven.	6) Formuleer de kernboodschap	3) Zet je objectieven om in tactieken.	7) Communicatieplan is klaar	4) Evalueer het plan.	
1) Bepaal je doelen (die SMART zijn).	5) Stel een tijdslijn op (begin en einde van elk objectief)								
2) Zet je doelen om in objectieven.	6) Formuleer de kernboodschap								
3) Zet je objectieven om in tactieken.	7) Communicatieplan is klaar								
4) Evalueer het plan.									

Module 5: Overheidsbeleid en labeling in Toerisme

Kernwoorden:	<p>Kennis delen over de trends in het Europese beleid over de ontwikkeling van duurzaam toerisme.</p> <p>Een gedeelde cultuur ontwikkelen binnen de toerisme industrie in Europa op vlak van certificaten en het labeling proces, en het identificeren van kritische succesfactoren.</p> <p>Goede praktijken delen van toeristische bedrijven inzake labeling en duurzame ontwikkeling.</p> <p>Het communiceren en valoriseren van het "label" binnen de verschillende sectoren van de toerisme industrie.</p> <p>Deze module heeft als doel de kennis te verbeteren over het Europees beleid (relevant voor KMO's) inzake de ontwikkeling van duurzaam toerisme. Labels en labelingsprocedures worden geïntroduceerd als instrumenten om CSR en duurzame ontwikkeling te ondersteunen.</p>																				
Structuur:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Unit No.</th> <th>GLH</th> <th>ECVET</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5.1: Opstellen van een duurzaam toerisme / MVO beleidsverklaring</td> <td>2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>5.2: Certificatiesystemen voor de toerisme industrie</td> <td>3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>5.3: Eco-labeling in relatie tot MVO</td> <td>3</td> <td>0.3</td> </tr> <tr> <td>5.4: Communicatie en promotie</td> <td>2</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>ECVET</td> <td>10</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Unit No.	GLH	ECVET	5.1: Opstellen van een duurzaam toerisme / MVO beleidsverklaring	2	0.2	5.2: Certificatiesystemen voor de toerisme industrie	3	0.3	5.3: Eco-labeling in relatie tot MVO	3	0.3	5.4: Communicatie en promotie	2	0.2	ECVET	10	1		
Unit No.	GLH	ECVET																			
5.1: Opstellen van een duurzaam toerisme / MVO beleidsverklaring	2	0.2																			
5.2: Certificatiesystemen voor de toerisme industrie	3	0.3																			
5.3: Eco-labeling in relatie tot MVO	3	0.3																			
5.4: Communicatie en promotie	2	0.2																			
ECVET	10	1																			
Basis literatuur en web links:	<p>Bien, Amos, CESD/TIES, "Marketing Strategy for Sustainable and Ecotourism Certification" <i>Eco-Currents Journal of Travel Research</i>, Spring: 8-12.</p> <p>Chafe, Zoe, "Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism", CESD/TIES Working Paper No. 104, April 2005.</p> <p>Conroy, Michael E. <i>Branded!: How the Certification Revolution is Transforming Global Corporations</i> (Canada: New Society Publishers, June 2007).</p> <p>González, M. L., & Martínez, C. (2004). Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case. <i>Journal of Business Ethics</i> 55 (3).</p> <p>Honey, Martha, ed. <i>Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice</i> (Washington, DC: Island Press, 2002).</p> <p>http://greenglobe.com/</p> <p>http://destinet.eu/who-who/market-solutions/certificates/</p> <p>http://www.ecolabelindex.com/ecolabels/?st=category,tourism</p> <p>http://siteresources.worldbank.org/INTEXPCOMNET/Resources/CSR_in_tourism_2005.pdf</p> <p>https://earthresponsible.files.wordpress.com/2013/03/csr-leitfaden_eng_ger-kate.pdf,</p> <p>http://www.paris-europe.eu/media/compendium-2014.pdf</p> <p>http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/quality-label/public-consultation-etq/index_en.htm</p>																				

5.1: Een duurzaam toerisme / MVO beleid opzetten	
Algemene doelstelling	Het concept van duurzaam toerisme / MVO begrijpen, zijn componenten en de vraag eraan; zodat een MVO beleid geformuleerd kan worden. De manier waarop MVO beleid beter toegepast kan worden door KMO's in de toerisme wordt hier in uitgelicht.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten en internettoegang
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Discussie over het concept en de componenten van duurzaam toerisme / MVO
Input	Presentatie over de vraag naar duurzaam toerisme / MVO
Groepsactiviteit	Discussie over het opnemen van duurzaam toerisme / MVO activiteiten voor KMO's
Input	Presentatie over het belang een MVO-beleid en het formuleringsproces ervan
Individuele activiteit	Ontwikkel een uitgebreid duurzaam toerisme / MVO beleid voor een hotel
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Butler, R.W. (1998) Sustainable Tourism – Looking Backwards in Order to Progress? In: C.M. Hall and A. Lew, eds., Sustainable Tourism: A Geographical Perspective, Harlow: Longman, pp. 25-34.</p> <p>Chi Vo, L. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. Problems and Perspectives in Management, Volume 9, Issue 4, 2011.</p> <p>Clarke, J. (1999) A Framework of Approaches to Sustainable Tourism, Journal of Sustainable Tourism, 5 (3) 224- 235. Conlin, M.V. & Baum, T. (1994). Comprehensive Human Resource Planning: An Essential Key to Sustainable Tourism in Island Settings, In: Cooper, C.P & Lockwood, A., eds., Progress in Tourism and Hospitality Management, London: John Wiley & Sons pp. 259 – 270.</p> <p>Eber, S. (1992). Beyond the Green Horizon: A Discussion Paper on Principals for Sustainable Tourism, Goldalming, Surrey: Tourism Concern/WWF.</p> <p>Font, X., & Harris, C. (2004). Rethinking Standards from Green to Sustainable. Annals of Tourism Research, 31(4), pp. 986–1007.</p> <p>Hunter, C., & Green, H. (1995). Tourism and the Environment: A Sustainable Relationship, London: Routledge.</p> <p>Miller, G. (2001). Corporate responsibility in the UK tourism industry, Tourism Management, 22(6), 589-598.</p> <p>Twining-Ward, L. & Farrell, B. (2005) Seven Steps Towards Sustainability: Tourism in the Context of New Knowledge. Journal of Sustainable Tourism Vol. 13 (2) pp.109-129.</p>	

Leerinhoud 5.1: Een duurzaam toerisme / MVO beleid opzetten

Aspecten van Duurzaam Toerisme

Duurzame ontwikkeling wordt gedefinieerd als ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van huidige gastregio's terwijl de kansen voor de toekomst gewaarborgd en verbeterd worden. Duurzaam toerisme heeft een holistisch, geïntegreerd perspectief nodig, naast de criteria van duurzame ontwikkeling. Dit perspectief moet rekening houden met alle industrieën en middelen waar toerisme op steunt. Duurzaam toerisme moet aan volgende criteria of principes voldoen:

- Duurzame grondstoffen beschermen en behouden
- Een multi-stakeholder benadering hebben
- Milieubewust zijn
- Het welzijn en de betrokkenheid van de lokale bevolking behouden en onderhouden
- Betekenisvolle en eerlijk verspreide tewerkstelling voor de lokale bevolking bieden
- Economisch voordeel hebben
- Een lange-termijn visie hebben
- Een triple-bottom line benadering hebben (people, planet, profit)
- Eerlijk zijn
- De overheid moet de leiding nemen
- De klantentevredenheid moet hoog zijn en toeristen moeten geïnformeerd worden over ecologisch en sociale problemen

De definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) heeft veel gelijkenissen met duurzaam toerisme; beiden houden zich bezig met het vraagstuk hoe stakeholders geïdentificeerd en betrokken kunnen worden, en dat initiatieven gemeten dienen te worden, zodat hun impact duidelijk wordt. MVO heeft te maken met de verplichting van het bedrijf om aanspreekbaar te zijn tegenover zijn stakeholders, over alle operaties en activiteiten heen, zodat duurzame ontwikkeling zowel op economisch als op sociaal en ecologisch vlak bereikt kan worden. Duurzaam toerisme op zijn beurt werd eerst vooral vanuit ecologisch perspectief bekeken, slechts recent zijn de sociale en gemeenschaps-aspecten eraan toegevoegd. Vandaag de dag wordt duurzaam toerisme als een breder begrip bekeken dat niet alleen over conservatie van de natuur gaat, maar ook over de levenskwaliteit van zowel de bezoekers als mensen uit de bezochte regio.

De ontwikkeling van duurzaam toerisme zorgt ervoor dat alle vormen van toerisme beter gaan aansluiten bij de noden en middelen van een bestemming. Toerisme moet een holistische en omvattende benadering hanteren, die de ontwikkeling van toerisme balanceert met andere activiteiten. Aangezien toerisme bestaat uit verschillende sectoren en dus zeer gefragmenteerd is, is het een moeilijke zaak om effecten te meten of monitoringsprocessen uit te voeren via één bepaald mechanisme. De toeleveringsketen van product naar eindgebruiker is niet in de handen van louter één partij of individu; verschillende onderdelen en elementen worden vaak uitgevoerd door verschillende stakeholders. Dit heeft ertoe geleid dat het controleren van MVO een complex gegeven is.

De vraag naar duurzaam toerisme / MVO

Er is geen debat nodig of toerisme duurzaam er moet zijn of niet (Butler, 1993; Wall, 1997; Hunter & Green, 1995) en het doel van dit hoofdstuk is niet om te focussen op de nood aan duurzaamheid, maar eerder om uit te zoeken welke rol de toerisme industrie (en toerisme bedrijven) kan of zou moeten spelen om de ontwikkeling van duurzaam toerisme verder te zetten. Duurzame ontwikkeling wordt gedefinieerd als *"development that meets the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their needs"* (WCED, 1987, p.43). Duurzaam toerisme heeft een holistisch, geïntegreerd perspectief nodig, naast de criteria van duurzame ontwikkeling. Dit perspectief moet rekening houden met alle industrieën en middelen waar toerisme op steunt. Volgens de definitie van de UNTWO (WTO, 2004), maakt het optimaal gebruik van natuurlijke bronnen, respecteert het de socio-culturele authenticiteit van gemeenschappen, en biedt het socio-economische voordelen voor alle stakeholders. Het is niet de bedoeling van dit hoofdstuk om definities van duurzaam toerisme te vergelijken, aangezien er verschillende juiste antwoorden zijn en een veelvoud aan perspectieven waar rekening mee gehouden moet worden. De complexiteit van dit thema wordt verder besproken door auteurs zoals Twining-Ward and Farrell (2005),

Hunter & Green, (1995), Butler (1993), etc..

Duurzaam toerisme bekijkt toerisme vanuit een multi-stakeholder perspectief, terwijl MVO gaat om de rol van het bedrijf in het bereiken van duurzame ontwikkeling. Er bestaan vele definities van MVO; volgens de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), MVO is een "*business commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life*" (WBCSD as quoted in Kotler & Lee, 2005, p. 3). Er zijn verschillende redenen waarom mensen 'goed doen'. Kotler & Lee (2005) definiëren MVO in gelijkaardige termen als de toerisme industrie duurzaam toerisme definieert.

De definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) heeft veel gelijkenissen met duurzaam toerisme; beiden houden zich bezig met het vraagstuk hoe stakeholders geïdentificeerd en betrokken kunnen worden, en dat initiatieven gemeten dienen te worden, zodat hun impact duidelijk wordt. MVO heeft te maken met de verplichting van het bedrijf om toerekenbaar te zijn tegenover zijn stakeholders, over alle operaties en activiteiten heen, zodat duurzame ontwikkeling zowel op economisch als op sociaal en ecologisch vlak bereikt kan worden (Carroll, 1991; Rondinelli & Berry, 2000; Miller, 2001; Kalisch, 2002). Duurzaam toerisme op zijn beurt werd eerst vooral vanuit ecologisch perspectief bekeken, pas de laatste vijftien jaar zijn de sociale en gemeenschaps-aspecten eraan toegevoegd (Butler, 1993; Conlin & Baum, 1994; Hunter & Green, 1995). Er zijn veel academische bijdragen geleverd over duurzaam toerisme sinds de jaren '80 and veel auteurs hebben thema's of opkomende trends in de ontwikkeling van duurzaam toerisme beschreven, inclusief debatten over ontwikkeling versus conservatie (Eber, 1992; Sharpley, 2000), de plaats van toerisme binnen duurzame ontwikkeling (Butler, 1993; Stabler & Goodall, 1996), en de operationalisering van het concept duurzaamheid (Butler, 1998; Clarke, 1999). Vandaag de dag wordt duurzaam toerisme als een breder begrip bekeken dat niet alleen over conservatie van de natuur gaat, maar ook over de kwaliteit van de ervaring van de bezoekers, alsook de levenskwaliteit van de mensen uit de bezochte regio.

De ontwikkeling van duurzaam toerisme zorgt ervoor dat alle toerisme beter gaat aansluiten bij de noden en middelen van een bestemming (IFC, 2004; Honey & Rome, 2001). Toerisme moet daarom een holistische en omvattende benadering hanteren, die rekening houdt met andere activiteiten en waarden naast zijn eigen ontwikkeling. Aangezien toerisme bestaat uit verschillende sectoren en dus zeer gefragmenteerd is, is het een moeilijke zaak om effecten te meten of monitoringsprocessen uit te voeren via één bepaald mechanisme. De toeleveringsketen van product naar eindgebruiker is niet in de handen van louter één partij of individu; verschillende producten en diensten worden vaak geleverd door een waaier aan bedrijven en individuen. Inderdaad, een rapport van de World Bank Group (Foley Hoag, LLP, 2003, 2004; PricewaterhouseCoopers, 2004) stelt dat er eigenlijk nog geen effectief monitoring- of implementatiesysteem bestaat voor MVO-praktijken, en dat zelfs het definiëren van duurzaam toerisme moeilijk kan zijn aangezien criteria anders geïnterpreteerd worden door verschillende stakeholders. Er zijn, anderzijds, steeds meer en meer richtlijnen en charters over duurzaam toerisme die worden opgemaakt door zowel overheden als industrieën. Font and Harris (2004) suggereren zelfs dat niet enkel de sociale duurzaamheidsstandaarden ambigu zijn, ook zijn de meetmethoden inconsistent en voor interpretatie vatbaar. Er bestaat een aanzienlijke variatie binnen het begrip van 'duurzaam', en dit werkt niet goed in een klimaat van globalisering en handelsvrijheid.

Bron: <https://www.cett.es/fitxers/campushtml/MiniWebs/118/1a.pdf>

Een beleidssysteem opzetten

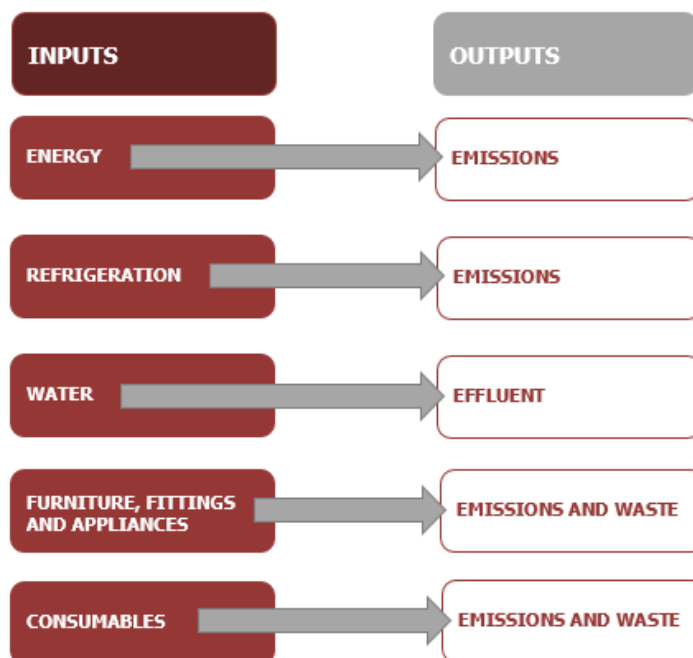
Een betrouwbare manier om verbetering in een organisatie teweeg te brengen is door een managementsysteem op te zetten om de gewilde veranderingen mee te monitoren. Of het doel nu het verbeteren van kwaliteit, gezondheid en veiligheid of het milieu is, een managementsysteem zorgt voor een formeel en systematisch kader, met procedures om doelstellingen op te zetten en om te meten of deze al dan niet worden behaald. Het systeem werkt meestal in een cirkel, waarbij de herhaling van bepaalde stappen zorgt dat er lessen getrokken kunnen worden uit vorige successen en fouten, zodat een continue verbetering gemaakt kan worden. Een environmental management system (EMS) kan naast andere bestaande managementsystemen gebruikt worden. Zoals andere managementsystemen, zal EMS gaan om:

- Het identificeren van de belangrijkste milieu-effecten die door jouw hotel gecreëerd worden
- Een beleid opstellen en dit naar het personeel creëren
- Een initiële evaluatie uitvoeren van de werking van je hotel
- Verantwoordelijkheden toewijzen
- Objectieven en doelen stellen
- Monitoring en de vooruitgang rapporteren

Je kan beslissen om je eigen EMS op te zetten of er één over te nemen van bestaande systemen, zoals een ecolabel of een internationale management standaard.

Het identificeren van de belangrijkste impacts: Vooraleer je je beleid kan uitschrijven, moet je nagaan wat de belangrijkste milieu-effecten (of impacts) zijn van je hotel. Dit kan je doen door ze te beschrijven met 'inputs' (wat je gebruikt) en 'outputs' (wat je creëert, op vlak van afval en uitstoot), zodat je je prioriteiten kan vaststellen aan de hand van deze lijst.

Input en output impacts



Bron: <http://www.greenhotelier.org/wp-content/uploads/2012/05/EMH-1-Policy-Management-for-web-1-1.pdf>

Beleid: In de volgende stap moet je olijsten, duidelijk en bondig, wat je doelen zijn. Een milieubeleid wordt gekaderd door je doelen en de principes die je van plan bent te volgen. Het is erg belangrijk om je stakeholders, werknemers, gasten, zakenpartners en lokale bewoners te vertellen dat het management toegewijd is aan de verbetering van het milieu. Het beleid kan de vorm aannemen van simpele 'waarden' of een mission statement, of het kan uitgebreid ingaan op al je milieu-impacts en hoe je deze gaat aanpakken. Je kan beslissen om niet enkel milieu-problematieken te bespreken, zodat het een algemeen beleid wordt voor 'verantwoord ondernemen', met bijkomende thema's zoals fair trade producten of andere socio-economische overwegingen. Het beleid moet:

- De volledige toewijding hebben, op het hoogste niveau van het bedrijf (CEO, financieel directeur, algemeen directeur, etc)
- Je verbintenis bevatten om de meest milieuvriendelijke praktijk na te jagen
- Een samenvatting bevatten van je plan hoe je dit gaat bereiken
- Een motivatie bevatten om mettertijd continue verbetering te bereiken

Het moet ook ondersteund worden door een actieplan:

- Dat korte-termijn en medium-tot-lange termijn doelen stelt
- Dat toont hoe en wanneer deze bereikt zullen worden
- Dat taken concreet verdeelt over het personeel zodat mensen persoonlijk verantwoordelijk zijn om de doelen te behalen.

Het beleid zelf zou op regelmatige tijdstippen herzien en geactualiseerd moeten worden, om de vooruitgang bij te houden en na te gaan of er bepaalde veranderingen zijn in de prioriteiten. Sommige bedrijven, bijvoorbeeld Scandic Hotels, kiezen ervoor om de principes van The Natural Step (TNS) te gebruiken, een organisatie die een 'upstream' benadering gebruikt van duurzaamheid, door de problematieken als bron te benoemen. Het systeem biedt een kader om het bedrijven mogelijk te maken om milieu-overwegingen te integreren in hun strategische planning, beslissingsproces en dagelijkse werking, om zo op een coherente

manier naar duurzaamheid te evolueren. Het raamkader stimuleert dialoog, consensus opbouwen, en zaken herdenken om meer innovatief, strategisch en effectief te worden. The Natural Step International coördineert capaciteitsopbouw binnen het raamkader, en er zijn TNS kantoren over heel de wereld. TNS definieert duurzaamheid volgens vier wetenschappelijke principes of 'condities', waaraan voldaan moet worden om tot een duurzame maatschappij te kunnen komen. De principes bieden praktische criteria om sociale, ecologische en economische acties te sturen en het debat te transformeren tot een constructieve discussie.

Voorbeeld van een beleid:

We recognise that our business has an important role to play in protecting and enhancing the environment for future generations, and to help secure the long term sustainability of the tourism industry.

To this end our hotel is committed to taking action:

✓ To achieve sound environmental practices across our entire operation	✓ To invite our customers, suppliers and contractors to participate in our efforts to protect the environment.
✓ To comply fully with all environmental legislation.	✓ Where we can, to work with others in the tourism industry, in public agencies and the community to achieve wider environmental goals
✓ To minimise our use of energy, water and materials	✓ To provide all employees with the training and resources required to meet our objectives.
✓ To minimise our waste and to reduce, re-use and recycle the resources consumed by our business wherever practical.	✓ To openly communicate our policies and practices to interested parties.
✓ To reduce our pollution to a minimum and, where appropriate, to treat effluent	✓ To monitor and record our environmental impacts on a regular basis and compare our performance with our policies, objectives and targets, with a view to continuous improvement over time

Bron: <http://www.greenhotelier.org/wp-content/uploads/2012/05/EMH-1-Policy-Management-for-web-1-1.pdf>

Manieren om de implementatie van MVO richtlijnen in toeristische KMO's te verbeteren

Een onderzoek door Linh Chi Vo (2011), gericht op MVO in KMO's, toont aan dat KMO's een belangrijke rol spelen in de Europese economie en hun unieke eigenschappen maken het net erg moeilijk om dezelfde MVO-richtlijnen zoals in grotere bedrijven toe te passen. De conclusie van dit onderzoek stelt drie verschillende manieren voor om het gebruik van MVO in KMO's populairder te maken.

Ten eerste zouden er gespecialiseerde theorieën en instrumenten ontwikkeld moeten worden voor MVO in KMO's. We hebben een volledig nieuwe set van theoretische en conceptuele tools nodig die de unieke competitieve uitdagingen en institutionele beperkingen kunnen behandelen die eigen zijn aan KMO's. Een innovatieve theoretische denkplaatje is nodig om MVO in KMO's te kunnen bestuderen, en die vragen kan beantwoorden zoals: wat betekent MVO voor KMO's en privébedrijven? In welke mate zijn de sociale en institutionele beperkingen waar ze mee te maken hebben anders dan die van grote bedrijven? Hoe kan een maatschappij institutionele omgevingen creëren die MVO promoten voor alle bedrijven, inclusief de KMO's? (Lee, 2008). Om dit te kunnen bereiken, is het belangrijk om de dynamieken van MVO in KMO's te onderzoeken (Nielsen and Thomsen, 2009). Vooral de interne en externe factoren die de veranderingsprocessen naar meer MVO-praktijken beïnvloeden, moeten verder onderzocht worden. Een prioriteit is hier om te onderzoeken hoe managerscapaciteiten helpen bij het ontwikkelen van MVO acties, en ook de capaciteiten die kleine bedrijven in staat stellen middelen aan te spreken buiten de grenzen van hun organisatie moeten verder onderzocht worden.

Daarnaast zou het voordelig zijn (voor KMO eigenaars, managers, beleidsmakers en academici) om de kennis te vergroten van de kritische succesfactoren van overheidsinitiatieven om gedeelde verantwoordelijkheden te creëren.

Ten tweede is er onderzoek nodig om de juiste methode te weten te komen om de kennis van KMO's over MVO te vergroten. Case studies zijn hierbij belangrijk. Een goed voorbeeld kan als bewijs van good practice

dienen en een grote bijdrage betekenen aan het verder opnemen van MVO in kleine bedrijven. Als KMO's specifieke praktijken kunnen ondernemen die impact hebben op de verbetering van het bedrijf en de inkomsten, zullen ze zich allicht meer aangesproken voelen tot MVO. Specifiek moeten KMO's meer te weten komen over de mogelijke voordelen van sociaal verantwoorde praktijken (Castka et al., 2004). Desondanks dat de deelname van academici en mensen uit de praktijk zal helpen bij het populairder maken van MVO bij KMO's, zal dit toch geen garantie zijn dat kleine bedrijven zich volledig zullen mengen in het debat rond maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een verder engagement van publieke autoriteiten is ook noodzakelijk om om de 'business ethics' onder KMO's te verbeteren (Tilley, 2000). Zodoende is er verder onderzoek nodig om de overheidssteun te promoten.

Er wordt gesuggereerd dat de dialoog openen en netwerken opzetten tussen de KMO's over het opnemen en toepassen van MVO helpt met het verhogen van de kennis over het onderwerp. De onderliggende gedachte is dat KMO eigenaars alleen staan in het management van hun bedrijf. Alleen werken resulteert in een gebrek aan kennis over bepaalde thema's. Door de dialoog aan te gaan en te netwerken met hun gelijken, kunnen KMO eigenaars het concept van MVO veel beter begrijpen en zijn ze er zich meer bewust van. Een andere manier om de kennis van MVO in KMO's te verhogen, is door training en workshops over dit thema. Ondersteuning en coaching tijdens het MVO implementatieproces is ook cruciaal, want learning-by-doing is een effectieve manier om kennis te vergaren. Om dit doel te kunnen bereiken, is de steun van de overheid of sponsors cruciaal. Aangezien er veel KMO's zijn en ze geografisch verspreid zijn, kunnen ze alleen via een overkoepelende organisatie samenkomen en dingen uitwisselen over MVO. Ondersteuning en coaching kunnen enkel aangeboden worden als er een geautoriseerde organisatie dit kan sponsoren. Daarom zouden academici moeten onderzoeken hoe deze dialoog en netwerking tussen KMO's inzake MVO georganiseerd en gepromoot kan worden, en hoe er ondersteuning en coaching vergaard kan worden van sponsorende organisaties.

Daarnaast wordt er geopperd dat onderzoekers verder moeten gaan dan de vraag naar het verhogen van de kennis van KMO's over MVO, naar een verder onderzoek over hoe KMO's gemotiveerd kunnen worden om MVO op te nemen en toe te passen. Er is nog niet genoeg kennis over bedrijfsscenario's en obstakels van KMO-MVO relaties (Castka et al., 2004). Wat we tot dusver weten is dat de motivaties van KMO's om MVO toe te passen verschillen met die van grotere bedrijven. We hebben ook enkele theorieën die de drijfveren achter het toepassen van MVO in KMO's uiteenzetten. Deze theorieën zijn o.a. *institutional isomorphism*, *institutional theory*, *stakeholder theory*, en *social capital theory*. Empirische studies over de drijfveren van MVO in KMO's zijn schaars. Anderzijds zijn de obstakels voor MVO activiteiten net de eigenschappen van de KMO-eigenaar en de organistorische eigenschappen die uniek zijn aan KMO's. Deze drijfveren en obstakels worden vermeld in de literatuur. Maar er is een gebrek aan een goed inzicht hoe deze in praktijk om te zetten. Studies over dit thema kunnen een indicatie geven voor hoe om te gaan met de obstakels voor de opname en implementatie van MVO in KMO's.

Ten derde, zijn werknemers belangrijke stakeholders, dankzij de specifieke omstandigheden van KMO's. Het overzicht van de literatuur toont aan dat KMO managers echt geven om hun werknemers. Desondanks is er een gebrek aan literatuur over de rol van werknemers bij MVO in KMO's. Onderzoek zou verder moeten gaan dan thema's zoals de verplichtingen van de firma naar zijn werknemers toe, of de impact van MVO op het welzijn van de werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers; zodat er kan onderzocht worden hoe HRM een voordeel kan hebben bij MVO en kan samengaan met MVO praktijken. Human resources management (HRM) kan een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van MVO in KMO's. Deze doelstelling kan op verschillende manieren bereikt worden. Er zou gezamenlijk onderzoek gedaan kunnen worden door onderzoekers van MVO en onderzoekers van HRM. Elke groep academici kan zijn eigen perspectief in het project brengen, zodat de link tussen MVO en HRM uitvoerig onderzocht kan worden. De deelname van werknemers aan het onderzoeksproces is ook belangrijk. Hun deelname zorgt voor inzichten van mensen uit de praktijk, die relevant zijn voor de eigenlijke context in KMO's. Ze kunnen deelnemen als een bron van dataverzameling of als gesprekspartners in het onderzoeksproces. Wanneer werknemers actief deelnemen aan onderzoeksprojecten van academici, worden ze een 'actor' in een actie-onderzoeksproces.

Opdracht 5.1: Een Duurzaam Toerisme / MVO beleid opzetten

20% weging

Formuleer een MVO beleid voor een hotel met 40 deluxe kamers, een verfijnd restaurant, en faciliteiten voor conferenties, events, spa en ontspanning (1,000 woorden).

5.2: Certificatiestelsels voor de Toerisme Industrie	
Algemene doelstelling	Begrijp de verschillende certificatie- en labelling systemen die er zijn inzake MVO, specifiek voor de toerisme-industrie
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten, internettoegang
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Input	Motivatie impuls: Video – record van de implementatie van een succesvolle MVO beleving: https://www.youtube.com/watch?v=ihoR9B7p-1Q
Input	Presentatie: Overzicht en ontwikkeling van certificatiesystemen
Groepsactiviteit	Discussie: Over de voordelen en uitdagingen van certificatiesystemen
Input	Presentatie: De bestaande certificatie beschikbaar voor de duurzame toerismesector: focus op de belangrijkste instrumenten (MVO in Toerisme, the European Ecolabel, Travelife, Greenglobe, Green Key)
Groepsactiviteit	Synthese: Het collectief opmaken van een multi-criteria matrix, inzake de belangrijkste certificaten die gebruikt worden
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Bijkomend leermateriaal	
<p>Toth, R. (2002) Exploring the Concepts Underlying Certification. In M. Honey (Ed.), Ecotourism & certification: setting standards in practice (pp. 73-102). Washington: Island Press.</p> <p>Font, X (2003) Labelling & Certification: Benefits & Challenges for Sustainable Tourism Management & Marketing, Leeds Metropolitan University.</p> <p>http://ecoclub.com/news/050/expert.html#1</p> <p>http://www.tourcert.org</p>	

Overzicht van de certificatiestelsels

Certificatie kan beschreven worden als een proces waarin de klanten en industrie worden verzekerd dat het bedrijf (dat beoordeeld wordt) een bepaalde minimum standaard behaald heeft. Binnen de toerisme-industrie begon certificatie in de vroege jaren '90. Sinds 1992 zijn er een aantal stelsels ontwikkeld.

Het doel van certificatie is om vrijwillige prestatienormen te bereiken, die minstens gelijklopen aan basisstandaarden of wetgeving, of deze zelfs overschrijden. Het proces start met een instantie die geloofwaardige certificatiestandaarden opstelt (door standaarden te gebruiken die relevant zijn voor de industrie, meetbaar en haalbaar zijn). Deze instantie mag geen belangenvermenging hebben en de indicatoren moeten goedgekeurd worden door een accreditatie-instelling. De aanvrager of het bedrijf wordt dan gequoteerd volgens de indicatoren en, wanneer dit succesvol is, krijgt het bedrijf daar erkenning voor. Dit gebeurt meestal door de toekenning van een logo, om de klant te informeren dat het bedrijf voldoet aan de minimum criteria. Het doel van certificatie is om milieuvriendelijk, sociaal en cultureel gedrag te stimuleren en om een kwaliteitsproduct aan te bieden aan klanten. Om betrouwbaar te kunnen zijn, moeten certificatieprogramma's een audit laten afnemen door een derde partij en moeten ze een effectieve beoordelingsprocedure hebben, alsook duidelijk gedefinieerde accreditatie criteria.

Volgens Toth (2002), zijn elementen van een geloofwaardig certificatiesysteem de volgende:

- Adequate, gepaste standaarden die ontwikkeld en geaccepteerd zijn door alle betrokken partijen – interpretatie van de standaarden;
- Getrainde, gekwalificeerde beoordelaars – training en kwalificatie om de standaarden te definiëren;
- Professionele/ethische werking op alle niveaus, zonder vooroordelen of belangenconflicten;
- Een gekwalificeerde, financieel stabiele beoordelingsinstelling – als er verschillende beoordelaars zijn, is een accreditatie mechanisme nodig;
- Evenwichtige certificering en accreditatie;
- Transparantie;
- Gedefinieerde procedures;
- Procedures om in beroep te gaan;
- Erkenning door relevante agentschappen en/of klanten – het nakomen van geaccepteerde criteria (bv. ISO/IEC guides) faciliteert erkenning; en
- Aanvaarding op de markt of door regelgevers – marketing en promotie (Toth, 2002).

Het gaat er vooral om dat bovenstaande definitie elementen beschrijft van een geloofwaardig certificatiesysteem, en niet noodzakelijk één dat alle elementen van duurzaam toerisme in zich heeft. Aangezien vele stelsels sociale en arbeidsomstandigheden niet in detail bespreken, zijn deze elementen vooralsnog niet aan bod gekomen.

Ontwikkeling van certificatiestelsels

Er zijn veel certificatiestelsels voor toerisme die te maken hebben met duurzaamheid. De bekendste NGO of nationale initiatieven zijn o.a. Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism VISIT (Europe-wide), de Costa Ricaanse standaard Certification for Sustainable Tourism (CST), Green Deal (Guatemala), en Schotland's Green Tourism Business Scheme (GTBS). De bekendste certificeringsprogramma's uit de industrie zijn Green Globe en Blue Flag. Green Globe biedt zowel product- als bestemmingscertificatie aan, terwijl Blue Flag stranden certificeert. Er zijn twee standaarden vanuit de industrie die breder gaan dan toerisme: ISO 14001, die milieu-impacts bestudeert, en ISO 9001 die gaat om kwaliteitscontrole (allebei worden ze vooral gebruikt door grote hotels, minder door kleine bedrijven). De meerderheid van de financieringskanalen en certificatieprogramma's zijn programma's specifiek voor toerisme. Deze zijn de 'eco' programma's die zich vooral op KMO's richten.

Een aantal eco-certificatie projecten zijn in de piloot- of ontwikkelingsfase zoals o.a. in Mexico, de Caraïben, Sub-Sahara Afrika en Peru, en landen zoals Kenya en Botswana zijn deze aan het overwegen. De meerderheid van de Europese ecolabels hebben te maken met milieucriteria, hoewel sommige ontwikkelende landen zoals Zuid-Amerika en Zuid-Afrika sociale en culturele aspecten als belangrijke elementen hebben toegevoegd. De ontwikkeling van certificatie en eco-labels is onregelmatig en hoewel er voordelen zijn aan dit soort programma's om basisstandaarden op te stellen, werken de programma's niet op wereldwijde schaal en is er geen kritische massa van gecertificeerde producten. Er zijn een aantal programma's in lage-inkomenslanden,

maar het grootste deel (2/3^{de}) van de ongeveer 7000 gecertificeerde toerisme-producten bevinden zich in Europa (Font, 2003). Ongeveer 40% van de programma's startte voor 1996, met een bijkomende 40% tussen 1996 en 2000. Een aantal nieuwe initiatieven zijn ontwikkeld na 2000 (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism (ECEAT), Oost-Europese programma's en Centraal- en Zuid-Amerika).

Programma's en praktijken verschillen van regio tot regio. De meeste systemen zijn nationaal, zoals de CST, Guatemalan Green Deal en South Africa's Fair Trade Tourism label. Het certificatiemodel in Latijns-Amerika is de CST en wordt nu uitgebreid om het Network of the Americas te worden, om Guatemala, Brazilië, Ecuador en andere nieuwe voorgestelde systemen erin op te nemen. De meeste landen in deze regio hebben een nationaal programma geïmplementeerd (of plannen dit, zoals Mexico & Peru), om het CST als een model te gebruiken 'ondanks dat de kosten om een certificatieprogramma op te starten zeer hoog zijn, en er dus weinig vooruitgang is geweest tot nu toe'. Hoewel het gepropageerd wordt als een model voor toerisme-certificering, heeft het CST programma maar een paar gecertificeerde producten en heeft het Network of the Americas er in totaal niet veel (bv. maar 21 producten zijn gecertificeerd in Guatemala).

In Europa heeft het VISIT programma en inclusief systeem gecreëerd om de standaarden te verhogen en om samenwerking tussen huidige Europese programma's te verbeteren. Het programma verkoopt ongeveer 4000 gecertificeerde producten via ethische reisbeurzen (green travel market) en aan touroperators. Het meest succesvolle certificatie-programma, Blue Flag, heeft zijn programma uitgebreid buiten Europa, naar de Caraïben, Noord-Amerika en Afrika, desondanks dat dit programma alleen stranden en kustplaatsen certificeert.

Green Globe is een standaard in de industrie die momenteel operationeel is vanuit Australië, maar gecertificeerde eigendommen wereldwijd heeft. Bestemmingscertificering wint de laatste jaren aan belang dankzij een verhoogde interesse in duurzaam bestemmingsmanagement, en het programma van Green Globe biedt een omvattende benadering voor verschillende actoren. De meetbaarheid en toepasbaarheid van dit programma wordt desondanks in vraag gesteld. Green Globe is een bepaald systeem dat certificering aanbiedt voor meer dan ecotoerisme of kleinschalige producten, ze bieden ook diensten aan aan touroperators, hotels, bestemmingen, etc. Sommige grootschalige bedrijven zijn al via hen gecertificeerd (all-inclusive resorts zoals Sandals, Casuarina Beach, Almond Beach en sommige Hilton en Marriott filialen).

In 2002 werd een project opgezet, genaamd de Sustainable Tourism Stewardship Council (STSC), met als doel een gezamenlijke erkenning van de verschillende stelsels te bieden, en een international accreditatiebureau op te zetten – maar er is niet veel vooruitgang geboekt sinds zijn oprichting. Redenen daarvoor zijn o.a. het gebrek aan een instantie om internationale certificering op te nemen, verwarring over de bestaande criteria en competitie tussen bestaande stelsels (die hun labels niet willen samenvoegen).

De meerderheid van certificatiestelsels accrediteren accommodaties (ongeveer 63%), terwijl enkel 7% touroperators beoordelen, vooral plaatselijke bedrijven die zich op ecotoerisme richten (Font, 2003). Ongeveer 40% van de criteria of indicatoren in standaarden hebben te maken met managementszaken en de overige 60% met specifieke acties zoals 'environmental benchmarking' (34%), economische indicatoren (8%) of socio-culturele criteria (12%). De meerderheid van programma's tot nu toe (behalve Green Globe, Blue Flag en ISO), richten zich eerder op kleine bedrijven of eco lodges dan op grootschalige accommodaties.

Standaarden kunnen onderverdeeld worden in productstandaarden (die de passende eigenschappen reflecteren die van een product verwacht worden) of processtandaarden (die de passende eigenschappen van producten tot de uiteindelijke distributie reflecteren).

Grote spelers in het toerisme-veld, voornamelijk hotels, hebben minder raakpunten met kleine certificatiestelsels en gaan in de plaats voor internationale standaarden zoals ISO 9001, die een accreditatie biedt voor een kwaliteitsgarantie, of ISO 14001 die een milieu-accreditatie biedt. Deze stelsels zijn echter niet wijdverspreid, omwille van een gebrek aan bekendheid en marketing, en daarnaast hebben grote ketens ook vaak hun eigen interne monitoring en benchmarking systemen.

Voordelen en uitdagingen van certificatiestelsels

De voordelen van certificatie zijn wijdverspreid, hoewel de meerderheid van de programma's marketing en training als hun belangrijkste voordelen zien.

Door een logo toegeschreven te krijgen, wordt verondersteld dat bedrijven een competitief voordeel krijgen en dichter bij hun distributieketen en klanten komen via marketing (het tonen van het logo op websites, reisbeurzen, brochures); dit allemaal wordt verondersteld de competitiviteit van het bedrijf te verhogen. Bijkomende voordelen van de certificering zijn onder andere:

- De mogelijkheid om duurzaam toerisme te onderscheiden van 'greenwashing'

- De aanmoediging van vrijwillige verbeteringen
- Het tonen van best practices
- Het gebruik van de standaard als een blauwdruk voor verdere ontwikkeling
- Training van management procedures
- Kostenbesparing
- Erkenning van peers
- Prestaties die de wettelijke bepalingen overstijgen

Zaken die het succes van de stelsels bepalen worden gelinkt aan marketing maar tot nu toe is dat een onbevredigend resultaat geweest, met als uitzondering sommige ECEAT stelsels. De reden hiervoor is dat er maar een klein aantal gecertificeerde producten zijn, en daarom grote touroperators minder aantrekt om deze te gebruiken in hun productkeuze. Daarnaast is het moeilijk voor touroperators om de stelsels en labels te gebruiken aangezien er zoveel zijn, en dit zou betekenen dat ze de klant wegwijs moeten maken in de onderliggende standaarden en de verschillen tussen alle programma's. Dit is in de ogen van de touroperators niet handig voor het opmaken van gedrukte brochures.

Grotere gecertificeerde actoren (door organisaties zoals de Green Globe of ISO) hebben kostenbesparingen en algemene verbeteringen in de managementsstructuren als resultaten geboekt. De gemeenschap kan ook genieten van sommige voordelen, zoals verbeterde milieu-condities van faciliteiten of verbeteringen in de infrastructuur zoals nieuwe invalswegen (hoewel grotere hotelketens water- of zuiveringsinstallaties alleen voor het hotel bouwen, in plaats van voor de gehele gemeenschap of dorp). Aangezien de meeste certificatiesystemen geen rekening houden met arbeids- of sociale omstandigheden, zijn er niet erg veel voordelen voor de lokale gemeenschap. Daarnaast hebben bedrijven niet erg veel voordelen ondervonden op vlak van marketing, en nemen ze daarom vooral deel om kostenbesparende redenen.

Uitdagingen van certificatiestelsels: uitdagingen in het kader van certificering zijn gevarieerd en talrijk. Zoals Font (2003) suggereert, richten de meerderheid van de certificatiesystemen voor touroperators zich eerder op ecotoerisme dan op grote spelers in de massamarkten, die het merendeel van 's werelds toerisme uitmaken en de grootste toegang tot de markt hebben. Daarom hebben de stelsels nog niet kunnen helpen met de druk op de industrie, aangezien de meeste bedrijven niet gehoord hebben van de verschillende stelsels, en vooral hun product kiezen op basis van de prijs. Daarnaast is er een gebrek aan kritische massa, aangezien minder dan 1% van de toerisme bedrijven gecertificeerd zijn. Touroperators hebben aldus niet genoeg producten om uit te kiezen, en vaak nemen de stelsels geen kwaliteitsstandaarden op in hun accreditatie.

Uitdagingen zijn onder andere:

- Gebrek aan kritische massa (niet genoeg gecertificeerde producten, certificatie is niet wijdverspreid)
- Te veel certificatieprogramma's en andere awards, dit heeft geleid tot verwarring
- Gebrek aan kennis en bewustzijn in de industrie, bij de klanten en de overheid
- Gebrek aan een gemeenschappelijke merknaam (te veel programma's concurreren met elkaar en verschillen van elkaar in hun criteria)
- Weinig vraag van de klant en een algemene moeheid van allerlei labels
- Gebrek aan geloofwaardigheid (lokale certificatiestelsels met geen internationale erkenning)
- Gebrek aan bewezen marketing voordelen (en gebrek aan marketing van de certificatieorganisaties)
- Gebrek aan drijfveren van de hotels of bedrijven om deel te nemen
- Bedrijven zijn nog niet klaar om informatie vrij te geven (bedrijven willen geen informatie vrijgeven om certificering te krijgen)
- De kost van deelname (bv Green Globe, ISO) en de indruk dat het label 'gekocht' kan worden

Een voorbeeld van een Europees certificatie systeem: TourCert is een private, non-gouvernementele en non-profit organisatie die toerismebedrijven bekroont met het "CSR Tourism certified" logo, op basis van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-principes. MVO betekent de bijdrage die een bedrijf doet aan duurzame ontwikkeling, door wettelijke bepalingen te overstijgen en door sociale verantwoordelijkheden en verantwoordelijkheden op vlak van milieu te integreren in zijn kernactiviteiten. De analyse beoordeelt alle zakelijke operaties en evalueert zijn prestaties op vlak van duurzaamheid. De analyse is gebaseerd op zowel kwalitatieve als kwantitatieve sociale en ecologische criteria, de kernindicatoren voor de evaluatie zijn financiële data, aantal werknemers, mission statement, verbruik van water, stroom en verwarming, tevredenheid van het personeel en trainingsaanbod, evaluatie van de toeverlatingketen, en andere data. Elk bedrijf moet een MVO-rapport opmaken en ook een plan van aanpak voor continue verbetering, om

gecertificeerd te kunnen worden. TourCert werkt nauw samen met NGO's en universiteiten, en biedt verdere consultancy aan, in samenwerking met de partners.

De TourCert certificatiestandaard richt zich vooral op de belangrijkste relevante aspecten voor KMO's in toerisme. Het is toepasbaar in de toerisme-industrie voor touroperators, reisagentschappen en accommodaties.

Belangrijkste kenmerken:

- Het TourCert certificatiesysteem is compatibel met ISO 26000 (MVO), de Global Sustainability Tourism Criteria (GSTC), de standaarden van de Global Reporting Initiative (GRI) en van de European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).
- De MVO rapporteringsstandaarden focussen zich op de relevantste aspecten voor kleine en middelgrote ondernemingen in toerisme.
- Om gecertificeerd te kunnen worden, moet er een MVO managementsysteem geïntegreerd worden, waaronder een MVO-verklaring, een MVO-manager en een verbeteringsprogramma
- Het rapport van de auditor geeft feedback met suggesties voor verbetering, en ook een vergelijking van de data van het bedrijf met 10 criteria voor kernindicatoren van MVO. Op die manier kan het bedrijf zien waar ze staan tegenover andere bedrijven en kan het zo potentiële verbeteringen identificeren.

Audit Informatie:

- 1^{ste}, 2^{de} of 3^{de} partij certificering: de audit moet door een derde partij uitgevoerd worden.
- Frequentie van de audits: elke 2 jaar.
- Evaluatieproces: in opdracht van TourCert wordt het duurzaamheidsrapport nagekeken door een onafhankelijke auditor op basis van de TourCert certificatiestandaarden en de MVO-certificatie richtlijnen.
- De auditor kijkt op locatie de informatie in het rapport na en doet een willekeurig nazicht van de aangeleverde bewijsstukken. De auditor stelt een rapport op, dat een bondige feedback biedt met suggesties voor verbetering en een vergelijking van de data van het bedrijf met sectorspecifieke criteria voor MVO-kernindicatoren.
- Een onafhankelijke certificeringsraad bestaande uit experts beslist over de certificering op basis van het MVO-rapport en het rapport van de auditor. TourCert geeft dan het label 'CSR-certified' (MVO-gecertificeerd) uit.
- Geldigheid van de certificatie: het certificaat is geldig gedurende twee jaar.

Het initiatief zorgt voor impulsen voor constante verbetering

Een auditrapport biedt een samenvattende evaluatie met aanbevelingen en criteria van MVO-kernindicatoren, dat het bedrijf in staat stelt om te zien waar ze staan vergeleken met andere bedrijven, en zodat potentiële verbeteringen geïdentificeerd kunnen worden. Het verbeteringsprogramma moet elk jaar up-to-date gebracht worden en gepresenteerd worden aan TourCert.

Afhankelijk van of het bedrijf een reisagentschap of touroperator is, biedt TourCert verschillende opleidingen in MVO aan.

Te nemen stappen om deel te nemen aan het initiatief:

1. In naam van TourCert zal het duurzaamheidsrapport nagekeken worden door een onafhankelijke externe auditor, gebaseerd op de TourCert certificeringsstandaarden de MVO-certificeringsrichtlijnen. De evaluatie is vooral gebaseerd op het nakijken van documenten, en indien nodig, het vragen van bijkomende informatie en verificatie. De MVO-auditor zal nakijken of het rapport opgemaakt is volgens de standaarden van de TourCert certificatie richtlijnen, of de rapporteringsprincipes zijn nageleefd en of er voldaan is aan de minimum MVO-standaarden.
2. De auditor kijkt op locatie de informatie in het rapport na en doet een willekeurig nazicht van de aangeleverde bewijsstukken. De auditor stelt een rapport op, dat een bondige feedback biedt met suggesties voor verbetering en een vergelijking van de data van het bedrijf met sectorspecifieke criteria van MVO-kernindicatoren. Dankzij deze gekwalificeerde feedback en de kernindicatoren, kan het bedrijf zien waar het staat vergeleken met andere bedrijven, en kunnen potentiële verbeteringen geïdentificeerd worden.
3. Een onafhankelijke certificeringsraad bestaande uit experts beslist over de certificering op basis van het MVO-rapport en het rapport van de auditor. TourCert geeft dan het label 'CSR-certified' (MVO-gecertificeerd) uit. Het jaar dat vermeld wordt geeft de geldigheidsduur aan van het certificaat van het respectievelijke bedrijf.



Geografische reikwijdte:

TourCert is momenteel operationeel in volgende landen: Oostenrijk, Finland, Duitsland, Griekenland, Nederland, Portugal, Zweden, Zwitserland

Bron: <http://www.tourcert.org/index.php?id=zertifizierte-unternehmen1&L=1>

Focus op Duurzaamheidsthema's:

Disclaimer: deze figuur werd opgemaakt door de proportie van de vereisten voor duurzaamheidsinitiatieven te linken aan de criteria die gebruikt worden in de Standards Map Database in consultatie met standaardorganisaties.



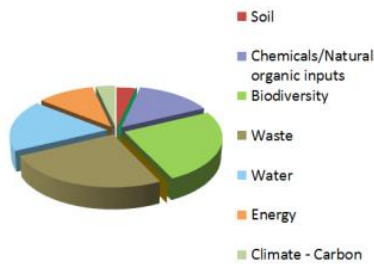
Overzicht van de vereisten:

Gebaseerd op de criteria gebruikt in de Standards Map. Bekijk de Standards Map's Analysis Module om een overzicht te krijgen van de tot 250 duurzaamheidsvereisten voor elke standaard.

Noodzakelijk: de minimum vereisten (M) en kernindicatoren (K) worden gepresenteerd op de Standards Map als 'noodzakelijk' aangezien volledige en onmiddellijke naleving ervan vereist is voor de certificering.

Aanbevelingen: andere criteria worden voorgesteld als 'aanbevelingen' aangezien geen onmiddellijke naleving ervan vereist is voor de certificering, maar bedrijven worden aangemoedigd om hun duurzaamheidsprestaties constant te verbeteren.

Milieu-vereisten



Sociale vereisten



Economische vereisten



Logo:



Het TourCert certificatiesysteem is gebaseerd op ISO 26000, de Global Sustainability Tourism Criteria (GSTC) en de rapporteringsstandaarden van het Global Reporting Initiative (GRI) en de European EcoManagement and Audit Scheme (EMAS). 219 criteria en indicatoren worden beoordeeld.

Opdracht 5.2: Certificatiesysteem voor de toerisme-industrie

30% weging

Formuleer een gedetailleerd MVO rapport voor de lokale touroperator, en wees er zeker van dat aan alle criteria voldaan wordt om een succesvolle accreditatie bij TourCert te verkrijgen.

5.3: Eco-labeling in relatie tot MVO, specifiek voor de toerisme-industrie	
Algemene doelstelling	Begrijp het concept, de oorsprong en het belang van eco-labeling in relatie tot MVO.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten, internettoegang
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Input	Motivatie impuls: Video - The market of sustainability in the tourism sector: voorbeeld van eco-friendly praktijken en de vraag van de klant http://www.youtube.com/watch?v=Je_PQ_Hg8W9E
Input	Presentatie: Concept, oorsprong en objectieven van eco-labeling
Individuele activiteit	Discussie: over de leidraden van eco-labeling en het belang van eco-labeling
Input	Presentatie: ISO 14020 – Milieu-labeling ISO14024 – Eco-labelingsprogramma Eco-labels: A Smart Strategy https://www.youtube.com/watch?v=BWewCL24UEc
Groepsactiviteit	Synthese: Collectief opmaken van een multi-criteria matrix gerelateerd aan de belangrijkste gebruikte labels
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Aanvullend leermateriaal	
Font, X. and Buckley, R., eds (2001) Tourism Ecolabeling: Certification and Promotion of Sustainable Management, CABI, Wallingford http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/the-ecolabel-scheme.html	

Wat is "Eco-labeling"?

Een eco-label is een label dat de algemene milieu-voorkeuren identificeert van een product (dwz. een goed of dienst) binnen een productcategorie, gebaseerd op overwegingen die te maken hebben met de levenscyclus. Een eco-label staat in contrast met een zelf ontworpen milieu-symbool of een stelling die door de fabrikant of dienstverlener zelf wordt opgemaakt; een eco-label wordt uitgereikt door een neutrale derde partij aan producten die voldoen aan bepaalde vastgestelde criteria inzake leiderschap in milieu-aangelegenheden.

Eco-labeling is slechts één bepaald type van milieu-labeling, en verwijst specifiek naar het verstrekken van informatie over de relatieve ecologische kwaliteit van een product aan de klant. Er zijn veel verschillende labels die de milieuprestaties meten en veel benamingen die gebruikt of bedacht worden over de hele wereld.

De algemene doelstelling van deze labels en benamingen zijn, volgens de International Organization for Standardization (ISO):

"...through communication of verifiable and accurate information, that is not misleading, on environmental aspects of products and services, to encourage the demand for and supply of those products and services that cause less stress on the environment, thereby stimulating the potential for market-driven continuous environmental improvement".

De ISO heeft verschillende pogingen ondernomen om de principes, praktijken en kerneigenschappen die te maken hebben met de drie grote vrijwillige milieu-labeling types te standaardiseren – Type I – milieu-labeling (d.i. eco-labels), Type II – zelfverkleerde claims en Type III – milieubenamingen (bv. Rapporten/informatie-labels). De algemene definities van deze verschillende types worden hieronder gegeven*:

- Type I. Een vrijwillig programma geleid door een derde partij dat op meerdere criteria gebaseerd is. Dit geeft een vergunning die toelaat milieulabels te gebruiken op producten, die aanduiden dat ze de voorkeur wegdragen binnen een productcategorie inzake milieuvriendelijkheid, gebaseerd over levenscyclus overwegingen.
- Type II. Informatieve zelfverkleerde milieulabels
- Type III. Vrijwillige programma's die kwantitatieve milieudata van een product bieden, gebaseerd op vooraf vastgestelde categorieën of parameters die door een gekwalificeerde derde partij zijn opgesteld, en gebaseerd zijn op een beoordeling van de levenscyclus, en geverifieerd door een andere gekwalificeerde derde partij

Vanaf juli 2004, zijn er internationale ISO standaarden ontwikkeld en geïmplementeerd voor Type I en Type II labeling, terwijl er nog gewerkt wordt aan de ontwikkeling van een standaard voor Type III. Daarom moet de ISO definitie voor Type III beschouwd worden als een 'draft werkdefinitie' die nog aangepast kan worden.

* Er zijn nog veel meer types van en variaties op milieu-prestatie-labels en programma's.

In tegenstelling tot de milieubenamingen van Type III, reflecteren eco-labels een bepaling en erkenning van de leidinggevende eigenschappen inzake milieuprestaties van een product, meer dan simpelweg een presentatie te zijn van kwantitatieve milieudata. Op deze manier duiden eco-labels de leidinggevende producten in de markt aan, in plaats van het van klanten te verwachten dat ze zelf hun eigen comparatieve analyses maken.

De oorsprong van Eco-labeling

De oorsprong van eco-labeling kan gevonden worden in de groeiende globale bekommernis voor de bescherming van het milieu door overheden, bedrijven en het grote publiek. Initieel kwamen – vooral in ontwikkelde landen- milieu-benamingen en claims op bij bepaalde producten, wanneer een aantal commerciële bedrijven inzagen dat deze milieuoverwegingen ook konden leiden tot een marktvoordeel voor bepaalde producten. Deze benamingen bestonden onder meer uit labels als 'recycleerbaar', 'eco-friendly', 'lage energie' en 'gerecycleerde inhoud'.

Deze labeling van producten trok klanten aan die manieren zochten om hun negatieve impact op het milieu te verminderen door middel van hun koopgedrag en keuze van producten. Tegelijk dreigden deze labels ook de klanten te verwarren. Zonder begeleidende standaarden en onderzoek door een onafhankelijke derde partij, konden klanten niet zeker zijn dat de beweringen van de bedrijven klopten en garandeerden dat elk gelabeld product effectief het meest milieuvriendelijke alternatief was.

Deze bezorgdheid over geloofwaardigheid en onpartijdigheid leidde tot het ontstaan van private en publieke organisaties die derde-partij labeling aanbieden. In veel gevallen nam –en neemt nog steeds- dit soort labeling de vorm aan van eco-labels die uitgereikt worden door programma's die werkzaam zijn op nationaal en regionaal niveau.

Er zijn veel andere derde-partij labeling systemen op de wereld, of ze worden ontwikkeld, die een 'hybride' vorm van eco-labeling zijn omdat ze zich gericht focussen dan normale eco-labeling programma's. Deze

alternatieve programma's richten zich op een bepaalde sector. Anderzijds zijn sommige andere 'Type I' programma's ontworpen en geïmplementeerd om meer dan enkel milieu-prestatie aspecten te behandelen.

In een typisch eco-labeling programma, worden productcategorieën en eco-labeling criteria bepaald door een onafhankelijke organisatie met de hulp van een complementaire groep die technisch advies geeft. Meestal wordt een vorm van onderzoek naar de levenscyclus uitgevoerd vanaf een categorie gekozen is.

Bedrijven die willen deelnemen aan een eco-labeling programma sturen hun aanvraag in en onderwerpen hun producten aan een testing en/of verificatie van een derde partij. Wanneer dit wordt goedgekeurd betalen de bedrijven licentiekosten voor de toelating om het distinctieve eco-label symbool van het programma voor een bepaalde periode te mogen gebruiken. Het gebruik van het eco-label is gelimiteerd tot het goedgekeurde product(en), en wordt gewoonlijk opgevolgd door het beherende bureau.

Doelen van eco-labeling

Eco-labeling is een handige tool geworden voor overheden om goede milieupraktijken aan te moedigen, en voor bedrijven om afzetmarkten (d.i. nationaal en soms internationaal) te identificeren en op te zetten voor hun milieuvriendelijke producten. Veel landen hebben nu een of andere vorm van eco-labeling die ze gebruiken, terwijl anderen het ontwikkelen van programma's overwegen. Zich verbinden aan duidelijke doelstellingen is een kritische bepalende factor voor het succes van eco-labeling programma's over heel de wereld. Verschillende programma's benoemen de doelstellingen misschien anders, maar er zijn algemeen gesteld drie kernobjectieven die nagestreefd worden:

Het milieu beschermen: de bescherming en conservatie van het milieu is in het algemeen een hoofddoel. Via eco-labeling programma's willen overheden en/of non-gouvernementele autoriteiten de beslissingen van de klanten beïnvloeden en sporen ze de productie en consumptie van milieuvriendelijke producten aan, alsook het aanbod en gebruik van milieuvriendelijke diensten. Op deze manier wordt eco-labeling ingezet als een marktinstrument dat dient om verbetering van het milieu teweeg te brengen. Specifieke milieudoelstellingen kunnen onder andere zijn:

- Het aansporen tot efficiënt management van hernieuwbare bronnen om hun beschikbaarheid voor toekomstige generaties te garanderen;
- Het promoten van efficiënt gebruik van niet-hernieuwbare bronnen, waaronder fossiele brandstoffen;
- Het faciliteren van de vermindering, het hergebruik en recyclage van industrieel, commercieel en consumenten afval;
- Het aanmoedigen van het beschermen van eco-systemen en biodiversiteit; en
- Het aanmoedigen van goed beheer van chemicaliën in producten.

Aanmoedigen van milieuvriendelijke innovatie en leiderschap: Eco-labeling programma's, door het uitreiken en promoten van een eco-label, vormen een drijfveer voor de markt om milieuvriendelijk te innoveren en bedrijven progressief te maken. Door producten aan te bieden die de druk op het milieu verminderen, kunnen bedrijven een niche in de markt aanspreken of versterken en een positief beeld construeren bij klanten, en daardoor een voordeel realiseren (en mogelijk andere bedrijven ook overhalen om hen te volgen). Algemeen gezien zijn eco-labeling criteria zo opgesteld dat ze enkel de top presterende bedrijven op vlak van milieu belonen in een bepaalde productcategorie. De meeste programma's verhogen stapje voor stapje hun standaarden om producenten en dienstverleners aan te sporen om de nieuwe en opkomende verbetermogelijkheden en verschuivingen in de markt bij te houden.

Bewustzijn bij de consumenten opbouwen over milieuproblematieken: Eco-labeling programma's kunnen er ook toe bijdragen dat de consumenten een groter bewustzijn krijgen inzake milieuproblematieken en de implicaties van hun keuzes. In landen waar er een hoge graad van consumentenbewustzijn is, is een betrouwbaar eco-label dat betrouwbare informatie geeft over de milieu-impact van producten misschien alles wat nodig is om de selectie van producten met een eco-label te promoten. In landen waar consumenten niet zo gemotiveerd worden door milieuproblematieken, kan eco-labeling gebruikt worden om milieuvriendelijke acties te bevorderen.

Leidende beginselen voor Eco-labeling

Gebaseerd op de ervaringen van succesvolle eco-labeling programma's en gerelateerd werk van ISO, kunnen een aantal principes geïdentificeerd worden als cruciaal voor een effectief en geloofwaardig programma:

- 1) Vrijwillige deelname: De beslissingen van producenten, importeurs, dienstverleners en andere bedrijven om deel te nemen aan een eco-labeling programma moeten uit vrije wil gemaakt worden. Programma's moeten ook zo opgezet en uitgevoerd worden zodat potentiële deelnemers uit de industrie (en andere mogelijk geïnteresseerde partijen) kunnen aanvragen dat nieuwe eco-labeling categorieën en criteria ontwikkeld worden voor hun producten.
- 2) Naleven van milieu- en andere relevante wetgeving: Een belangrijke bijdrage tot de geloofwaardigheid

van een eco-labeling programma is de aard en reikwijdte van de vereisten om deel te nemen aan het programma, zowel specifiek voor producten als de meer algemene voorwaarden. Terwijl de prioriteit van de eco-labeling criteria ligt bij de milieu-aangelegenheden en –prestaties van een bepaald product, is het ook belangrijk om te kijken naar de naleving van de wetgeving door de producent of aanbieder van het product. Het wordt algemeen aanvaard dat een basis voor leiderschap in de industrie omtrent ecologie is dat er een volledige naleving is van de relevante ecologische eisen en andere wettelijke vereisten. (Deze nalevingsvereisten kunnen eerder een voorwaarde zijn om deel te nemen aan het programma dan een productcriterium.) Het gaat meestal om naleving van wetgeving op lokaal en regionaal niveau. Deze aanpak erkent de verschillende wettelijke vereisten die bestaan in verschillende jurisdicties, en zorgt ervoor dat hier niet aan voorbijgegaan wordt. Zo wordt ook vermeden dat buitenlandse kandidaten voor het programma geen 'onnodige obstakels voor de handel' ondervinden.

- 3) Overweging van de "geschiktheid voor het doel" en algemeen prestatieniveau: Naast de wettelijke naleving, is het ook belangrijk dat de kwaliteit en prestatie van een product bekeken wordt voor eco-labeling. De geloofwaardigheid van zowel het eco-label als het eco-labeling programma kan eronder lijden als producten die het eco-label dragen geen vergelijkbare kwaliteit en redelijke prestaties hebben, vergeleken met de alternatieven. Markt- en klantenonderzoek hebben aangetoond dat ecologische kenmerken maar één bepalende factor is in het koopgedrag van consumenten, en wordt meestal pas ingecalculeerd wanneer het product duidelijk een bepaalde kwaliteit bevat.
- 4) Gebaseerd op betrouwbare wetenschappelijke en technische principes: Het onderhouden van strenge technische eisen gebaseerd op een goede ecologische wetenschap zorgt ervoor dat consumenten en kandidaten voor het label het eco-label kunnen vertrouwen en dat ze eerlijk behandeld zullen worden. Daarnaast is er een overheersende visie dat milieucriteria voor een product gebaseerd zouden moeten zijn op indicatoren uit de levenscyclus. De achterliggende gedachte is dat er een algemeen gedeelde groeiende nood is om zowel consumenten, producenten en dienstverleners gerust te stellen dat alle aspecten van de ontwikkeling, de voorziening, het gebruik en de verwerking na gebruik van het product meegenomen worden in het beoordelingsproces.
- 5) Criteria moeten leiderschap onderscheiden: Er moeten criteria ontwikkeld en toegepast worden die duidelijk een leidinggevend segment van een productcategorie onderscheiden van de rest van de categorie. Hoewel het een uitdaging kan zijn om het juiste "cut-off point" vast te stellen, is dit toch essentieel, om mogelijke problemen met onduidelijkheid of irrelevante criteria te vermijden.
- 6) Criteria moeten geloofwaardig, relevant, haalbaar en meetbaar zijn: Het onderhouden van strenge technische eisen gebaseerd op een goede ecologische wetenschap zorgt ervoor dat consumenten en kandidaten voor het label het eco-label kunnen vertrouwen en dat ze eerlijk behandeld zullen worden. Een beweging naar een volledige levenscyclus beoordeling in de meeste programma's, bijvoorbeeld, is gedeeltelijk een resultaat van de nood om consumenten en producenten gerust te stellen dat er rekening gehouden wordt met alle aspecten van de levenscyclus van een product. Niettemin moeten criteria ook praktisch zijn in termen van haalbaarheid (in eerste instantie voor een leidend marktsegment) en uitgedrukt in meetbare onderdelen die geverifieerd kunnen worden. Met andere woorden, criteria moeten aanvaardbaar, redelijk en bruikbaar zijn voor potentiële licentiehouders, entiteiten die de naleving van de criteria nakijken, consumenten en producenten en andere belanghebbende partijen.
- 7) Onafhankelijkheid: Een geloofwaardig eco-labeling programma moet gestuurd worden door een organisatie die onafhankelijk is van commerciële of andere doeleinden. Onafhankelijkheid van het programma heeft ook te maken met hoe productcategoriën en milieucriteria worden opgesteld. Meestal wordt dit gedaan door een formele en directe vertegenwoordiging van verschillende stakeholders en betrokken groepen in verschillende besturen, panels of adviesgroepen. De besturen/panels/groepen bestaan meestal uit leden uit de industrie, milieuorganisaties, consumentenzaken, academisch en wetenschappelijk circuit, en overheidssectoren. De uitdaging is om te streven naar een bepaalde mate van gebalanceerde vertegenwoordiging zodat er geen (echte of gepercipieerde) buitenproportionele invloed kan zijn door een specifieke sector of individuele stakeholders.
- 8) Open en toerekenbaar proces: Een geloofwaardig programma moet gebaseerd zijn op een open en toerekenbaar proces dat op elk moment geobserveerd, nagekeken en bevestigd kan worden. In elke stap van het proces moeten er eerlijke, consistente en uniforme procedures vervat zitten. Een kwaliteitsvol managementsysteem is een sterk pluspunt en is zeer wenselijk. Ook is een openbare evaluatie van de criteria een onderdeel van een open proces. Sommige programma's kondigen nieuwe voorstellen voor criteria aan via de media en informatienetwerken van de overheid. Anderen houden openbare hoorzittingen of contacteren stakeholders of belanghebbende partijen direct, en vragen om hun commentaren. Er wordt vervolgens rekening gehouden met deze commentaar wanneer de uiteindelijke criteria worden opgemaakt.

- 9) Flexibiliteit: Om geloofwaardig en effectief te kunnen zijn, moeten programma's op een zakelijke en kosteneffectieve manier werken, consistent met de werking en vereisten van de markt. Ze moeten in staat zijn om op tijd te reageren op veranderingen in de technologie en de markt. Dit vereist, bijvoorbeeld, een periodieke evaluatie en wanneer nodig een update van zowel de milieucriteria en categorieën, die rekening houdt met de ontwikkelingen in de technologie en de markt. Een periodieke evaluatie (gewoonlijk elke drie jaar) verzekert dat de standaarden en criteria op gelijke voet blijven met nieuwe ontwikkelingen. Veel programma's laten het toe dat standaarden op elk moment verbeterd kunnen worden, terwijl de licentiehouders een specifieke tijdsspanne krijgen om te voldoen aan de vernieuwde standaarden.
- 10) Consistentie met de leidende principes van ISO 14020 en ISO 14024 (of andere toepasselijke documenten): Aangezien de aanvaarding en toepassing van de ISO 14000 reeks van normen door de industrie en de overheid steeds toeneemt over heel de wereld, kan het voordelig zijn voor eco-labeling programma's om consistentie aan te tonen met de leidende beginselen die vervat zitten in de relevante ISO milieu labeling normen. Deze consistentie kan leiden tot een grotere gepercipieerde legitimiteit en kwaliteit van eco-labeling programma's die al bestaan en die ontwikkeld worden. Desalniettemin hebben medewerkers van het Global Ecolabeling Network (GEN) het initiatief genomen om een document op te maken en te implementeren ("GEN Guiding Principles"), dat betrekking heeft op de ontwikkeling, management en werking van eco-labeling programma's.

ISO Leidende Beginselen voor Eco-labeling Programma's [vervat in ISO 14024]

- Vrijwillige deelname
- consistent met ISO 14020 vereisten
- aanvragers komen milieu/andere relevante wetgeving na
- de hele levenscyclus van het product wordt in acht genomen bij het opstellen van criteria
- criteria worden opgesteld om milieuvriendelijkere producten te onderscheiden, gebaseerd op meetbare verschillen in milieu-impact
- milieucriteria van een product zijn opgesteld zodat ze haalbaar zijn, en houden ook rekening met relatieve milieu-impact, de meetbaarheid en nauwkeurigheid
- milieucriteria van een product zijn opgesteld en geëvalueerd binnen een vooraf bepaalde periode
- productcriteria houden rekening met 'geschiktheid voor het doel' en algemene prestatieniveaus
- formeel proces van open participatie/consultatie onder belanghebbende partijen
- alle elementen in de eco-labeling criteria kunnen nagegaan worden
- transparantie doorheen alle fasen van de ontwikkeling en werking van het programma
- er worden geen onnodige obstakels gecreëerd die effect kunnen hebben op de handel; open toegankelijk voor alle potentiële aanvragers
- criteria worden ontwikkeld en geselecteerd op basis van betrouwbare wetenschappelijke en technische principes; criteria worden afgeleid van gegevens die de milieuvriendelijke voorkeur ondersteunen
- vrij van overdreven invloed; bron(nen) van financiering creëren geen belangenconflict
- deelnamekosten en prijzen worden laag gehouden en gelijk toegepast op alle deelnemers
- vertrouwelijkheid wordt behouden, aangezien alle informatie vertrouwelijk is
- wederzijdse erkenning, gebaseerd op vertrouwen, wordt aangemoedigd

Het Belang van Eco-labeling

Als Europeanen worden we ons meer en meer bewust van de nood aan een schoner en gezonder milieu. We streven allen naar betere kwaliteit van de lucht en het water, goede afvalverwerking, en het juiste gebruik van onze natuurlijke bronnen. Toch staan deze aspecten allen zwaar onder druk, ondanks verbeteringen op bepaalde vlakken. Alledaagse producten dragen in grote mate bij tot deze druk op het milieu en kunnen onze gezondheid op vele manieren beïnvloeden. Er worden zeer veel, ongeveer 100.000, chemicaliën gebruikt in het vervaardigen van producten, en velen daarvan worden niet gereguleerd en kunnen onze gezondheid schaden door toxines, allergenen en bio-accumulatieve effecten vrij te geven gedurende hun levenscyclus.

Het Europese Eco-label, dat tien jaar geleden opgezet werd, begon met het promoten van producten die ecologisch verantwoord waren; ze zetten een accreditatiesysteem op dat consumenten in Europa konden vertrouwen, en zodat producenten met een eco-label deze producten konden vermarkten onder het 'bloem' logo.

Er is een grote verscheidenheid aan de mate van publiek besef doorheen Europa, inzake milieuaangelegenheden – door verschillende nationaliteiten, leeftijden, sociale groeperingen, stedelijke versus

landelijke gemeenschappen. Sommige mensen zijn zeer bewust bezig met hun gezondheid en de persoonlijke impact die ze hebben op het hen omgevende milieu, en als consumenten zoeken zij producten uit die goed presteren voor een aantal hoge standaarden. Anderzijds, is de grote meerderheid van European nog niet voldoende bewust van de impact die hun dagdagelijkse consumptiekeuzes hebben op het milieu en daarom handelen zij meestal niet op (ecologisch) verantwoorde wijze.

In een ideale wereld zouden alle producten vereist zijn om zich te schikken naar de eco-label standaarden. Dit is echter een vrijwillig systeem, dus om een grotere betrokkenheid aan te moedigen zouden producenten meer bewust moeten zijn van de financiële en ecologische voordelen die een upgrade van de producten tot eco-label standaarden kan betekenen. Eveneens zouden consumenten in het algemeen meer bewust moeten zijn van hun persoonlijke gezondheid en de voordelen voor het milieu wanneer ze dit soort producten kopen.

'Fair Trade' is een ander succesverhaal. Dit linkt producenten met een laag inkomen aan consumentenmarkten en sensibiliseert consumenten over het belang van het kopen van producten die betere lonen en betere veiligheid en gezondheid voor arbeiders in de ontwikkelingslanden garanderen.

Onder eco-labeling vallen ook diensten. De toerisme sector is een grote diensteneconomie die goed is voor 5% van het Europese GDP. Toeristische accommodatie kan zorgen voor druk op water- en energiebronnen en kan leiden tot onwenselijke afvalverwerking. Het kan resulteren in de verstoring van lokale biodiversiteit – voor habitats, dieren en het landschap. Toeristen zoeken onverstoord natuurlijke landschappen, die vrij zijn van vervuiling. Er is een groeiende vraag naar ecologische toeristische faciliteiten. Door eco-labeling kunnen toeristen zeker zijn dat wanneer ze hun vakantie boeken, hun accommodatie zal voldoen aan milieunormen; bijvoorbeeld over de locatie, de bouw, de invulling en het algemene beheer van het gebouw.

Ierland in het bijzonder kan zeker voordeel halen uit toeristische faciliteiten met een eco-label. Bezoekers aan Ierland verwachten een 'groen' en onaangetast platteland, maar worden vaak teleur gesteld. Er is een echte markt voor deze niche in toerisme. Een groot deel van de schade die wordt aangericht aan het milieu komt van toerisme. Daarom is een duurzamere strategie voor het toerisme in Ierland een onderwerp dat de hele toeristische industrie aangaat.

Eco-Labeling zou iets moeten zijn dat van toepassing is op alle producten en diensten die invloed hebben op ons dagdagelijkse leven, dat niet enkel binnen de Europese grenzen maar wereldwijd aangemoedigd moet worden.

Voorbeelden van Eco-Labeling



Heritage Certification - Hotels and Tourist Accommodation

De Heritage Environmental Management Company werd opgezet in 2002 als het eerste initiatief in zuidelijk Afrika dat milieuprestaties beoordeelt. Sindsdien is het uitgegroeid tot het grootste milieumanagement systeem en certificatieprogramma van zijn soort in Afrika.



Travelife Gold Award voor kleine/middelgrote hotels

Travelife is een certificatiesysteem, toegewijd aan het behalen van duurzame praktijken in de toerisme industrie. Het heeft als doel om bedrijven realistische duurzaamheidsdoelen, tools en oplossingen aan te reiken om een positieve verandering teweeg te brengen in hun zaak en hun toeleveringsketens. Het systeem wordt beheerd door ABTA - The Travel Association in het VK.



Fair Trade Tourism Product Certification Standard

Fair Trade Tourism (FTT) is een in Zuid-Afrika gevestigd non-profit initiatief, dat de ontwikkeling van eerlijk en duurzaam toerisme promoot. Sinds 2003 heeft het FTT een certificatieprogramma specifiek voor bestemmingen, gebaseerd op de globale principes van Fair Trade en lokale ontwikkelingsdoelen, om armoede en ongelijkheid te verminderen in de post-Apartheid context.



Global Sustainable Tourism Criteria for Hotel and Tour Operators

GSTC is een multi-stakeholder initiatief gevormd in 2010 onder de koepel van de Verenigde Naties, als antwoord op de uitdagingen en kansen van duurzaam toerisme. GSTC fungeert als de internationale instantie die zorgt voor kennisopbouw van duurzaam toerisme praktijken. Ze promoten de toepassing van universele principes van duurzaam toerisme en faciliteren de vraag naar duurzaam reizen.



GreenLine Responsible Tourism

De overheid heeft zijn richtlijnen voor duurzame ontwikkeling gepubliceerd en bedrijven zullen in de nabije toekomst al hun operationele activiteiten volgens deze richtlijnen moeten beheren en implementeren. Het GreenLine Programma is ontwikkeld volgens deze richtlijnen om naleving te garanderen.



The European Ecotourism Labeling Standard

European Ecotourism Network (EEN) is een non-gouvernementeel, not-for profit netwerk. Onder de koepel van het Netwerk bestaat het European Ecotourism Knowledge Network (ECOLNET), dat een 3-jarig project is dat mede gefinancierd wordt door de Europese Commissie, het Levenslang Leren Programma, transversale programma's en Key Activity 3 – ICT Networks.



The EU Ecolabel

Het EU Ecolabel is een vrijwillig programma dat werd opgezet in 1992 om bedrijven aan te moedigen om producten en diensten op de markt te brengen die milieuvriendelijker zijn. Producten en diensten die het Ecolabel verkrijgen, krijgen het bloem-logo. Het EU Ecolabel gaat van producten zoals schoonmaakmiddelen, huishoudtoestellen, papieren producten, textiel en huis- en tuin producten en vloeistoffen tot diensten zoals toeristische accommodaties.



Ethical Trading Initiative - ETI

De ETI Base Code is een reglement voor arbeidsomstandigheden, afgeleid van de Conventies van het ILO. Het reglement is generiek, wat betekent dat het toepasbaar is op elk type bedrijf, op elke plaats ter wereld. Bedrijven kunnen lid worden van ETI, en op die manier passen ze de Base Code toe en engageren ze zich om hun toeleveringsbedrijven ook aan te moedigen tot een volledige naleving van het reglement. De Base Code wordt vooral gebruikt om arbeidsomstandigheden in internationale toeleveringsketens te beheren.



Global Reporting Initiative (GRI)

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een non-profit organisatie die economische, ecologische en sociale duurzaamheid promoot. GRI zorgt ervoor dat bedrijven en organisaties een uitgebreid raamkader hebben om te rapporteren over duurzaamheid, en dit wordt wereldwijd gebruikt in de wereld. Het Reporting Framework, waaronder de Sustainability Reporting Guidelines (the Guidelines), stelt de principes en standaardnormen op die organisaties kunnen gebruiken om hun economische, ecologische en sociale prestaties en impact te rapporteren.



UN Global Compact

De UN Global Compact helpt bedrijven, of ze nu beginnen aan de duurzaamheidsreis of al erkende leiders zijn op dit vlak, om hun engagementen te verwezenlijken om verantwoord tewerk te gaan en de Sustainable Development Goals te ondersteunen. Ze doen dit door een variatie aan activiteiten op internationaal en lokaal niveau – van bewustmaking tot het faciliteren van partnerschappen en actie ondernemen op belangrijke thema's.



WFTO Guarantee System

De World Fair Trade Organization (WFTO) is een global netwerk van organisaties die de Fair Trade toeleveringsketen vertegenwoordigen. WFTO is de 'thuisbasis' van fair traders: producenten, exporteurs, importeurs, groothandelaars en verkopers die een 100% inzet tonen in Fair Trade. Het doel van de WFTO is om het mogelijk te maken voor kleine producenten om hun inkomen en gemeenschap te verbeteren door duurzame Fair Trade.

Opdracht 5.3: Eco-labeling in relatie tot MVO, specifiek voor de toerisme industrie

30% weging

Ontwerp een Kwaliteitsgarantie systeem (Quality Assurance System) om objectief het succes te meten van een eco-labeling systeem voor een kleine touroperator in je eigen land.

5.4: Communicatie en Promotie	
Algemene doelstelling	Het strategische belang begrijpen van communicatie; bewust zijn van de belangrijkste communicatiekanalen in toerisme; het belang kennen en de methoden voor communicatie met lokale stakeholders in toerisme; het gebruik van ICT en sociale media begrijpen in de communicatie en promotie, alsook bewust zijn van de wettelijke vereisten in communicatie.
Benodigheden	Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten, internettoegang
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Werk in kleine groepen: interne communicatie Concept en voorbereiding van een intern event. Zet een intern event op gerelateerd aan de toekenning van een MVO label aan het bedrijf.
Groepsactiviteit	<p>Interne communicatie Presentatie van concepten, discussie en synthese</p> <p>The diagram illustrates a central process of 'Methods, tools, behaviour, "customer relations" process' surrounded by four quadrants, each with associated actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependence: Train, align; Coach, reassure, encourage Interdependence: Delegate; Promote Counter-dependence: Listen, explain, persuade; Re-align, regulate, encourage Independence: Ask, trust; Involve, reintegrate
Individuele activiteit	Externe communicatie en promotie: Produceer een bondig actieplan voor de betrekking van lokale stakeholders en onderzoek de toepassing van verschillende sociale media in de communicatie en promotie van het toerismeproduct en de bestemming.
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Opdracht 5.4: Communicatie en Promotie	
20% Weging	
<p>Produceer een strategisch sociale media plan om de MVO certificering en labeling te promoten die uitgereikt wordt aan jouw hotel. Te volgen stappenplan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stel je doelen, afgestemd op korte-, middellange en lange termijn-plannen 2. Plan hoe elk sociale media kanaal gebruikt zal worden, wie het zal beheren, hoe en wanneer het gebruikt zal worden en welke inhoud ervoor gecreëerd zal worden 3. Luister naar wat anderen, binnen en buiten de organisatie, aan het doen zijn 4. Analyseer hoe dit de KMO's in toerisme zal beïnvloeden en reageer overeenkomstig 5. Start enkel wanneer het exacte doelpubliek bekend is en de boodschap die overgebracht moet worden duidelijk is 6. Meet de resultaten aan de hand van de gestelde doelen. <p>In Annex 4 Is een template te vinden voor een strategisch sociale media plan.</p>	

Module 6: Customer Services en Interculturele Competenties			
Kernwoorden:	<p><u>Deel de kennis</u> van Interculturele competentie en Experience design principes.</p> <p><u>Ontwikkel een verantwoord toeristisch gedrag</u> aangaande de lokale cultuur en <u>creëer memorabele ervaringen</u> die de verwachtingen van de klant overtreffen.</p> <p>Kernwoorden : Customer service, experience economy, experience design, service design, customer journey, Stereotypen, interculturele competentie ontwikkeling , (non)verbale communicatie</p>		
Structuur:	Unit No.	GLH	ECVET
	6.1: Interculturele Competentie	4	0.4
	6.2: Experience Design: de Customer Journey in kaart brengen	2	0.2
	6.3: Experience Design: Memorabele Klantenervaringen creëren	2	0.2
	6.4: Communicatie en Promotie	2	0.2
	ECVET	10	1
Basis literatuur:	<p>6.1: Interculturele Competentie</p> <p>Marshall, Stephanie Pace. The power to transform: leadership that brings learning and schooling to life. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.</p> <p>Keesing, Felix M. Cultural anthropology: the science of custom. New York: Rinehart, 1960.</p> <p>Freire, Paulo; transl. by Myra Bergman Ramos. Pedagogy of the oppressed, London: Penguin books, 1993.</p> <p>Fantini, A. Exploring Intercultural Competence, in Interspectives. A Journal on Transcultural Education, Volume 17, 1999.</p> <p>Cimic, Handboek interculturele competentie, Brussel: Politeia, 2011.</p> <p>Landis, Dan; Bennett Janet M; Bennett Milton J. Handbook of Intercultural Training, Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.</p> <p>Wall of Prejudice, Exercise by Marija Gajic for the SALTO ToolBox: https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/</p> <p>Circles of Identity, inspired upon exercise by Viera Bockova: Circles of my pluricultural self: http://archive.ecml.at/mtp2/lea/results/Activities/viera.pdf</p> <p>TED Talks by Chimamanda Ngozi Adichie, "The Danger of a Single Story": https://www.youtube.com/watch?v=D9Ihs241zeg</p> <p>6.2: Experience Design: de Customer Journey in kaart brengen</p> <p>Pine, B. J.II, and Gilmore, J. H. (1999), The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.</p> <p>Schneider, J. and Stickdorn, M. (2011), This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS Publishers. Amsterdam.</p> <p>Service Design and Tourism (2012): https://issuu.com/marcstickdorn/docs/sdt</p>		

6.1. Interculturele Competentie (in de rest van de tekst wordt hier naar verwezen als IC)	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Interculturele Competentie" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • De concepten "intercultureel" en "competentie" kan begrijpen • Kan begrijpen dat intercultureel competent zijn een levenslang leerproces is • Kan begrijpen hoe IC je interpersoonlijke en interculturele communicatie kan beïnvloeden • De verschillen tussen stereotype, veralgemening en vooroordeel kan begrijpen • Kan begrijpen hoe dit je interculturele communicatie kan beïnvloeden
Benodigheden	Posters, kaarten, pennen, flipchart papier Kopies van : 'Identiteitscirkels', 'Model van het IC Proces', 'TOPOI Analyse model' Internet toegang >> ondersteunende video's
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Inleiding
Groepsactiviteit	<p>"<i>Identiteitscirkels</i>": schrijf een belangrijk aspect van jouw identiteit neer in elk van de afzonderlijke cirkels – iets waar jij je mee vereenzelvigd of iets dat voor jou belangrijk is om je mee te identificeren; dit kan zo ongeveer alles zijn.</p> <p>In de eerste ronde vraag je hen om een beetje te vertellen over de verschillende cirkels die ze benoemd hebben;</p> <p>In de tweede ronde vraag je hen een onderscheid te maken tussen de cirkels waar ze in geboren werden en de cirkels die ze zelf hebben uitgekozen of gecreëerd hebben;</p> <p>In de derde ronde vraag je hen de cirkels te benoemen die niet veranderd kunnen worden en degene die wel gewijzigd kunnen worden;</p> <p>In de vierde ronde vraag je hen om in henzelf één of meer vaardigheden, opgedane kennis of attitudes te benoemen die voor hen een bron (kunnen) zijn in hun interculturele interactie of communicatie.</p>
Input	Presentatie om de concepten "intercultureel" en "competentie" te begrijpen
Groepsactiviteit	" <i>Identiteitscirkels</i> ": In de vijfde ronde vraag je hen om verschillende voor hen belangrijke vaardigheden, inzichten, kennis en attitudes te benoemen die ze tijdens hun leven hebben opgedaan en verworven;
Input	Presentatie om te begrijpen dat IC opbouwen een levenslang proces is
Groepsactiviteit	" <i>Identiteitscirkels</i> ": In de zesde ronde vraag je hen om een onderscheid te maken tussen waar en wanneer ze zich deze belangrijke vaardigheden, inzichten, kennis en attitudes eigen gemaakt hebben: (vroeg)kindertijd, puberteit, studententijd, op volwassen leeftijd,..., thuis, in vriendenkring, op school, reizend, werkend, in relaties...
Groepsactiviteit	Werk in kleine groepjes om een antwoord te formuleren op volgende vraag: 'Wanneer we spreken over IC, welke (andere) componenten kan je bedenken of beschouw je als zijnde relevant? Welke vaardigheden, kennis of attitude kan je gebruiken wanneer je in een toeristische omgeving werkt en je graag meer intercultureel effectief en gepast wil ageren?'
Groepsactiviteit	" <i>Identiteitscirkels</i> ": In de zevende ronde vraag je hen één of meerdere vaardigheden, inzichten, kennis en attitudes te benoemen die ze terugvinden in zichzelf / die een bron (kunnen) zijn met betrekking tot interculturele interactie / communicatie
Individuele + Groepsactiviteit	" <i>Muur van vooroordelen</i> ": Instructie - "Op deze muur hangen 10 grote, witte, getitelde bladen. De titels slaan terug op verschillende groepen van mensen, gebaseerd op verschillende criteria. (Bijvoorbeeld: Politici, Japanners, Kunstenaars, Vluchtelingen,

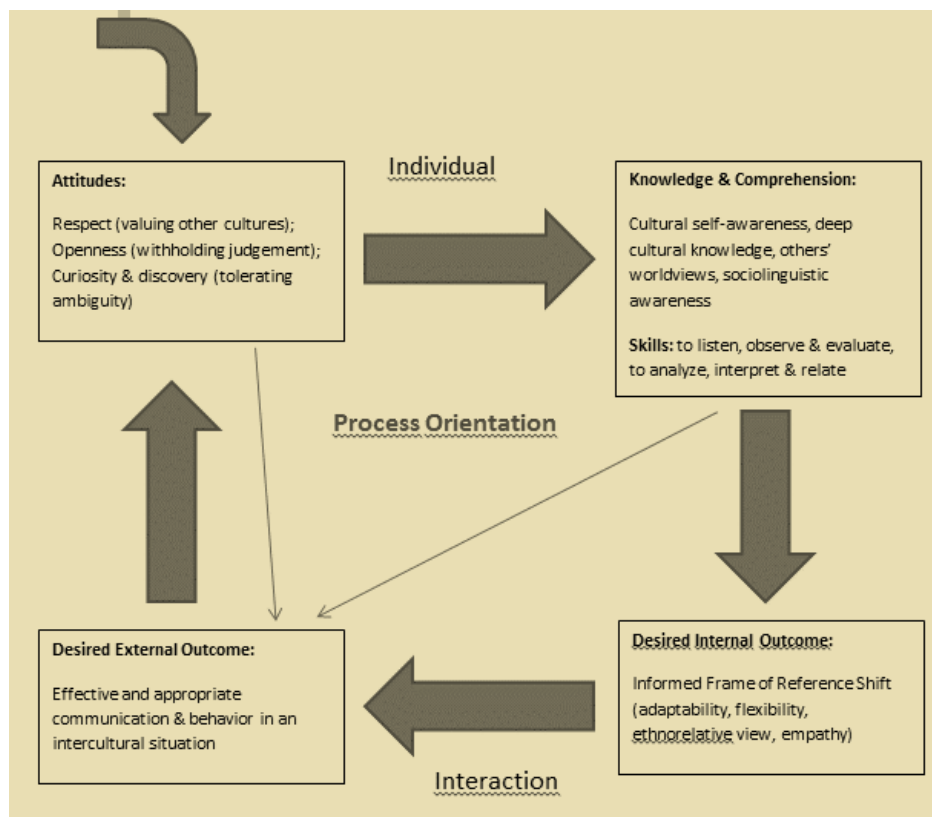
	<p>Braziliaanse toeristen, Voetbalspelers, Boerinnen, Chinese studenten, Daklozen, Yoga beoefenaars,...)</p> <p>Het is jouw taak om op elk blad één of twee karakteristieken neer te schrijven van deze groep mensen. Schrijf je eerste associatie neer – denk niet te lang of te diep na over deze opdracht, schrijf gewoon je eerste gedachte neer, liefst zo snel als je kan. Dit is een stille opdracht, het is niet de bedoeling om te overleggen of te becommentariëren.”</p>
Group Activity	<p>Introductie van het DAE model: gebruik dezelfde bladen als in de vorige oefening</p> <p>Markeer de verschillende stellingen of karakteristieken als zijde een beschrijving, een analyse of een oordeel. → Waarschijnlijk zullen er niet zoveel analyses genoteerd zijn. Probeer er, voor elke categorie, ten minste 3 te formuleren, met hulp van de groep.</p>
Input	<p>Presentatie over hoe vooroordelen je interculturele communicatie beïnvloeden; Introductie van het TOPOI model</p>
Groeps + Individuele Activiteit	<p>"<i>TOPOI Analyse</i>": Iedereen beschrijft een case uit zijn/haar persoonlijk leven. Eén van deze cases zal in kleine groep geanalyseerd worden.</p> <p>Voer een TOPOI model analyse uit op een interculturele ontmoeting die je recent beleefd hebt Start met het verhaal uit te schrijven, maar enkel te beschrijven wat er gebeurde. Neem hier 10-15 minuten voor, ieder voor zichzelf.</p> <p>Maak dan groepjes van 3-4 personen, en lees om de beurt je case voor. Kies dan 1 case uit waar jullie als groep mee willen verder werken.</p> <p>Voor deze case, beantwoord jullie samen alle verschillende vragen om tot een analyse te komen. (zie Annex 7: TOPOI Analyse Model)</p>
Groepsactiviteit	Feedback geven + Persoonlijke reflectie
Bijkomend materiaal	
<p>Berardo, Kate; Deardorff, Darla K. Building cultural competence: innovative activities and models, edited by Kate Berardo and Darla K. Deardorff; foreword by Fons Trompenaars. Sterling: Stylus 2012.</p> <p>Hoffman, Edwin. Interculturele gespreksvoering: Theorie en praktijk van het TOPOI-model Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2013.</p> <p>Brander, P; Cardenas, C; Gomes R; Taylor, M; de Vicente Abad, J; All different, all equal. Education pack. Ideas, Resources, methods and activities for informal intercultural education with young people and adults, Directorate General of Human Rights – DG II, Council of Europe.</p>	

Leerinhoud 6.1: Interculturele Competentie

Als KMO-manager in de toeristische sector, zal je vroeg of laat dienen om te gaan met mensen met een andere culturele achtergrond. Maar wat betekent het om succesvol te interageren met mensen met een andere culturele achtergrond? Dat is de vraag die aan de basis ligt van concept IC.

De auteur Darla K. Deardorff ontwikkelde een IC raster, dat het **proces model** van IC genoemd wordt. Het bestaat uit 5 verschillende componenten:

- 1) **Attitudes:** Respect, openheid, nieuwsgierigheid en ontdekkingsdrang
- 2) Openheid en nieuwsgierigheid veronderstellen een bereidheid om risico te nemen en om uit je comfortzone te treden. Om respect tegenover anderen te uiten, is het belangrijk te tonen dat je hen als waardevol beschouwt. Deze attitudes zijn basisvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden noodzakelijk voor IC.
- 3) **Kennis:** cultureel zelfbewustzijn, cultuurspecifieke kennis, diepe culturele kennis, sociolinguïstisch bewustzijn en multi-perspectiviteit (de wereld kunnen bekijken vanuit een ander standpunt).
- 4) **Vaardigheden:** observeren, luistervaardigheid, evalueren, analyseren, interpreteren, en je weten verhouden.
- 5) **Interne houdingen:** deze attitudes, kennis en vaardigheden leiden idealiter naar een interne houding die bestaat uit flexibiliteit, veerkracht, een etnorelatief perspectief, en empathie. Deze eigenschappen ontwikkelen zich in een persoon als een resultaat van de aangenomen attitudes, kennis en vaardigheden. Op dit punt, kunnen mensen ook een ander standpunt, buiten zichzelf innemen, zodat ze hun gedrag kunnen afstemmen op de manier waarop een ander wenst behandeld te worden. Mensen kunnen zich deze houding in verschillende gradaties eigen maken.
- 6) **Externe gevolgen:** Het geheel van de attitudes, kennis en vaardigheden, en de interne houdingen uiten zich in individueel gedrag en communicatie, dat het zichtbare resultaat wordt van IC, en dat door anderen ervaren kan worden. IC kan dan gedefinieerd worden als het effectieve en gepaste gedrag en communicatiestijl in interculturele situaties.



Process Model of IC, by D. K. Deardorff

Competentie wordt algemeen gedefinieerd als het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes.

IC vindt niet in het luchtledige plaats, en dus is het belangrijk om je bewust te zijn van de context waarin het plaats vindt, en in het bijzonder in de interactie zelf.

Merk op dat attitude de basis vormen van IC ontwikkeling bij Deardorff, voorgesteld door de pijl in de box linksboven als het startpunt. Zonder openheid, respect en nieuwsgierigheid, wordt het heel moeilijk om kennis en vaardigheden te verwerven die essentieel zijn voor IC ontwikkeling.

Een manier om deze attitude te verwerven, is door de assumpties ervan in vraag te stellen. Aandacht besteden aan het verschil tussen observeren, beschrijven, analyseren en evalueren is een manier waarop dat kan. (zie ook LO 6.1.4)

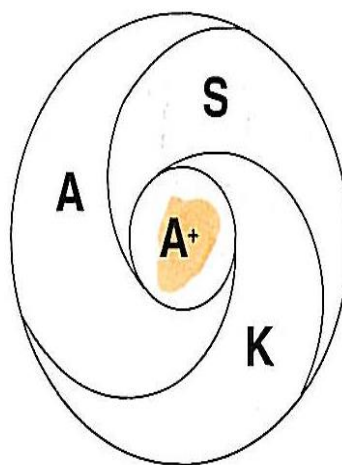
Dit raster toont ook dat het mogelijk is voor een persoon om de nodige attitude te belichamen, en zonder bijkomende kennis of vaardigheden toch minimaal effectief en gepast gedrag te vertonen en te communiceren. Door zich de nodige kennis en vaardigheden eigen te maken, kan een persoon zich ervan verzekeren om zich meer effectief en meer gepast te kunnen opstellen in interculturele interacties. Door te werken aan flexibiliteit, veerkracht en empathie kan iemand zijn of haar effectiviteit en gepastheid in intercultureel contact verhogen.

Wat we zien en ervaren bij IC zijn de externe gevolgen of resultaten: gedrag en communicatie die *effectief* en *gepast* zijn. *Effectiviteit* kan door een individu zelf bepaald worden, terwijl *gepastheid* enkel door de ander kan worden toegekend, aangezien gepastheid direct gelinkt is aan culturele fijngevoeligheid.

Het raamwerk van Deardorff is een poging om de realiteit te vatten, en heeft natuurlijk haar beperkingen. In de opbouw van IC, zijn er zelfs meer dan drie dimensies (attitudes, vaardigheden en kennis), Fantini spreekt over bewustzijn, wat de vorm van Attitude+ zou kunnen aannemen.

Bewustzijn wordt meer en meer erkend als een essentiële component van IC ontwikkeling. Maar dit bewustzijn lijkt van een andere orde te zijn dan de drie andere dimensies. Bewustzijn komt voort uit het leerproces in de andere gebieden, terwijl het tegelijkertijd de ontwikkeling in die gebieden versterkt. Vele interculturalisten beschouwen bewustzijn (van zichzelf en van anderen) als de basis van effectiviteit en gepastheid.

Bewustzijn kan zelfs beschouwd worden als de meest krachtige dimensie van het A+A(attitudes)V(vaardigheden)K(Kennis) kwartet; daarom wordt A+ hier in het centrum weergegeven. De invloedrijke werken van Paulo Freire versterken deze gedachtegang en bijgevolg is het Portugese woord "conscientização" (wat zoveel als "kritisch bewustzijn" of "bewustzijn" betekent) internationaal erkend. Bewustzijn is binnen en van het "zelf" en steeds met betrekking tot het zelf in relatie met de of het andere. Daardoor verwordt alle bewustzijn tot "zelf"-bewustzijn en kan spreken van zelfbewustzijn overbodig zijn. Bewustzijn veronderstelt *exploratie, experimenteren, en beleven*. Het is zowel reflectief als introspectief. Anderzijds kan het zich zowel voor het zelf als voor anderen tonen of manifesteren. Bewustzijn of gewaarwording is een onomkeerbaar proces; dat betekent dat eens wanneer bewustzijn intreedt, het moeilijk is naar een staat van on-bewustzijn terug te gaan. Bewustzijn leidt naar dieper begrip, vaardigheden en attitudes terwijl het door hun ontwikkeling ook nog versterkt wordt.



Een levenslang leerproces

"Adding wings to caterpillars does not create butterflies - it creates awkward and dysfunctional caterpillars. Butterflies are created through transformation." Deze uitspraak van Stephanie Marshall geeft mooi weer dat er ook transformatie plaats vindt in het IC ontwikkelingsproces.

Transformatie vindt niet plaats op één moment in de tijd. Hier komt de noodzaak van cultuurschok kijken. Cultuur shock kan ook verstaan worden als verschillende vonkjes, die elk op hun beurt een klein beetje het referentiekader dat iemand gebruikt om naar de wereld te kijken en realiteit te begrijpen, wijzigen.

Keesing stelt dat Cultuur onze theorie is over "the game being played" in onze samenleving. We zijn ons niet erg bewust van de regels van het spel dat we spelen, maar we gedragen ons alsof er algemene spelregels zouden bestaan. We gebruiken onze theorie van het spel met andere mensen die deel uitmaken van onze omgeving of samenleving, en om onbekende gebeurtenissen te interpreteren. Leden van eenzelfde cultuur hebben niet allemaal net dezelfde kijk op die cultuur. Geen enkel individu kent alle aspecten van de cultuur, en iedereen heeft een unieke kijk op die cultuur. De theorieën die mensen hanteren over hun cultuur overlappen voldoende om hun gedrag in het dagdagelijkse leven op elkaar af te stemmen.

Een cultuurschok legt net het feit dat mensen een theorie, een referentiekader hanteren, bloot.

Cultuurschokken tonen aan dat andere mensen, met een andere culturele achtergrond, andere referentiekaders gebruiken. Elk cultuurschokje verandert je eigen referentiekader, en deze referentiekaderwijziging is nu net het transformatieproces.

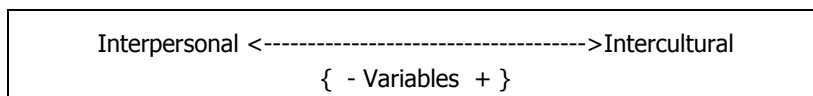
Het door Deardorff ontwikkelde model illustreert dat IC een *proces* is – levenslang- en dat er geen enkel eindpunt is, geen enkel punt waarop een persoon volledig intercultureel competent is. Daardoor is het ook belangrijk om evenveel aandacht te schenken aan *hoe* iemand de noodzakelijke kennis, vaardigheden en attitude verwerft, als aan de verschillende aspecten van IC. Kritische reflectie is een krachtig instrument in het IC ontwikkelingsproces. Dat maakt ook meteen duidelijk dat een eenmalige training niet voldoende zal zijn voor IC ontwikkeling. IC is vrij complex, en je hebt een heel leven nodig om het verder te ontwikkelen.

Aangaande bewustzijn kan men stellen dat eenmaal het bewustzijnsproces in gang werd gezet, IC ontwikkeling een voortschrijdend en langdurig –vaak levenslang- proces is. Het is een proces van *worden*, van *becoming*.

Soms ondervinden mensen momenten van regressie of stagnatie, maar normaal is er geen eindpunt. Men is steeds in het "*wordingsproces*", het proces van "*becoming*" en men is nooit "volledig" intercultureel competent. We kunnen onze competentie ontwikkelen en uitbreiden, maar er komen steeds nieuwe uitdagingen. Wanneer mensen meertalig zijn, beheerst men zelden meer dan één taal volledig of zoals een *native speaker* het beheerst.

Hoe IC je interpersoonlijke en interculturele communicatie beïnvloedt

Onderzoekers hebben IC op verschillende manieren beschreven, maar steeds blijven er drie hoofdthema's (of vaardigheidsdomeinen) terugkomen: 1) de capaciteit om positieve relaties te ontwikkelen; 2) de capaciteit om effectief en gepast te communiceren, met minimale ruis of vertekening; en, 3) de capaciteit om consideratie aan de dag te leggen en in voeling te blijven met anderen. Op deze manier geformuleerd, wordt het meteen duidelijk dat deze capaciteiten voor iedereen, altijd –intercultureel of cultureel-, wenselijk of noodzakelijk zijn. Het zijn dus capaciteiten die zich niet enkel beperken tot "interculturele" relaties, maar evenzeer relevant zijn voor "interpersoonlijk" relaties. Het interculturele niveau wordt echter meer complex omdat interacties over culturen heen minder gemeenschappelijkheden delen en de verschillen tussen individuen kunnen toenemen:



Evidente verschillen op het interculturele niveau zijn variabelen op het vlak van taal, culturen, wereldbeelden die de interacties mee vorm geven, maar ook vertekenen.

Een ander model dat zeer bruikbaar is voor IC, werd ontwikkeld door Cimic:

Hier wordt IC gezien en voorgesteld als een geïntegreerd concept, dat uit 9 componenten bestaat:

- **Culturele zelfkennis:** je eigen referentiekader en wortels kennen
- **Culturele flexibiliteit:** bereidheid tot aanpassing en het verkennen van alternatieven
- **Culturele veerkracht :** het vermogen om met stress en negatieve gevoelens om te gaan die worden veroorzaakt door moeilijke interculturele ontmoetingen
- **Culturele ontvankelijkheid:** openheid om te luisteren naar andere standpunten en de capaciteit om je eigen standpunten en ideeën juist te positioneren
- **Culturele kennis:** interesse om feitelijke kennis over culturele verschillen te vergaren en het vermogen om deze kennis op een gepaste wijze in te zetten
- **Culturele relationele competentie:** de bereidheid om tijd en energie te investeren in het opbouwen van vertrouwen en de wil om met de ander te verbinden
- **Culturele communicatieve competentie:** het vermogen om de eigenschappen van je eigen communicatieve stijl te bevragen en indien nodig aan te passen en de communicatiestijl van de ander te verkennen
- **Culturele conflicthantering:** bewustzijn van de eventueel positieve krachten aanwezig in intercultureel conflict en kennis van de eigen conflicthanteringsvoorkeur en -stijl



CIMIC: Model of IC

- **Culturele multiperspectiviteit:** het vermogen om iets vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en deze verschillende perspectieven zelf op prijs te stellen

Indicatoren voor deze verschillende kunnen zijn:

Culturele zelfkennis

- Ik erken dat ook ik gevormd ben door mijn eigen culturele achtergrond
- Ik toon interesse in mijn eigen persoonlijke en culturele geschiedenis
- Ik kan mijn eigen achtergrond, logica en referentiekader plaatsen en verduidelijken
- Ik ben nieuwsgierig naar en erken iemands anders kijk op mijn cultuur
- Ik verken mijn eigen blinde vlekken en gevoeligheden

Culturele flexibiliteit

- Ik ben bereid om (tijdelijk of gedeeltelijk) mijn eigen gewoontes, waarden en normen los te laten
- Ik bereid om mij (tijdelijk of gedeeltelijk) aan te passen aan andere gebruiken, waarden en normen
- Ik kan op een creatieve en flexibele manier omgaan met situaties, procedures en communicatie, en ga actief op zoek naar nieuwe manieren
- Ik kijk naar cultuur als zijnde dynamisch, steeds veranderend en evoluerend

Culturele veerkracht

- Ik erken mijn gevoelens (ook de minder positieve) tegenover culturele verschillen
- Ik zie interculturele misverstanden en/of conflicten als uitdagingen
- Ik weet overeind te blijven in een onbekende omgeving
- Ik laat mij niet afschrikken door feedback of commentaar van mensen met een andere culturele achtergrond

Culturele ontvankelijkheid

- Ik ben in staat om mijn eigen verhaal, manier van naar dingen te kijken en logica in perspectief te plaatsen. Ik neem daarin een bescheiden houding aan
- Ik streef naar een onbevooroordeelde kijk op mensen en de wereld rondom mij. Ik kan constructief kritisch zijn en kan omgaan met kritiek op mijzelf
- Ik erken culturele verschillen en ik kan ze appreciëren
- Ik sta open voor en ik ben op zoek naar expertise van anderen over een bepaalde andere cultuur

Culturele kennisverwerving

- Ik ben in staat om het juiste gewicht toe te kennen aan culturele kennis: als ondersteunend, maar niet als alles verklarend
- Ik besef dat bepaalde kennis over andere culturen stereotypen en vooroordelen net kan bestendigen of vergroten
- Ik ben bereid en in staat om minder voor de hand liggende kennis over een andere cultuur te vergaren op een respectvolle wijze
- Ik besef dat binnen een bepaalde cultuur er vele verschillen kunnen voorkomen: elke cultuur wordt ook gekarakteriseerd door intra-culturele verschillen

Culturele relationele competentie

- Ik ben bereid om in relatieopbouw te investeren (tijd en ruimte maken, empathie tonen)
- Ik kan mijn gevoelens en emoties op gepaste wijze uiten
- Ik realiseer me dat cultuur een belangrijke invloed heeft op interactiepatronen van mensen, en dat bepaalde rollen en functies erdoor gevormd worden
- Ik besef dat identiteit niet eenvormig of vaststaand is, maar eerder fluïde en dynamisch
- Ik ga actief op zoek naar mogelijkheden om om te gaan met anderen / het andere

Culturele communicatieve competentie

- Ik weet hoe de mij bekende communicatieve en sociale vaardigheden in een interculturele setting in te zetten
- Ik erken dat net zoals bij anderen hun communicatieve stijl (gedeeltelijk) cultureel bepaald is, mijn communicatieve stijl ook (gedeeltelijk) bepaald is door mijn culturele achtergrond
- Ik ben bereid de verschillen in non-verbale communicatie te onderzoeken en doorgronden
- Ik ben bereid om de 'juiste taal' te gebruiken in een gesprek en indien nodig mijn communicatiestijl aan te passen

Culturele conflicthantering

- (Zelfs) in de context van een interculturele ontmoeting kan ik mijn grenzen en limieten aangeven en respecteren
- Ik durf feedback geven op het gedrag van mijn gesprekspartner(s)
- Ik ben me bewust van en heb respect voor verschillende conflicthanteringsstijlen
- Ik bekijk interculturele conflicten niet als een (absolute) bedreiging voor de relatie, maar eerder als een kans om standpunten en ervaringen te verkennen en verdiepen
- Ik laat me niet afschrikken door conflicten, maar durf er doorheen te werken

Capaciteit tot Multiperspectiviteit

- Ik ben in staat om een gegeven of een probleem vanuit verschillende hoeken te benaderen
- Ik apprecieer de aanwezigheid van verschillende standpunten en meningen in een gesprek
- Ik durf om te gaan met deze verscheidenheid aan meningen en standpunten
- Ik kan zowel de verschillen als overeenkomsten zien, ik kan ze benoemen en aankaarten

Het verschil tussen stereotype, veralgemening en vooroordeel: wanneer we andere mensen ontmoeten, zijn we geneigd te focussen op bepaalde of voor ons vreemde aspecten. Dit komt doordat de reacties van verschillende groepen mensen op mekaar het resultaat zijn van een complex systeem van sociale relaties en machtsverhoudingen. Om bepaalde mechanismes op het spoor te komen, dienen we de rol van stereotypen, vooroordelen en ethocentrisme te onderzoeken.

Stereotypen & veralgemeningen: Stereotypen berusten op gedeelde overtuigingen over een bepaalde groep mensen. Een stereotype is een verzameling karakteristieken in termen van gedrag, gewoontes, enz... Het doel van stereotypen is om de realiteit te vereenvoudigen: 'zij zijn zo...' bijvoorbeeld: 'Duitsers zijn punctueel', 'Bazen zijn tiranniek',... Stereotypen zijn gewoonlijk gebaseerd op een bepaald beeld of ervaring die we hebben opgedaan in onze familie, op school, door beeldvorming door de massamedia, dat later veralgemeend wordt toegepast op alle mensen die daaraan gelinkt kunnen worden. Stereotypen gelinkt aan voorkomen, worden automatisch toegeschreven.

Vooroordelen: Een vooroordeel is een oordeel dat we hebben over iemand of anderen zonder deze perso(o)n(en) echt te kennen. Vooroordelen kunnen zowel positief als negatief van aard zijn. Vooroordelen zijn aangeleerd als deel van ons socialisatieproces en zijn moeilijk te wijzigen of te bannen. Daarom is het zo belangrijk dat we er ons bewust van zijn!

Je zou kunnen stellen dat het gebruik van stereotypen en vooroordelen leidt tot wat 'the single story' wordt genoemd. In de TED Talk van Chimamanda Ngozi Adichie, spreekt zij over "The Danger of a Single Story" <https://www.youtube.com/watch?v=D9Ihs241zeg>

Een manier om deze attitudes na te streven, is door hun veronderstellingen uit te dagen. Aandacht besteden aan het onderscheid tussen observatie / beschrijving, analyse en evaluatie is een manier om dat te doen.

Het DAE model onderscheidt drie observatiemethodes: beschrijving (D), analyse (A) en evaluatie (E). Dit model moedigt een omkering van ons gebruikelijke reactiepatroon aan, door onze initiële reactie te onderdrukken, en ons meer bewust te maken hoe makkelijk en snel we ons in de sfeer van speculatie en oordeel begeven. Het is niet eenvoudig je enkel te beperken tot wat je kan beschrijven.

Describe (Beschrijf)	Wat gebeurde er? Wat werd er gezegd? Wat heb je gezien? Verklaringen over wat er blijkbaar "objectief daar is"	Wat zie ik?	Algemeen akkoord
Analyse (Analyseer)	Hoe passen deze observaties samen, en wat dient er verondersteld te worden opdat ze steek houden? Bedenk op z'n minst 3 verschillende analyses / interpretaties "Dit zou kunnen betekenen dat..."	Wat helpt te verklaren wat ik zie?	Alternatieve verklaringen mogelijk
Evalueer (Evaluatie)	Welke positieve of negatieve gevoelens ervaar je hierbij? (wat is je initiële associatie) "Here is how I feel about that!"	Wat voel ik bij hetgeen ik zie?	Niemand anders hoeft het eens te zijn

Hoe beïnvloedt dit je interculturele Communicatie

Het feit dat *niet culturen elkaar ontmoeten, maar mensen* open een brede waaier aan mogelijkheden om als persoon effectief te in je communicatie.

Een interessant model, dat duidelijk de mogelijkheden en moeilijkheden in interculturele communicatie

aanwijst, is het TOPOI-model.

Het TOPOI-model werd ontwikkeld door Edwin Hoffman en gaat terug naar het werk van de Interactie Academie in Antwerpen. Zij werken met de communicatie axioma's gedefinieerd door Watzlawick. Deze axioma's stellen dat

1. Communicatie universeel is,
2. de focus op de interactie ligt, en niet op de cultuur,
3. Communicatie een circulair proces is,
4. Communicatie een open en reflectieve houding vraagt,
5. Pessimistisch te zijn over communicatie, maar optimistisch over mensen

Hoffman past de axioma's van Watzlawick toe in een interculturele communicatie setting.

- 1) Communicatie is universeel: overal ter wereld communiceren mensen. Mensen geven betekenis aan hun omgeving en aan hun ervaringen; hierover spreken ze en negotiëren ze. Naast verschillen zijn er ook veel overeenkomsten. Een Britse student kan meer gemeenschappelijk hebben met een Duitse studente, dan met een Britse man van middelbare leeftijd.
- 2) De focus ligt op de interactie, niet op cultuur: als men teveel, en enkel op cultuur focust, dan kan dat een obstakel vormen in de communicatie. Mensen zijn méér dan dragers van cultuur. Elke persoon heeft een unieke persoonlijkheid en het deze persoonlijkheid die je ontmoet, niet zijn of haar cultuur. Mensen zijn individuen en niet de vertegenwoordigers van een cultuur.
- 3) Communicatie is een circulair proces: Communicatie is geen lineair proces tussen een zender en een ontvanger. Beide personen beïnvloeden mekaar tegelijkertijd. En om het nog complexer te maken: beiden zijn ook betrokken in allerlei beïnvloedingsprocessen in een bredere context, zoals de sociale systemen waar ze deel van uitmaken. Wanneer je naar communicatie kijkt als een circulair proces dan wordt duidelijk dat elke partner het communicatiepatroon kan proberen wijzigen. Dan kunnen we onszelf afvragen:
 - Wat doe ik, opdat de ander op deze manier reageert?
 - Wat doet de ander, opdat ik op deze manier reageer?
 - wat is de invloed van mijn bredere context: de anderen?
- 4) (Interculturele) communicatie vraagt een open, reflexieve houding: men dient bereid te zijn om te luisteren en te kijken naar andere standpunten, gewoontes, warden en standaarden. Men dient zich bewust te zijn dat het eigen perspectief maar één perspectief is en dat er andere perspectieven mogelijk zijn in het leven. Een reflexieve houding betekent dat men zich bewust is van zijn eigen referentiepatroon, zijn eigen kijk op het leven, zijn eigen waarden en standaarden die het denken, voelen en ageren beïnvloeden. Ten slotte betekent een reflexieve houding aanmeten dat men tijdens een gesprek in staat is om het standpunt van een observator in te nemen, van op een afstand kijkend naar wat er gebeurt. Van op een afstand kijken naar de eigen rol en mogelijkheden.
- 5) Wees pessimistisch over communicatie, wees optimistisch over mensen: In alle communicatie kunnen er misverstanden plaats vinden, zelfs met je beste vriend. Deze mogelijkheid aanvaarden als een normale zaak, houdt de communicatie open. Het komt eraan zichzelf of de ander niets te verwijten, maar te aanvaarden dat misverstanden kunnen voorkomen en dat ze opgelost kunnen worden.

Een optimistisch mensbeeld is belangrijk in het professioneel werken met mensen.

In Hoffmans model zijn er 5 gebieden waarin er misverstanden in de communicatie kunnen plaatsvinden:

1) T aal	Mensen beïnvloeden mekaar (non-)verbaal
2) O rdening	Relativiteit van de waarheid
3) P ersoon	Communicatie heeft een betrekkingniveau
4) O rganisatie	De professionele organisatie waarin de communicatie plaats grijpt
5) I nzet	alle gedrag is communicatie

In deze volgorde vormen de deelgebieden het woord **TOPOI**. Topoi betekent 'plaatsen' (topografie) in het Grieks. Het is belangrijk te beseffen dat Taal, Ordening, Persoon, Organisatie en Inzet in de praktijk niet uiteen kunnen worden gehaald; ze zijn erg nauw met mekaar verbonden. De deelgebieden worden enkel afzonderlijk bekeken om te verhelderen. In reële communicatie dien je met ze allemaal tegelijkertijd om te gaan.

De verschillende deelgebieden van het TOPOI-model:

Taal: Elke cultuur heeft zijn eigen code. Deze codes kunnen verbaal en non-verbaal zijn. Misverstanden kunnen plaatsvinden wanneer men de codes verkeerd interpreteert of niet begrijpt. Ondanks alle codes, kan taal zelf ook veel misverstanden teweeg brengen. Het is het enige instrument dat we hebben om onze gevoelens en gedachten over te brengen. Iedereen weet hoe moeilijk dit is, ook in de moedertaal. Woorden

hebben verschillende betekenissen voor verschillende mensen. Mensen zijn zich daar niet steeds bewust van. En het wordt nog moeilijker wanneer je je niet in je moedertaal uitdrukt.

Ordering: 'Ordering' is hoe mensen kijken naar de realiteit. Het is de bril die ze dragen wanneer ze naar de wereld kijken. Soms staat de focus van de lenzen vast. Iedereen heeft zijn eigen manier om de realiteit te ordenen. Niemand kan de volledige realiteit bevatten. Mensen ordenen de realiteit verschillend, omdat ze verschillende referentiepatronen hebben, verschillende loyaliteiten herkennen of verschillende (machts)posities innemen. Daarom kunnen we maar enkele aspecten van de realiteit zien. We kunnen enkel een subjectieve, beperkte en relatieve kijk hebben op de realiteit.

Wat waar is voor mij, is niet noodzakelijkerwijs waar voor iemand anders. Met andere woorden: Mijn waarheid is niet de waarheid, DE waarheid bestaat niet; waarheid is een relatief begrip, we kunnen er op verschillende manieren naar kijken. Ordering is de manier waarop je het probleem definieert.

Persoon: Dit deelgebied bestaat uit twee delen: het persoonlijke perspectief en de sociale perspectieven.

De persoonlijke perspectieven zijn goed gekend. Het is het relationele of betrekkningsniveau in de communicatie.

De sociale perspectieven zijn de invloeden van alle signalen die we krijgen over een subject. De 'dialog' in de cultuur. Bijvoorbeeld: iedereen ontvangt 'signalen' over 'anders-zijn'. Iedereen kent ten minste enkele grappen over mensen met een andere culturele achtergrond. Deze grappen zijn meestal ethocentrisch. De 'wij' in de moppen zijn de 'goeden' en de 'zij' zijn meestal de 'dommeriken' of de 'slechten'. In elke taal zijn er uitdrukkingen over anders-zijn zoals: 'On n'aime que ce qu'on connaît.' 'Unbekannt, unbeliebt. Unbekannt, ungenannt.' 'Unknown, unloved'. En natuurlijk ontvangen we veel sociale perspectieven door de media.

Organisatie: Misverstanden in interculturele communicatie kunnen ook door de organisatiecontext veroorzaakt worden.

Als de klant of cliënt niet weet wat hij of zij van een werknemer van een vliegtuigmaatschappij kan verwachten, of de regels in de organisatie niet kent, kan dit leiden naar heel wat misverstanden in de communicatie.

Inzet: Inzet verwijst naar iemands bedoelingen in de communicatie. Inzet is het effect dat je hebt op je partner in het gesprek.

Het is belangrijk in te zien dat het effect van je communicatie niet samenvalt met je bedoelingen. Het is steeds de ander die bepaalt of je communicatie gepast is. Je goede intenties erkend weten door de ander is een fundamentele nood voor mensen. De (goede) bedoelingen van anderen te zien is belangrijk als professionele medewerker.

Assessment 6.1: Interculturele Competentie

40% weging

Groepsopdracht met individuele karakteristieken. Elke persoon schrijft een eigen case neer, 1 case wordt in een kleine groep geanalyseerd.

Voer een TOPOI model analyse uit op een interculturele ontmoeting, uit je recente verleden. Schrijf het verhaal op een beschrijvende manier uit, beperk je slecht tot hetgeen er gebeurde. Neem individueel 10-15 minuten de tijd om dit te doen.

Vorm een groepje met 3-4 personen, luister om de beurt naar mekaar. Kies één case die je in groep wil uitwerken.

6.2. Experience design: de 'Customer Journey' in kaart brengen	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Experience design: de 'Customer Journey' in kaart brengen" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • het concept van 'ervaring' en de eigenschappen van de 'ervaringseconomie' kan begrijpen • het belang van experience design en service design kan begrijpen • een customer journey kan uittekenen voor je diensten (het identificeren en verbeteren van 'touch points' met klanten)
Benodigheden	<p>Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten</p> <p>Toegang tot internet</p>
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Introductie
Groepsactiviteit	Impulsvraag: denk aan een voorbeeld uit de toerisme sector van een product dat geëvolueerd is tot een totaalervaring. Waar denk je aan? Wat maakt deze ervaring zo bijzonder?
Input	Presentatie over het concept van de ervaringseconomie en de eigenschappen van ervaringen → Vraag de deelnemers om voorbeelden te geven van ervaringen uit hun eigen werkveld, land of regio. <i>Bruikbare bron:</i> https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy
Individuele + Groepsactiviteit	Teken het model van Pine & Gilmore over de 4 soorten/ gebieden van ervaringen op een flipchart, en leg het model uit. Laat de deelnemers nadenken over voorbeelden van ervaringen binnen een toeristische context, en laat hen post-its plakken waar zij deze ervaringen situeren op het model: in één van de vier gebieden of in de 'sweet spot'.
Input	Impuls video's: wat is service design? https://www.youtube.com/v/BeEUemtdoJQ , https://vimeo.com/74102483 Deze video's vormen een goede introductie voor wat service design is en waarom & hoe het gebruikt kan worden
Input	Korte presentatie over wat service design & experience design exact is
Groepsactiviteit	Maak samen een mindmap om de mogelijke voordelen van het gebruik van service design op te lijsten + de trainer vult de lijst aan waar nodig
Input	Presentatie van een belangrijk service design instrument: de Customer Journey Map. Leg uit wat de CJ is en hoe deze werkt. Gebruik voorbeelden om het meer concreet en interactief te maken. Teken de echte lijn van de 'journey' op een whiteboard of flipchart en ga samen doorheen alle stappen van de 'reis' die de klant aflegt.
Individuele activiteit	<p>"Opdracht: breng je eigen Customer Journey in kaart"</p> <p>Denk aan een bepaalde dienst die je vaak aanbiedt aan je klanten. Teken de stappen van deze Customer Journey uit voor deze dienst of ervaring, en analyseer ze. Dit doe je door je klant(en) doorheen het hele proces te sturen.</p> <p><i>Zie de beschrijving van de opdracht aan het einde van de leerinhoud.</i></p>
Groepsactiviteit	<p>Tweede deel van de opdracht:</p> <p>Elke deelnemer gaat samenzitten met zijn buur, en ze wisselen hun Customer Journey Maps uit. Ze stellen elkaar vragen en geven feedback waar mogelijk.</p>
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?

Leerinhoud 6.2. Experience design: de 'Customer Journey' in kaart brengen

Het concept van ervaring en de eigenschappen van de ervarings-economie

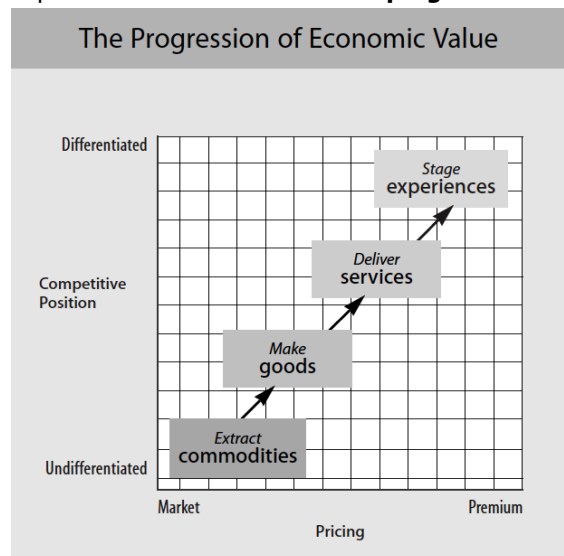
Als manager van een KMO in de toerisme sector is belangrijk te weten wat je klanten willen. Zij verwachten dat je hen iets aanbiedt waarvoor zij bereid zijn je te betalen. Het is erg belangrijk om jouw product of dienst vanuit hun ogen te bekijken, om er zo in te slagen om aan hun noden te voldoen. Deze noden en verwachtingen veranderen en evolueren met de tijd. Tegenwoordig gaat het niet louter om producten of diensten, maar om memorabele en betekenisvolle ervaringen.

Van dienst naar ervaring

De auteurs Pine & Gilmore bedachten de term '**ervaringseconomie**' in 1999. Dit verwijst naar een economie waarin klanten verlangen naar ervaringen, meer dan naar producten of diensten. In hun '**progression of economic value**' tonen Pine & Gilmore de ervaring als een volgende stap in de evolutie van de markt:

De volgende concurrentiële uitdaging ligt voor bedrijven en managers in het 'ensceneren' van ervaringen. Dit is een structurele verandering in de economie, gekenmerkt door een transitie van het verkopen van diensten naar het verkopen van ervaringen. De prijszetting verandert ook mee met deze evolutie naar de ervaringseconomie.

Ervaringen zijn dus een nieuwe bron van waardecreatie. De dienst wordt het 'podium' waarop de ervaring verkocht wordt. Volgens Pine & Gilmore (1999) *"an experience occurs when a company intentionally uses services as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a **memorable event.**"*



De eigenschappen van ervaringen

Kernelementen van ervaringen zijn dat ervaringen persoonlijk zijn, ze gaan over sensaties, ze bestaan enkel in de hoofden van de klanten, en ze zijn memorabel (of zouden dat moeten zijn). Elke ervaring zal verschillend zijn voor elk persoon, aangezien deze steeds beïnvloed en bepaald wordt door de gemoedstoestand van elke persoon.

We kunnen 'ervaringen' kort beschrijven als:

- 1) Een ervaring = een nieuwe bron van waardecreatie
- 2) De klant moet de ervaringsgerichte waarde waarnemen
- 3) Interacties met mensen en plaatsen (co-creatie) maken deel uit van de ervaring
- 4) Ervaringen moeten gezien worden als aparte aanbiedingen (niet in combinatie met diensten)
- 5) Ervaringen zorgen voor differentiatie en competitief voordeel voor KMO's
- 6) Ervaringsgerichte waarde kan toegevoegd worden aan alle soorten producten

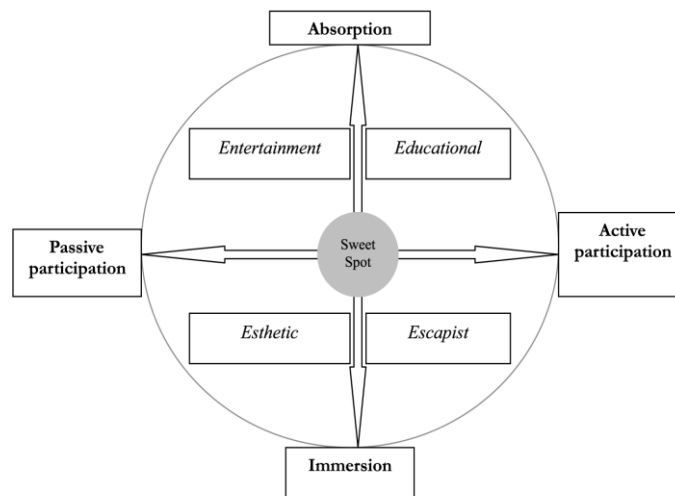
We kunnen ervaringen aan de hand van twee dimensies beschouwen, elke met twee tegengestelde kanten van een spectrum:

- Eerste dimensie: **klantenparticipatie** → actieve versus passieve participatie
- Tweede dimensie: **betrekkingsniveau** → opslorping waar "de ervaring de klant binnentreedt" versus onderdompeling waar "de klant de ervaring binnentreedt"

Ervaringen kunnen gecategoriseerd worden in elk van de vier 'gebieden' die gevormd worden door het combineren van deze twee dimensies.

De vier types van ervaringen zijn:

- 1) **Entertainment:** hoge opslorping – passieve participatie. Bv: dansvoorstellingen, concert, TV- Relaxed, fun (niet 'diepgaand', meer oppervlakkig)
- 2) **Educatieve ervaringen:** hoge opslorping – actieve participatie. Bv: klassieke historische stadstour - In elke situatie zijn er leermogelijkheden
- 3) **Esthetische ervaringen:** hoge onderdompeling – passieve participatie. Bv: musea, architectuur, cinema. Esthetiek is subjectief en zintuiglijk, heeft vaak met de kunsten te maken.
- 4) **Escapistische ervaringen:** hoge onderdompeling – actieve participatie. Bv: muziek spelen, etc. Escapisme is een bewuste of onbewuste vlucht van de realiteit.



Source: Adapted from Pine and Gilmore (1998)

De 'sweet spot' vindt plaats waar al deze gebieden elkaar ontmoeten. Een ervaring die een aspect van al deze gebieden in zich heeft zal zeker een memorabele ervaring zijn. Een klassiek voorbeeld daarvan is Disneyland. Hoe meer ervaringsgebieden verwerkt zitten in een ervaring, hoe intenser deze zal zijn. Dit inzicht kan helpen wanneer we ervaringen ontwikkelen en vormgeven.

Het belang van experience design en service design

Experience design

Pine & Gilmore hebben het over het 'ensceneren' van ervaringen. Memorabele momenten gebeuren niet 'zomaar', ze moeten nauwkeurig gepland, uitgevoerd, verbeterd en ontwikkeld worden. Dit proces noemen we 'experience design' (XD).

Experience design is *"the practice of designing products, processes, services, events and environments with a focus placed on the quality of the user experience and culturally relevant solutions, with less emphasis placed on increasing and improving functionality of the design."*

Als een ervaring goed georkestreerd is, herinneren klanten zich niet de service die ze erbij kregen, ze herinneren enkel dit memorabele moment en wat ze daarbij voelden.

Service design

De concepten van experience design en service design liggen dicht bij elkaar.

Service design is *"the activity of planning and organizing people, infrastructure, communication and material components of a service, in order to improve its quality, the interaction between service provider and customers and the customer's experience."*

Service design is een voortdurend proces, waarbij bedrijven inzicht krijgen in de noden en verlangens van hun klanten, en deze data kunnen gebruiken om hun diensten te evalueren en verbeteren, of nieuwe diensten te creëren.

Het is een redelijk bekend en multidisciplinair concept dat gebruikt wordt in vele sectoren. Het helpt om nieuwe diensten te creëren en deze meer bruikbaar, zinvol en wenselijk te maken voor klanten, en efficiënt en effectief voor organisaties. Het is een holistisch, multidisciplinair en geïntegreerd veld (Moritz, 2005). Service design heeft dus een meer holistische aanpak, die kijkt naar de verschillende stakeholders in het proces, terwijl experience design vooral focust op de perceptie van de klant. De instrumenten die we hier gaan gebruiken komen voornamelijk voort uit het veld van service design, daarom zullen we vooral de term service design (SD) gebruiken.

Eigenschappen van Service Design zijn kort gezegd: holistisch, interdisciplinair, interactief, doorlopend, visueel, iteratief (verbeteren en testen in kleine stapjes).

De meeste SD processen volgen een gelijkaardige structuur:

- 1) **Onderzoek en inzichten:** kijk door de ogen van de klant en krijg inzicht in wat deze wil en nodig heeft, en hoe deze de service ervaren. Dit kan door observaties, interviews, personas,...
- 2) **Ideevorming en verfijning:** de verzamelde data worden geanalyseerd, vaak gebeurt dit door visualisatie zoals customer journeys. Als de data geanalyseerd en gevisualiseerd zijn, kunnen creatieve processen zoals brainstorm of co-creation workshops nieuwe ideeën bovenbrengen.
- 3) **Prototyping en evaluatie:** een nieuwe & verbeterde versie van de service, of een nieuwe dienst, wordt getest en wordt continu verbeterd in kleine iteratieve stapjes. Ideeën kunnen ook visueel worden weergegeven.
- 4) **Resultaat:** een nieuwe dienst of verbeterde versie van een dienst die goed ontworpen is en gericht is op hoge klantentevredenheid.

Redenen voor en voordelen van experience design & service design

Klanten hebben bepaalde verwachtingen wanneer ze een product, service of ervaring kopen die je bedrijf in toerisme verkoopt. Ze hebben zekere noden, die ze duidelijk zullen uiten. Maar de noden en verlangens van de klant gaan dieper dan enkel datgene dat ze verbaal uiten. Het is ook noodzakelijk om de stilzwijgende of onderbewuste noden en verwachtingen op te merken. Verder onderzoek kan ons helpen om inzicht te krijgen in deze onderbewuste of verborgen noden die ze mogelijk hebben, en waar ze zich misschien zelf niet eens bewust van zijn. Om een memorabele en betekenisvolle ervaring te kunnen aanbieden, moeten we in de schoenen van de klant gaan staan en door hun ogen kijken naar de ervaring of service die we hen aanbieden. Dit zal ongetwijfeld ons product verbeteren en het meer aangepast maken aan hun voorkeuren en verwachtingen.

Het proces van service design biedt managers een holistisch totaalbeeld van de dienstverlening, en visuele hulpmiddelen kunnen mee de sterktes en zwaktes identificeren van het dienstverleningsproces.

Service design principes worden niet zo vaak toegepast in toeristische KMO's. Innovatieprocessen gebeuren vaak intuïtief en zijn niet gebaseerd op strategische design-processen, vaak omwille van kleine budgetten (Stickdorn, 2012). Anderzijds hebben KMO's een horizontale organisatiestructuur die zich er goed toe leent om dit soort denkoefeningen te doen met het hele team. Het gebruiken van service design instrumenten is een goede manier om beter klantgericht en ondernemend te leren denken.

Service design instrumenten gebruiken zorgt voor een **competitief voordeel**: tevreden klanten zullen trouwe klanten zijn, die een bepaald merk of bedrijf verkiezen boven een ander, omdat ze krijgen wat ze willen of verwachten. Enkel kwaliteit bieden is niet voldoende, dit is de minimale verwachting van de klant. Het **onderscheidende element** is een goede dienstverlening en een memorabele ervaring creëren: zo zullen klanten jouw KMO verkiezen boven een andere.

Het ontwikkelen en ontwerpen van de diensten en ervaringen zal leiden tot

- Kwaliteitsvolle dienstverlening
- Hogere omzet
- Een gestroomlijnde en geoptimaliseerde werking
- Het aantrekken van nieuwe klanten
- Loyaliteit van klanten
- Hoge klantentevredenheid
- Een sterke en consistente merkreputatie
- Hogere effectiviteit en efficiëntie
- Differentiatie van de competitie

Goed ontworpen diensten zullen meer gewild, aangenamer, efficiënter en effectiever zijn voor de dienstverlener, klanten en (idealiter) de maatschappij en het milieu.

Het uittekenen van de Customer Journey

Wat is een Customer Journey Map

Een dienstverleningsproces bestaat uit een chronologische serie van **'touchpoints'**, waar de klant en de dienstverlener elkaar 'ontmoeten'. Deze kunnen direct (face-to-face contact) of indirect zijn (website, recensies). De touchpoints zijn de aspecten van de dienst waarmee de klant interageert, en deze kunnen

bepaalde acties, interacties of producten zijn (Stickdorn, 2012).

'Touchpoints' zijn een belangrijk concept binnen service design, het zijn cruciale interactie-momenten met je klant die zo positief als mogelijk ervaren moeten worden. Er moeten data verzameld worden over hoe de klant de service ervaart bij elk touchpoint.

Een Customer Journey Map is een visuele representatie die de sequentie van touchpoints illustreert van het **hele dienstverleningsproces** waar de klant door gaat. Dit gaat niet enkel over de eigenlijke dienst of ervaring, er zijn ook touchpoints voor en na de activiteit: pre- en post-service periodes horen inherent bij de Customer Journey; ze gaan over de betrokkenheid van de klant tijdens het hele proces.

Hoe meer touchpoints er zijn, hoe meer de klant en organisatie of bedrijf met elkaar in interactie gaan, hoe ingewikkelder –maar tegelijk ook noodzakelijker- de Customer Journey Map wordt. Algemeen gezien zou je zo veel mogelijk touchpoints met je klanten moeten inbouwen, en ervoor zorgen dat deze zo positief mogelijk ervaren worden door de klant. Zo wordt de gehele ervaring intenser en memorabeler voor de klant. Negatieve ervaringen bij bepaalde touchpoints kunnen zorgen voor grote negatieve consequenties voor de klantentevredenheid, en moeten ten allen tijde vermeden worden. Als er toch iets onaangenaamers maar onvermijdelijke zaken moeten gebeuren, probeer hen dan te clusteren in één "get it over with" activiteit (Stickdorn, 2012).

Samengevat, kunnen Customer Journey Maps:

- Een bruikbare tool zijn om je klanten en hun verwachtingen te leren kennen
- De ervaring van je klanten documenteren –vanuit het perspectief van de klant gezien
- Je helpen om te begrijpen hoe klanten in interactie gaan met je bedrijf
- Je helpen om opportuniteiten voor verbetering te identificeren

Hoe de Customer Journey (CJ) uittekenen

Dit kan je doen door deze stappen te volgen:

1) Kruip in het hoofd van je klant

Je kan hier zo uitgebreid op ingaan als je wil. Je kan starten met gewoon proberen te denken vanuit het perspectief van je klant. Of je kan service design instrumenten gebruiken om deze manier van denken verder uit te werken. Instrumenten die vaak gebruikt worden zijn: 'personas' opmaken (fictieve personen die representatief zijn voor een segment van je klanten; <http://www.servicedesigntools.org/tools/40>) of het gebruik van een 'empathy map' (<https://www.youtube.com/watch?v=ZaUwfAss3Tk>) etc. Het is belangrijk om je klant te kennen en te weten wat ze al dan niet graag hebben. Je kan deze tools gebruiken om echt in het hoofd van je klant te kruipen en te denken vanuit hun noden en wensen.

2) Deel de volledige Customer Journey op in 3 fasen: voor, tijdens & na

Je kan een A4 of A3 blad gebruiken, dit horizontaal leggen en het papier in drie kolommen verdelen: voor, tijdens & na.

3) Identificeer de touchpoints in het proces: elke touchpoint telt!

Wanneer sta je in contact met je klanten? En zij met jou? We kunnen drie soorten touchpoints onderscheiden:

- Digitaal: er is geen persoonlijke connectie tussen klant en bedrijf, maar ze zijn toch met elkaar verbonden op de ene of andere manier, bvb. Via Google, een check-in automaat, website, etc.
- Indirect persoonlijk: er is een persoonlijke connectie tussen klant en bedrijf, maar niet face to face, bvb. Via de telefoon, e-mail, chat, etc.
- Direct persoonlijk: er is persoonlijk en face-to-face contact, bvb. Check-in aan de receptie, een gidsbeurt, etc.

Breng alle touchpoints in kaart, klein of groot, en plaats deze op een horizontale lijn op je papier. Deze horizontale lijn loopt door de drie fasen van de CJ, zet de touchpoints in de juiste fase (voor, tijdens, na). Wanneer je niet zeker bent van de context van bepaalde touchpoints (bijvoorbeeld in de 'voor' fase), kan je een bepaald scenario gebruiken, iets wat waarschijnlijk zou zijn, bijvoorbeeld hoe de klant je bedrijf online vond.

4) Evalueer elk touchpoint, vanuit de ogen van de klant bekeken

Focus op elk touchpoint om te analyseren hoe de klant zich voelt bij elk touchpoint. Welke dienst wordt

verleend bij dit touchpoint? Hoe ervaart de klant dit? Wat zijn haar/zijn verwachtingen, noden of wensen bij elk touchpoint? Voldoet de dienstverlening bij dit touchpoint aan deze verwachtingen?

Bekijk elk touchpoint en zet het in één van de drie categorieën (digitaal-indirect-direct). Is dit soort touchpoint de beste optie op dit moment in de CJ? Of zou het veranderd moeten worden naar een ander soort touchpoint?

5) Verbeter bestaande touchpoints

Hoe kan je elk touchpoint verbeteren om zo tot een betere totaalervaring te komen voor je klant? Hoe kan je beter aansluiten bij hun noden en verwachtingen? Als er een probleem is bij een bepaald touchpoint, kan je dit verhelpen? Zo ja, hoe?

6) Bekijk of je bijkomende touchpoints nodig hebt

Het in kaart brengen van de touchpoints kan blinde vlekken blootleggen waar er niet veel contact is met de klant maar waar dit wel zo zou kunnen zijn, zodat de klant dichterbij blijft. Bijkomende touchpoints zijn vaak mogelijk in de voor & na fase, bijvoorbeeld het versturen van een bedankingsmailtje na de ervaring.

Voeg nieuwe touchpoints toe waar je er mist in de CJ.

7) Evalueer je nieuwe en verbeterde CJ en test hem uit!

Het proces van service design is iteratief en werkt met kleine stapjes om steeds te verbeteren, te testen, te evalueren en dan verder te verbeteren. Probeer je verbeterde CJ uit, met de verbeterde en toegevoegde touchpoints. Evalueer hoe dit in de praktijk werkt, en ga dan verder met het verbeterproces. Een goede dienstverlening is nooit 'af', constante verbetering zal leiden tot een duurzaam succesvolle zaak.

Opdracht 6.2.: Experience design: de 'Customer Journey' uittekenen

20% weging

Individuele activiteit: Denk aan een dienst die je regelmatig verleent aan je klanten. Breng deze in kaart en analyseer de Customer Journey van deze dienst/ervaring, door je klant doorheen het hele proces te 'sturen'.

Afhankelijk van hoe veel tijd er beschikbaar is, kan je dit als een inleidende oefening of diepgaande oefening doen. Idealiter zouden alle 7 bovenstaande stappen gevolgd moeten worden (dit kan als deze opdracht als huiswerk wordt meegegeven). Maar als er minder tijd is, zorg er dan zeker voor dat minstens stap 1 t.e.m. stap 4 gevolgd worden; het belangrijkste stuk van het in kaart brengen. Stap 1 kan gelimiteerd worden door gewoon te proberen door de ogen van de klant te kijken, zonder de klant diepgaand te analyseren a.d.h.v. tools. Deze korte versie van de oefening gaat vooral over:

- Het **identificeren van alle touchpoints** tussen jou (je bedrijf) en je klant
- Het **evalueren van elk touchpoint** vanuit het perspectief van de klant

Groepsactiviteit: De stappen 4 t.e.m. 6 kunnen in kleine groepjes of duo's uitgevoerd worden. Deelnemers kijken naar elkaars CJ's en evalueren de touchpoints. Wat denkt een andere deelnemer, als outsider, van jouw CJ en je touchpoints? Welke verbeteringen kunnen gemaakt worden, waar kunnen er touchpoints worden bijgevoegd? Nieuwe ideeën kunnen voortkomen uit interactie met elkaar en een frisse blik kan soms voor goed advies zorgen.

Tips:

- Om makkelijker door de ogen van de klant te kunnen kijken, kan je bepaalde service design instrumenten gebruikt worden, zoals een empathy map of personas.
- Om maximum impact te bereiken met je CJ instrument, kan je bestaande touchpoints verbeteren, nieuwe touchpoints toevoegen, en de nieuwe en verbeterde CJ testen.

6.3. Experience design: Creëer memorabele klantenervaringen	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Experience design: creëer memorabele klantenervaringen" wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • het concept van 'betekenisvolle ervaring' kan begrijpen • memorabele en betekenisvolle ervaringen voor klanten kan creëren • memorabele ervaringen kan co-creëren samen met toeristen
Benodigheden	<p>Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten</p> <p>Toegang tot internet > video's</p>
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Introductie
Groepsactiviteit	<p>Impulsvraag:</p> <p>Vertel de groep iets over een memorabele ervaring die je hebt gehad in een toeristische context. Wat was er zo special aan die ervaring? Wat maakte dat het onvergetelijk was? Heeft de ervaring je veranderd, op een bepaalde manier? Wat is een betekenisvolle ervaring, volgens jou?</p>
Input + Groepsactiviteit	<p>Presentatie: het ontwerpen van memorabele en betekenisvolle ervaringen voor toeristen → Maak het concreet door voorbeelden te gebruiken!</p> <p>Stel ook enkele vragen voor een groepsdiscussie: wat is volgens jou belangrijk bij het creëren van ervaringen? Waar zouden ze uit moeten bestaan? Ben je het eens met de experience design principes die we hier oplistten?</p> <p><i>Bruikbare bron: 'A new perspective on the experience economy' by Boswijk et al. : https://yuiworld.files.wordpress.com/2011/07/1-a-new-perspective-on-the-experience-economy.pdf</i></p>
Groepsactiviteit	<p>Groepsdiscussie over co-creatie. Stel de groep de volgende vragen: wat betekent co-creatie voor jou? Welke vormen kan dit aannemen binnen jouw sub-sector in toerisme? Ken je bepaalde goede voorbeelden of good practices? Heb je zelf ervaring met co-creatie?</p> <p>Je kan deze video's gebruiken om de discussie op te starten: https://www.youtube.com/v/RUQm7cTudqw, https://www.youtube.com/v/Z9F8rZSiLKg</p>
Input	Presentatie over wat co-creatie is en hoe het werkt
Groepsactiviteit	<p>"Opdracht: creëer memorabele en betekenisvolle klantenervaringen"</p> <p><i>Zie de beschrijving van de opdracht aan het einde van de leerinhoud.</i></p>
Groepsactiviteit	<p>Presentaties van de groepjes van het design dat ze hebben opgemaakt. Elke groep stelt zijn ontworpen ervaring voor. De andere groepjes geven feedback en verdere tips om de ervaring te verbeteren.</p>
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?

Leerinhoud 6.3. Experience design: Creër memorabele klantenervaringen

Het concept van betekenisvolle ervaringen

Van ervaring naar betekenis

Pine & Gilmore schreven in 1999 dat de markt evolueerde naar een 'ervaringseconomie'. Sindsdien is de validiteit van deze theorie inderdaad bewezen. Deze eerste theorieën en modellen van de ervaringseconomie kunnen gezien worden als de 'eerste generatie ervaringseconomie'. De auteur Boswijk, onder andere, voegde een extra dimensie toe aan dit concept; het belang van de betekenis van de ervaring.

In de '**Ervaringseconomie 2.0.**' gaan ervaringen niet meer louter over entertainment of educatie (zie het model van Pine & Gilmore), maar zorgen ervaringen ook voor betekenisvorming, waardecreatie en zelfs transformatie. Deze betekenisvolle ervaringen beïnvloeden de klant op een dieper en persoonlijk niveau. Ze vormen 'kantelmomenten' in iemands leven, die kunnen leiden tot permanente veranderingen of die een blijvende impact kunnen hebben.

Traditionele bedrijven waren vooral gericht op transacties, tegenwoordig is het belangrijk om een verantwoorde ondernemer te zijn en een bepaald (betekenisvol) doel te dienen. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen, authenticiteit en duurzaamheid** zijn sleutelconcepten voor wat klanten vandaag de dag verwachten van ondernemers, en tegelijk zijn dit ook elementen die bijdragen tot 'echte' en betekenisvolle ervaringen.

"Offering an experience is part of the first generation Experience Economy. An experience is exciting, activates the senses and has a high fun factor but won't influence you very deeply. A meaningful experience, to experience something, does". (Boswijk, 2012)

Hou bovendien in het achterhoofd dat elke ervaring hoogst persoonlijk is. Probeer vanuit het perspectief van het individu te denken en probeer bij te dragen tot zijn/haar mogelijkheden. Het individu ervaart een persoonlijke aanpak die betekenisvol is voor hem of haar, dus kruip in het hoofd van de klant.

Betekenisvolle ervaringen

Welke ervaringen ons leven hebben veranderd, en we dus nooit zullen vergeten, bepalen wat voor ons van waarde is in ons leven. Als een KMO binnen toerisme kan je deze waarde creëren, deze betekenis, door ervaringen. Bedrijven die bijdragen aan onze levenskwaliteit zullen in de toekomst het meest succesvol zijn.

Ervaringen zijn niet 'statisch' of algemeen, ze zijn dynamisch en hoogst persoonlijk. Desalniettemin hebben ervaringen enkele gedeelde eigenschappen, volgens Boswijk et al. (2012):

- Verhoogde concentratie en focus
- Alle zintuigen worden gebruikt
- Een ander besef van tijd
- Emotionele betrokkenheid
- Het proces is uniek voor het individu en heeft intrinsieke waarde, het is onomkeerbaar
- Er is contact met de "raw stuff", "the real thing"
- Het gaat om een proces van doen en ondergaan
- Er is een spelelement
- Er is een balans tussen de uitdaging en iemands capaciteiten

Memorabele ervaringen creëren: klassieke principes van experience design

Pine & Gilmore (1999) stelden 5 principes op van experience design voor het ontwerpen van een memorabele ervaring:

1) Geef de ervaring een thema

Bouw je ervaring op rond een specifiek thema, zorg dat elk onderdeel van de ervaring past binnen een rode draad, binnen een verhaallijn. Deze moet duidelijk, boeiend en innemend zijn voor de klanten.

2) Harmoniseer bepaalde indrukken met positieve elementen

Let op de details: zelfs de kleinste elementen kunnen het unieke karakter van de ervaring bevestigen, ze kunnen bijdragen tot het grotere thema. De combinatie van alle kleine elementen zorgen voor de algemene impressie van een memorabele ervaring in de hoofden van de klanten.

3) Elimineer negatieve elementen

Er is geen ruimte voor inconsistente elementen die niet passen in het algemene verhaal van de ervaring. Elimineer alles dat afwijkt of afleidt van het thema. Zorg er ook voor dat je geen "over-service" geeft aan je klanten; laat ze voldoende persoonlijke ruimte terwijl ze in een ervaring zitten.

4) Zorg voor memorabilia

Klanten willen vaak souvenirs of memorabilia die hen aan hun ervaring doen terugdenken, zeker op vakantie of in eender welke toerisme-ervaring. Als de ervaring het waard was, willen mensen vaak graag betalen om een stukje ervan mee naar huis te nemen, om deze ervaring te gedenken. Dit kan voor jouw zaak ook een extra bron van inkomsten genereren.

5) Betrek alle vijf zintuigen

Toerisme-ervaringen moeten zintuiglijk en ervaringsgericht zijn: mensen willen dingen zien, voelen, horen, ruiken en proeven. Hoe meer zintuigen worden aangesproken, hoe meer innemend en memorabel de ervaring zal zijn.

6) Natuurlijkheid

Het geheel van de ervaring moet natuurlijk en authentiek overkomen. Al de elementen moeten goed bij elkaar passen en natuurlijk aanvoelen. Mensen moeten zich comfortabel en verwelkomd voelen binnen de setting van de ervaring.

Tenslotte is het belangrijk –los van deze principes- om te blijven evalueren, experimenteren, verbeteren, evolueren met je ervaringen. Je kan daarbij de principes en instrumenten van service design gebruiken.

Betekenisvolle ervaringen creëren: de 5 kernelementen

Er zijn vijf kernelementen waar je rekening mee dient te houden wanneer je betekenisvolle ervaringen creëert. Ze zouden allemaal vervat moeten zitten in de ervaring.

1) Op maat gemaakt

Maak de ervaring persoonlijk relevant. Toeristen voelen zich niet graag een nummer in een lange rij. Leer je klanten op voorhand kennen (bv door service design tools) en weet wat ze willen en verwachten. Zoek naar ervaringen die inspelen op het leven en de waarden van de toerist. Gebruik hun wereld en omgeving om van te vertrekken. Ga verder dan enkel 'aangepaste' ervaringen; co-creëer ervaringen samen met je klanten (zie 6.3.3. voor meer over co-creatie). Denk 'out of the box', maak de ervaring uniek en exclusief. En hou in je achterhoofd dat 'exclusief' niet noodzakelijk 'duur' hoeft te betekenen!

2) Authentiek

Durf iets 'anders dan anders' aan te bieden. Toeristen zijn vaak op zoek naar authenticiteit. Bied hen dingen aan die ze ergens anders niet kunnen krijgen. Beperk je niet tot de 'highlights', maar durf ook 'off the beaten track' te gaan. Ga van de 'front stage' naar de 'back stage', van 'staged authenticity' naar 'real authenticity'. Echte authenticiteit gaat niet (enkel) over hoe dingen vroeger waren, maar over hoe het echte dagelijkse leven op een plek is. Vermijd enkel situaties die culturele stereotypes bevestigen die toeristen misschien hebben. Een echte en authentieke ervaring kan een grote waarde en betekenis hebben voor een toerist.

Authenticiteit kan ook teruggevonden worden in andere bedrijven in toerisme: een hotel of restaurant kan authentiek zijn, passend in de 'couleur locale', en zo een echte lokale ervaring aanbieden. Authentiek zijn gaat in deze context ook over consistent zijn en een harmonieuze ervaring bieden.

3) Interculturele ontmoetingen

Breng mensen samen. Toeristen worden vaak gedreven door nieuwsgierigheid en zijn vaak geïnteresseerd in de lokale cultuur en het lokale leven. Het gaat om échte interacties en interculturele ontmoetingen; als deze ontmoetingen in scène zijn gezet en dus niet authentiek zijn, zullen ze niet het beoogde effect hebben. Enkel de locals 'bekijken' is niet genoeg, echte ontmoetingen bestaan uit samen activiteiten doen en van elkaar leren. Laat klanten deelnemen aan het lokale leven op een interactieve en betekenisvolle manier.

4) Leerervaringen

Gebruik alle zintuigen, zorg ervoor dat mensen niet alleen kijken en luisteren; laat ze ook voelen, proeven, ruiken,... Prikkel hun zintuigen, maak de ervaringen actief en interactief. Laat klanten samen dingen doen, zodat ze hun ervaringen kunnen uitwisselen. Een fijne manier om te leren is door 'edutainment' waar educatie en entertainment samengaan.

5) Uitdaging

Daag je klanten uit, maar op een haalbare en aangename manier. Memorabele momenten zijn vaak momenten met grote impact, die gecreëerd kunnen worden door (lichtjes) uit de comfortzone van de toerist te stappen. Een persoonlijke uitdaging overwinnen kan betekenisvol zijn voor een toerist en kan leiden tot een 'transformatie'. Zoek wat hen prikkelt en breng de ervaring net dat stapje verder.

Hoe co-creatie met klanten werkt

Wat is co-creatie

"Co-creation is about inclusive, creative and meaningful engagement with all stakeholders to mutually expand value" (Ramasmwamy, 2011). Het is een actief, creatief en sociaal proces, gebaseerd op een samenwerking

tussen aanbieders en gebruikers, dat geïnitieerd wordt door het bedrijf om betekenis en waarde te genereren voor de klanten (Piller, Ihl & Vossen; 2010).

Het individu moet de mate van invloed en controle die hij/zij heeft op het proces van co-creatie kunnen bepalen. Het bedrijf richt zich op het proces van de individuele klant te voorzien van relevantie en betekenis. Dat is hoe er waarde wordt gecreëerd voor het individu. 'Waarde' in toerisme wordt mede gemaakt door toeristen zelf, wanneer ze betekenisvolle interacties en relaties aangaan, en dat niet alleen met de toerisme-aanbieders zelf, maar ook met elkaar.

Net zoals de CJ map, is het proces van co-creatie niet enkel te limiteren tot het moment van de activiteit zelf; het is mogelijk voor, tijdens en na de ervaring. Een belangrijk onderscheid om te maken is tussen 'op maat gemaakte' (customized) ervaringen, tegenover co-creatie. Bij op maat gemaakte ervaringen zorgt de dienstverlener voor een aanbod naar de klant toe, gebaseerd op de interesses van de klant. Bij co-creatie zitten de dienstverlener en klant samen om tezamen een nieuwe ervaring te creëren.

Waarom co-creatie

Door de opkomst van het internet 2.0. willen individuen steeds meer betrokken worden bij het proces van waardecreatie. Door de alomtegenwoordige aanwezigheid van sociale media verwachten mensen om steeds meer te participeren; het is geen enkelrichtingsproces van vraag en aanbod meer. Als bedrijf moet je in interactie gaan met je klanten, horen wat ze te zeggen hebben en wat ze verwachten, en daarnaar handelen (Ramaswamy, 2004).

Er is nood aan het creëren van betekenisvolle en specifieke waarde voor individuele klanten door een persoonlijke interactie met het bedrijf (Boswijk et al. 2005). Vandaag de dag verwachten klanten een persoonlijke connectie met het bedrijf, er is nood aan het 'humaniseren' van het bedrijf en het bedrijf een gezicht geven.

We leven in een tijd waar delen erg belangrijk is. Businessmodellen veranderen continu. Hiërarchische structuren tussen bedrijven en klanten worden vlakken steeds meer af naar horizontale structuren; peer-to-peer initiatieven en instrumenten worden steeds populairder. Bedrijven en KMO's dienen zich constant heruit te vinden. Dit kan gedaan worden door de klanten bij het proces te betrekken, en dit kan uiteindelijk leiden tot een product of dienst die bruikbaar, efficiënter en wenselijker is.

De rol van de klant is veranderd, hij is gegaan van geïsoleerd naar verbonden, van onbewust naar geïnformeerd, en van passief naar actief (Ramaswamy, 2004). Klanten willen niet langer passief doorheen een ervaring gaan die volledig op voorhand is uitgestippeld. Ze willen deze zelf vormgeven, personaliseren, zodat ze er het meeste uit kunnen halen en echt betekenis kunnen vinden in de ervaring. Kortweg: klanten de kans geven om te co-creëren en participeren zal resulteren in meer tevreden klanten.

Hoe co-creatie in zijn werk gaan

Bied klanten de mogelijkheid om delen van de ervaring samen te ontwikkelen, bijvoorbeeld door momenten in te bouwen waar klanten kunnen kiezen tussen verschillende opties. Werk samen met innovatieve gebruikers; klanten hebben vaak goede ideeën om bestaande ervaringen te verbeteren of nieuwe te creëren. Dialoog en communicatie zijn hierbij sleutelbegrippen. Co-creatie is niet alleen mogelijk tussen de dienstverlener en de klanten, maar ook tussen klanten zelf.

Opdracht 6.3.: Experience design: creëer memorabele klantenervingen

20% weging

Laat de deelnemers groepjes vormen zodat gelijkaardige bedrijven (uit hetzelfde veld) samen in een groepje zitten. Elke groep moet een nieuwe betekenisvolle en memorabele klantenerving ontwerpen. Ze kunnen hierbij zo gedetailleerd gaan als ze willen. Bij het ontwerpen van de ervaring, moet er vooral gelet worden op de belangrijkste principes, elementen en eigenschappen van betekenisvolle & memorabele ervaringen:

- De eigenschappen en 5 kernelementen van betekenisvolle ervaringen
- De experience design principes
- De vier 'soorten' ervaringen en de 'sweet spot' (zie hoofdstuk 6.2., model van Pine & Gilmore)
- Het concept van co-creatie moet er ook in vervat zitten

Tips:

- Denk aan de gehele CJ: voor, tijdens & na
- Probeer in het hoofd van je klant te kruipen; je kan de service design tools uit 6.2. hiervoor gebruiken

6.4: Communicatie en Promotie	
Algemene doelstelling	<p>Het hoofdstuk "Communicatie en Promotie wil dat je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het belang van een strategische aanpak van communicatie begrijpt; • Op de hoogte bent van de belangrijkste communicatiekanalen in toerisme; • Het belang van en de methoden voor communicatie met lokale stakeholders in toerisme kent; • Het gebruik van IT en sociale media in communicatie en promotie begrijpt, en je bewust bent van de juridische vereisten in communicatie.
Benodigheden	<p>Posters, pen voor elke deelnemer, flip chart, kaarten Collagemateriaal Internet toegang: gebruik van sociale media</p>
Voortgang van de training – methodologisch voorstel	
Groepsactiviteit	Introductie
Groepsactiviteit	<p>Brainstormen en mindmappen: Welke communicatiekanalen worden gebruikt in het bedrijf van de deelnemers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor interne communicatie • Voor externe communicatie • Voor promotie
Input	Presentatie: Communicatiekanalen voor KMO's
Groepsactiviteit	<p>Bespreek de voor- en nadelen van de verschillende kanalen ➔ De resultaten worden opgeschreven op een flipchart</p>
Input	Presentatie: KMO's en sociale media
Groepsactiviteit	<p>"Opdracht: Ontwerp een marketing/promotiecampagne om je nieuw ontwikkelde ervaring te promoten, en gebruik daarbij sociale media" <i>Zie de opdracht hieronder (deel 1 & 2)</i></p>
Groepsactiviteit	Afronden van het hoofdstuk: samenvatting en conclusies
Groepsactiviteit	Feedback: Inhoud? Methoden? Sfeer? Succes?
Opdracht 6.4.: Communicatie en promotie	
20% weging	
<p>Deel 1: Vorm dezelfde groepjes als bij de opdracht van hoofdstuk 6.3. Elk groepje ontwerpt een marketing/promotiecampagne, gebruik makend van sociale media, om hun nieuw ontwikkelde betekenisvolle en memorabele ervaring te promoten (zie opdracht bij 6.3.). Het doel van deze campagne is om nieuwe klanten aan te trekken voor dit nieuwe product. Denk na over slogans, visuele materialen, etc. Je kan collages maken, het internet gebruiken om effectief zaken op sociale media uit te proberen, etc.</p> <p>Deel 2: De groepjes presenteren elk hun promotiecampagne. De andere groepjes geven feedback. Je kan een competitief element toevoegen; laat de hele groep de beste campagne kiezen: welk groepje zal het meeste klanten kunnen aantrekken?</p>	

Leerinhoud Module 1-6: Communicatie en Promotie

De strategische aanpak van communicatie en promotie begrijpen voor het betrekken van lokale stakeholders op een bestemming, en het bereiken van toekomstige/huidige klanten

Communicatie voor toeristische bestemmingen

Wat bedoelen we met Communicatie?

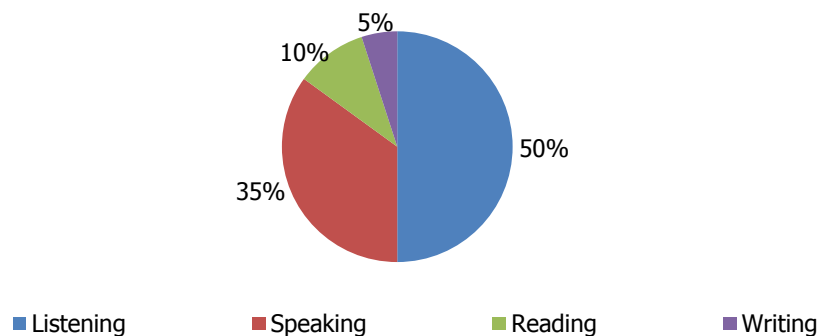
"The transfer of information and understanding from one person to another person. It is a way of reaching others with facts, ideas, thoughts and values. It is a bridge of meanings among people so that they can share what they feel and know. By using this bridge, a person can cross safely the river of misunderstanding that sometimes separates people". – Keith Davis

Voordelen van goede communicatievaardigheden

Om er een paar op te noemen:

- Maakt effectieve interactie met anderen mogelijk
- Stelt je in staat anderen te leiden
- Helpt je om anderen te helpen
- Zorgt ervoor dat je sociaal nuttige contacten maakt
- Stelt je in staat effectiever te werken
- Loopbaanontwikkeling
- Het kunnen overtuigen van anderen
- Opbouwen van zelfvertrouwen
- Onderhandelen om tot een win-win situatie te komen

Typische zakelijke communicatiepatronen



Waarom vinden organisaties communicatie belangrijk?

Communicatie is belangrijk geworden voor bedrijven, omwille van de groei van organisaties, ontwikkelingen in ICT, het veranderen van het concept van menselijk kapitaal en een verhoogde focus op zakelijke etiquette. Bedrijven gebruiken zakelijke communicatie om een sterk bedrijfsimago te creëren, de reputatie van belangrijke bestuurders op te bouwen, om sterke relaties te onderhouden met investeerders en aandeelhouders en om het management te ondersteunen bij veranderingsmanagement zowel binnen als buiten de organisatie. Algemeen gezien is het van belang voor een organisatie dat zowel de interne als de externe communicatie vlot verloopt.

Wat zijn de doelen/objectieven van communicatie?

We communiceren in zakelijke context met een bepaald doel voor ogen. Communicatie kan verschillende objectieven hebben, afhankelijk van de specifieke context en de betrokken personen. Communicatie tijdens een seminarie, vergadering of in een organisatie kan verschillen, afhankelijk van het doel dat bereikt dient te worden.

De basisdoelstellingen van zakelijke communicatie zijn onder andere:

- Informeren
- Overtuigen
- Entertainen

Andere doelstellingen kunnen zijn: om te onderwijzen, trainen, motiveren, integreren, relateren.

Dimensies van Communicatie

1) Externe Dimensie - dit omvat:

- Relaties opbouwen met externen en stakeholders
- Het beheren van reclameboodschappen, publiciteit, public relations, publiek imago van de organisatie

2) Interne Dimensie - dit omvat:

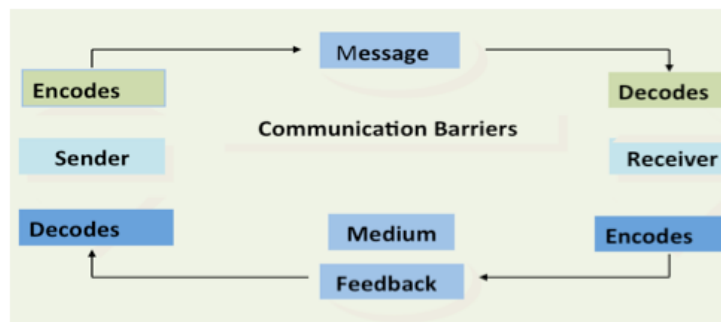
- Communicatie binnen de organisatie door het formuleren van de visie, de beleidsdoelstellingen en de implementaties van de gestelde doelen
- Binnen elk departement en over departementen heen, communiceren afdelingshoofden naar hun teams door hun instructies te geven voor hun job, alsook suggesties en advies. Communicatie zorgt ervoor dat bepaalde richtlijnen correct begrepen worden. Het top management moet de feedback van het lagere en middenmanagement verkrijgen en begrijpen, door verschillende vormen van de juiste implementatie van het beleid en richtlijnen.

Communicatieproces

Elementen van het communicatieproces:

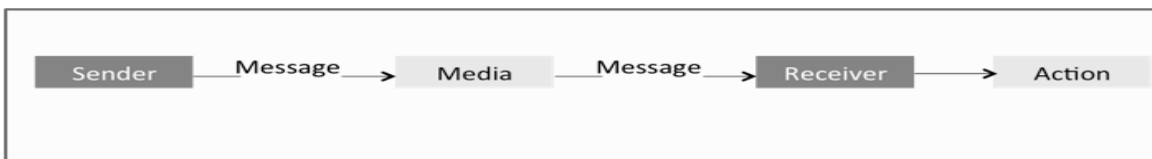
- Zender/Codeerder/Spreker
- Ontvanger/Decodeerder/Luisteraar
- Boodschap
- Medium/Kanaal (Verbaal - oraal, geschreven en non-verbaal)
- Feedback

Elementen van het communicatieproces:



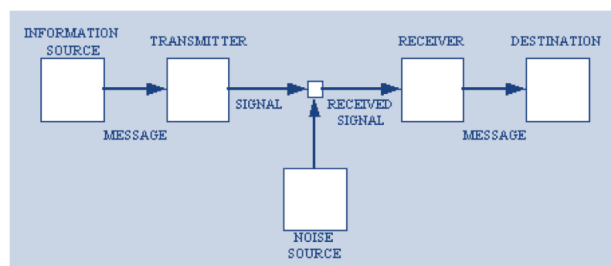
Hoe het communicatieproces werkt

Het enkelrichtingsproces



De zender selecteert een boodschap, op basis van zijn ideeën, gedragspatronen en intenties. Vervolgens 'codeert' hij deze boodschap en zendt hij ze naar de ontvanger via een medium dat verbaal of non-verbaal kan zijn. Na het ontvangen van de boodschap decodeert de ontvanger de boodschap en geeft een interne reactie op de gepercipieerde boodschap. Dit vervolledigt de fase van het communicatieproces. De manier waarop de zender en ontvanger de boodschap beschouwen zorgt voor het coderen en decoderen.

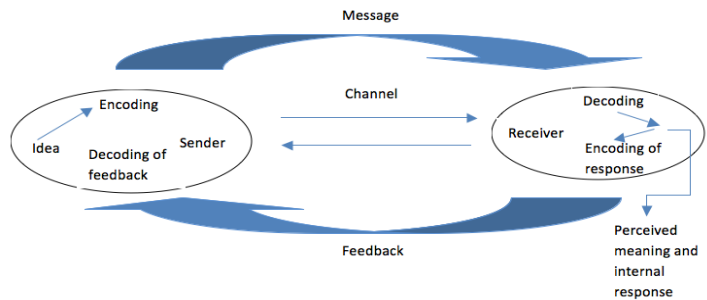
Shannon's Model van het communicatieproces



Shannon's (1948) model van communicatie zorgde voor een eerste algemene model van het communicatieproces dat gebruikt kon worden in uiteenlopende disciplines zoals journalistiek, retoriek, taalkunde, en spraak- en gehoorwetenschappen. Het succes is deels te verklaren door de structuralistische herleiding van communicatie tot enkele basisonderdelen die niet alleen duiden hoe communicatie verloopt, maar ook tonen waarom communicatie soms misloopt. Zoals te zien is in de figuur hierboven, verdeelt het model van Shannon het proces van communicatie in acht verschillende componenten.

Tweerichtingsproces

Deze benadering erkent de rol van de ontvanger als communicator via feedback. Het communicatieproces is pas compleet nadat de zender ook effectief feedback ontvangt van de ontvanger. In de tweede fase formuleert de ontvanger zijn boodschap, codeert deze en zendt deze naar de originele zender, die nu op zijn beurt de ontvanger wordt.



Voorwaarden voor succesvolle communicatie

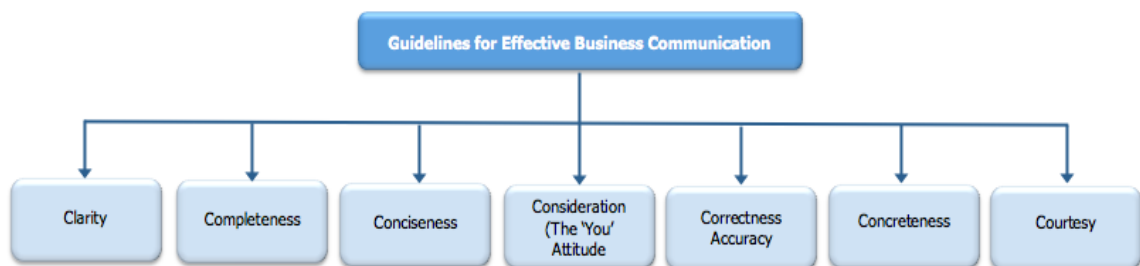
Communicatie is pas succesvol wanneer de boodschap correct begrepen is, het doel van de zender volbracht is en de zender en ontvanger in contact blijven door feedback.

Universele elementen in communicatie

De omgeving van de communicatie, symbolen en de mentale filter zijn drie universele elementen van communicatie.

7 C's van communicatie

Volgens Francis J Bergin zijn er zeven C's belangrijk in verbale en geschreven communicatie. Deze zijn:



Functies van communicatie

- Controle
- Affiliatie
- Taakoriëntatie

Vormen van communicatie

		Coderen / Overschrijven	Decoderen / Interpreteren
Verbaal	Oraal	Spreken	Horen en luisteren
	Geschreven	Schrijven en tekenen (geschrift, codes)	Lezen
Non-Verbaal		Aanraken, glimlachen, gebaren, etc.	Voelen, zien, proeven, ruiken, etc.

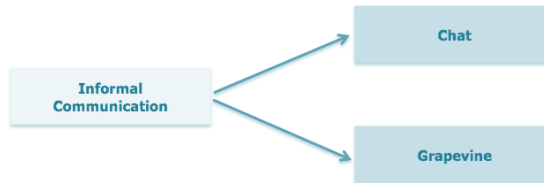
Interne communicatie – Informeel

Voordelen van informele communicatie:

- Snelle overdracht
- Waarde van de feedback
- Ondersteuning van andere kanalen
- Psychologische voldoening
- Krachten verenigen
- Ideeën creëren
- Goede persoonlijke relaties

Nadelen van informele communicatie:

- Wisselende interpretaties
- Gebrek aan verantwoording Incomplete informatie



Miscommunicatie:

- Organisatiestructuur
- Verschil in status
- Gebrek aan vertrouwen
- Gesloten communicatieklimaat
- Incorrecte keuze van medium

Soort boodschap	Soort media	Aanwijzingen	Soort feedback	Media kwaliteit
Persoonlijk (oraal)	Face-to-face	Verbaal & Non-Verbaal	Onmiddellijk	Hoogste
Persoonlijk (oraal)	Telefoon, computers etc.	Verbaal & Vocaal	Bijna onmiddellijk	Hoog
Persoonlijk & onpersoonlijk (geschreven documenten (aan iemand specifiek gericht))	Brieven, memo's, rapporten, etc.	Verbaal & Visueel	Uitgesteld / geen feedback	Lager
Onpersoonlijk (documenten aan niemand specifiek gericht)	Circulaires etc.	Verbaal & Visueel	Bijna geen	Laagste

- Informatie Overbelasting
- Fysieke afleidingen
- Te complexe boodschap
- Onethische communicatie

Effectiviteit in managementscommunicatie

Factors die verantwoordelijk zijn voor het effectief maken van managementscommunicatie zijn:

- Gepaste communicatiestijl
- Een duidelijke boodschap
- Coördinatie tussen leidinggevende en ondergeschikte
- Begrip van interculturele communicatie
- Toewijding tot ethische communicatie
- Kennis van communicatietechnologie
- Controle over de communicatiestroom
- Publieksgerichte communicatie
- Vermijd jargon
- Juiste feedback

Bron: http://www.slideshare.net/ShadabAzim/communication-in-business-14734640?utm_source=slideshow&utm_medium=ssemail&utm_campaign=download_notification

De strategische aanpak van het gebruik van sociale media begrijpen voor het betrekken van lokale stakeholders op een bestemming, en het bereiken van toekomstige/huidige klanten

Toerisme past bijzonder goed bij websites zoals Pinterest en Instagram, want buiten het reizen zelf houden mensen van het bekijken van foto's van exotische bestemmingen. Facebook en Twitter kunnen je helpen je

bedrijf te promoten en aansluiting te vinden bij klanten, en ze bieden ook zeer goede mogelijkheden voor mond-aan-mond reclame. Deze websites zorgen ervoor dat online conversaties en beeld samengebracht worden en helpen je om een online identiteit voor je bedrijf op te maken.

Een succesvolle sociale media marketing campagne bestaat uit vier aspecten:

1. Doelgroep – wie probeer je aan te trekken?
2. Boodschap – wat wil je vertellen?
3. Concept – hoe wil je het vertellen?
4. Competitie – wat doen de anderen?

Al deze aspecten zijn belangrijk, want ze helpen je om een goed doordacht plan op te zetten voor het implementeren van sociale media. Wanneer ze gecombineerd worden, zorgen deze vier aspecten ervoor dat je je algemene doel kan bereiken: het behouden van klanten en aantrekken van nieuwe klanten. Lees verder om meer te weten te komen over hoe je deze vier aspecten van sociale media marketing kan integreren in je toerismebedrijf.

Wie is je doelgroep?

De eerste stap bij het plannen van een sociale media marketing campagne is het identificeren van je toekomstige klanten. Verschillende sociale netwerksites kunnen je helpen met bepaalde doelgroepen bereiken, daarom is het belangrijk om te weten wie je probeert aan te trekken tot je bedrijf. Heb je een specialiteit, zoals trouwfeesten of verjaardagsfeestjes? Of ben je meer gericht op het bedrijfsleven, met zakenlunches en recepties? Je boodschap moet aangepast zijn aan een specifieke doelgroep.

Wat is je sociale media boodschap?

Nadat je hebt vastgesteld wie je probeert te bereiken, moet je beslissen over een gepaste boodschap. Wanneer het gaat over toekomstige bruiden die locaties zoeken, probeer dan foto's te posten van vorige trouwfeesten die je hebt georganiseerd, op websites zoals Pinterest en Facebook. Denk 'out of the box' met wat je post op sociale media. Het hoeft niet altijd gewoon een lijst te zijn met wat je aanbiedt. Je zou 'how to'-video's kunnen posten en informatie over komende evenementen.

Wat is je concept?

Evenementen gaan van kleine feestjes tot formele recepties, zakenevenementen en fundraisers. Welke service biedt je aan? Is je personeel gekleed in T-shirts en jeans of in zwart en wit? Je boodschappen moeten je concept reflecteren. 'Fun' en informele boodschappen gaan samen met T-shirt en jeans, meer formele boodschappen met zwart-wit uniformen.

Wees op de hoogte van je concurrenten

Welke sociale netwerksites gebruiken andere gelijkaardige bedrijven en hoe gebruiken ze die? Volg hun posts, tweets en pins en je vindt misschien bruikbare technieken om te gebruiken in je eigen sociale media campagne. Je wil natuurlijk niet alles klakkeloos overnemen van je concurrenten, maar je kan een aantal ideeën lenen, verbeteren en aanpassen naar jouw concept. Het volgen van de sociale media campagnes van je concurrenten hoeft niet altijd te gaan om de competitie; je kan misschien ook opportuniteiten vinden om samen te werken.

Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden dat je een sociale media campagne nauwgezet moet plannen alvorens je zomaar online gaat. Neem de voorbereidingstijd om de campagne uit te plannen, dit zal je op lange termijn tijd besparen, het zal resulteren in een sterke online aanwezigheid en je zal er volgers mee winnen. Eens je je sociale media campagne voor je bedrijf hebt opgezet, is het makkelijk en snel te beheren.

Waarom je bedrijf 'smartphone accessible' moet zijn

Mobiel zijn is zo ongeveer de belangrijkste hedendaagse trend– het is ook de trend die de grootste kansen biedt. Mobiel internetgebruik neemt in de US al bijna het vaste internetgebruik over, en deze trend gaat zelfs sneller voor sociale media. Om Facebook te citeren: "[We] anticipate that the rate of growth in mobile usage will exceed the growth in usage through personal computers for the foreseeable future." Wat betekent dit voor de toerisme-industrie? Het wordt nu geschat dat 45% van al het websiteverkeer voor restaurants mobiel gebeurt – en dat aantal neemt niet alleen toe, maar verhoogt exponentieel voor een jonger publiek met een relatief groot te besteden inkomen.

Dit betekent dat als je website geen mobiele versie heeft, minstens drie op tien bezoekers hem onbruikbaar

zullen vinden – en dat is nog niet het ergste. Wanneer iemand op zijn smartphone zoekt en jouw website niet mobiel kan bezoeken, zal deze persoon naar het volgende zoekresultaat gaan, waarschijnlijk een review-site zoals Yelp of Zagat. Naast het feit dat er geen zekerheid is dat de info op deze websites correct en up to date is, ben je onderhevig aan de bevestigingen van je laatste recensent. Geen aantrekkelijk scenario; maar dat is gelukkig makkelijk te verhelpen.

Er zijn veel online services die op een makkelijke manier een mobiele versie van je website kunnen maken. Door een paar regels codering toe te voegen aan je bestaande website, kan deze automatisch omgezet worden naar een mobiele versie wanneer de site op een klein scherm geopend wordt. Deze diensten variëren in prijs van gratis (met reclame) tot een maandelijkse som die je betaalt met je bedrijf of bedrijvengroep. Consulteer je ICT-provider om te bepalen welke service het meest bij jou past – misschien zit het zelfs vervat in je web hosting plan. Een mobiele pagina moet minimaal deze items bevatten: openingsuren, contact informatie, locatie (link), menu (link), click-to-call button, 'open table link' en sociale media links. Een kleine tijds- en financiële investering kan je ver voor de competitie brengen; zeker tegenover de Flash-websites van concurrenten die soms minutenlang moeten inladen.

Internetgebruik

Het internet biedt een enorme hoeveelheid aan informatie potentieel beschikbaar voor toeristen. Zo neemt het een belangrijke plaats in als platform voor informatie-uitwisseling tussen de klant en zowel de aanbieders van de industrie (bvb hotels, transportsectoren, attracties), de tussenpersonen (bvb reisagentschappen), controlerende instanties (bvb overheden en administraties), als de vele non-profit organisaties zoals marketingorganisaties van bestemmingen. Verschillende technologische interfaces, zoals zoekmachines, online boekingsites, en websites van bestemmings-marketingorganisaties faciliteren de informatie-uitwisseling tussen online reizigers en het zogenaamde "online toerisme domein". Sociale media hebben daarin vermoedelijk een belangrijke rol in opgenomen, met het faciliteren van interacties tussen online klanten. Onderstaande alinea's bespreken de literatuur over dit "online toerisme domein" en sociale media in toerisme, en onderkennen de tekortkomingen van de bestaande literatuur om een rationale te bieden voor deze studie.

Het online toerisme domein

Een domein kan gedefinieerd worden als een verzameling van alle informatieve entiteiten over een bepaald onderwerp. In de context van het internet, is een domein de verzameling van links, domeinnamen en webpagina's die tekst, beelden en audio/video bestanden opgeslagen hebben in hypertext formats. Het online toerisme domein kan daarom begrepen worden als dat het alle informatieve entiteiten die te maken hebben met reizen omvat. De studie van het online toerisme domein kan teruggebracht worden naar Werthner and Klein (1999), die een conceptueel kader voorstelden dat de interactie tussen de klant en de leveranciers van de industrie schetst, met het Internet daar daarin een faciliterende rol speelt.

Samen met het toenemende belang van het gebruik van het internet in het reizen, is de aandacht toegenomen voor de analyse van het online toerisme domein. Hier ligt de nadruk op de bemiddelende rol van specifieke internet technologieën (bvb zoekmachines) in het representeren van toerisme binnen een reisplanningscontext. Zo wordt bijvoorbeeld de term "online tourism information space" gebruikt om de verzameling hypertextuele inhoud te beschrijven die beschikbaar zijn voor mensen die zoeken naar reisinformatie. Wöber (2006) onderzocht een aspect van het online toerisme domein, d.i. de zichtbaarheid op zes populaire zoekmachines van toerisme bedrijven, specifiek organisaties voor bestemmingsmarketing en individuele hoteloperators in Europa. Zijn bevindingen toonden aan dat vele toeristische websites lijden onder zeer lage rankings binnen de zoekresultaten, wat het extreem moeilijk maakt voor online reizigers om meteen toegang te verkrijgen tot deze individuele toerisme websites bij het gebruik van deze zoekmachines.

Recent conceptualiseerden Xiang et al. (2008) het online toerisme domein, gebaseerd op een integratie van enkele theoretische perspectieven, waaronder: (1) het industrie perspectief (Leiper, 1979, Leiper, 2008 and Smith, 1994), dat zich richt op wat het aanbod van toerisme uitmaakt, en dus de organisaties die het online toerisme domein vormen; (2) het symbolische representatie perspectief (Cohen and Cooper, 1986, Dann, 1997 and Leiper, 1990), dat de representatie beschrijft van toerismeproducten en gerelateerde ervaringen die aangeboden worden door de industrie in verschillende vormen; (3) het reisgedrag perspectief (Crompton, 1992, Pearce, 1982 and Woodside and Dubelaar, 2002), dat de activiteiten en ondersteunende systemen in verschillende fasen van de reiservaring bevat; en (4) het zoeken naar reisinformatie perspectief (e.g., Fodness and Murray, 1998, Gursoy and McLeary, 2004 and Vogt and Fesenmaier, 1998), dat gerelateerd is aan de aard van de informatie die gezocht wordt om reiservaringen te ondersteunen.

De analyse van Xiang et al. (2008) van het domein toonde aan dat de representatie van toerisme door één van de belangrijkste interfaces, namelijk zoekmachines, zeer rijk is, en de bijzondere eigenheid van bestemmingen en de heterogene informatienoden van reizigers reflecteert. Daarbij toonde het onderzoek aan

dat populaire zoekmachines (zoals Google) de weerspiegeling van het domein dicteert en dus potentiële problemen veroorzaakt voor online reizigers en toerisme aanbieders.

Sociale media op het Internet

Terwijl er geen formele definitie bestaat, kan "sociale media" algemeen begrepen worden als toepassingen gebaseerd op het internet, die inhoud verzamelen die door gebruikers wordt aangemaakt, en die het volgende omvat: *"media impressions created by consumers, typically informed by relevant experience, and archived or shared online for easy access by other impressionable consumers"* (Blackshaw, 2006).

Dit houdt een variatie aan toepassingen in, in de technische zin van het woord, die gebruikers toelaat om te "posten", "taggen" of "bloggen" en zo meer, op het internet. De inhoud die gecreëerd wordt door deze sociale media houden een waaier aan nieuwe en opkomende bronnen van online informatie in die gecreëerd, geïnitieerd, gecirculeerd, en gebruikt worden door gebruikers met de bedoeling om elkaar te onderwijzen over producten, merken, diensten en problematieken (Blackshaw & Nazzaro, 2006).

In tegenstelling tot inhoud geproduceerd door marketeers en leveranciers, worden inhoud op sociale media geproduceerd door consumenten, om met elkaar te delen. Aangezien meer en meer reizigers gebruik blijken te maken van deze "collectieve intelligentie" die beschikbaar is op het Web (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008), zal dit de gevestigde marketing praktijken van vele toerisme bedrijven en bestemmingen uitdagen.

Sociale media bestaan in vele vormen en dienen talrijke doelen. Inhoud die gecreëerd wordt door gebruikers, ondersteund door sociale media is *"a mixture of fact and opinion, impression and sentiment, founded and unfounded tidbits, experiences, and even rumour"* (Blackshaw & Nazzaro, 2006: 4). In reizen en toerisme is onderzoek vooral gericht naar de socio-psychologische aspecten van sociale media gebruik. Het hoeft niet te verbazen dat reis-gerelateerde virtuele communities al snel de aandacht trokken van toerisme-onderzoekers (Kim et al., 2004, Wang and Fesenmaier, 2003 and Wang et al., 2002). Virtuele 'communities' van toeristen, zoals Lonely Planet en IGoUGo, waar toeristen hun meningen en ervaringen kunnen delen over gemeenschappelijke interesses, bestaan al ten minste sinds de late jaren '90, en verschillende onderzoekers hebben hun rollen en impacts op de reiscontext onderzocht.

Meer recent zijn er nieuwe online toepassingen opgekomen die substantieel bijdragen tot de informatie-uitwisseling tussen consumenten. Vandaag de dag houdt het Web 2.0. (of 'Travel 2.0.') een waaier aan nieuwe technologische toepassingen in zoals media en content syndication, mash-ups, AJAX, tagging, wikis, web forums en message boards, klantenbeoordelingen en evaluatiesystemen, virtuele werelden (bv. Second Life), podcasting, blogs en online video's (vlogs) (Schmallegger & Carson, 2008).

Blogs van reizigers (consumenten) zijn één van de meest prominente thema's gebleken in het onderzoek naar sociale media in reizen en toerisme (Braun-LaTour et al., 2006, Mack et al., 2008, Pan et al., 2007, Pudliner, 2007, Pühringer and Taylor, 2008 and Waldhör and Rind, 2008). Dit onderzoek onderbouwt de interesse in het begrijpen van de rol van blogs in het creëren en delen van nieuwe ervaringen (Pudliner, 2007), hun betrouwbaarheid voor online reizigers (Mack et al., 2008), alsook het gebruik ervan als vorm van marketing (Pühringer and Taylor, 2008 and Waldhör and Rind, 2008).

Succesvolle websites zoals tripadvisor.com en zagat.com leveren het bewijs dat online reisgerelateerde consumentenbeoordelingen een belangrijk onderdeel uitmaken van sociale media voor reisdoelenden (Gretzel and Yoo, 2008 and Vermeulen and Seegers, 2008). De studies over dit soort sociale media richten zich zowel op het gebruik ervan als de impact ervan op de besluitvorming in het reizen. Het delen van multimedia (d.i. video's, foto's, podcasts, etc.), op websites zoals YouTube en Flickr, trekt onderzoekers aan vanuit een interesse in het berijpen van de rol die dit type sociale media-inhoud speelt in het transformeren van reiservaringen (Tussyadiah & Fesenmaier, 2009).

[Enkele tips voor sociale media marketing in de toerisme industrie](#)

Verbinding maken: Als je geen gratis WiFi toegang aanbiedt aan je klanten, zal je waarschijnlijk een aanzienlijk deel van je inkomsten mislopen. Het aanbieden van gratis WiFi hoeft jou niet heel veel te kosten en dankzij WiFi routers met ingebouwde 'social' functie, kan elk bedrijf hun draadloos netwerk in enkele minuten opzetten. Daarnaast moeten veel gasten inloggen aan de hand van hun sociale media account om toegang te krijgen tot je netwerk. Eens ze dit gedaan hebben, opent er zich een direct communicatiekanaal tussen jou en hen, dat je kan gebruiken om hen beter te informeren en belonen met verschillende deals, aanbiedingen en kortingen.

Inhoud creëren: Het grootste probleem waar hotels mee kampen is het feit dat ze vaak het contact verliezen met gasten eens ze weer vertrokken zijn. Met sociale media kan je ervoor zorgen dat je hotel vers in hun geheugen blijft tot lang na hun vakantie, met kwalitatieve inhoud. Maak 'content' op die te maken hebben met reizen, zoals 'Top 10 lijstjes', reisadvies, 'fun facts' over een bepaalde bestemming en alles wat

jouw doelgroep als interessant en nuttig zou beschouwen. Voeg foto's en video's toe en beantwoordt alle vragen die online gesteld worden. Grappige verhalen en anekdotes zullen sneller gedeeld worden, net al grappige filmpjes en foto's. Al is het uiteraard belangrijk dat alle inhoud smaakvol moet zijn en moet passen bij de standaarden die je bedrijf hanteert.

Verhoogd engagement: 'Shares' en 'Likes' zijn zeker een goed teken, maar je wil ook dat je doelgroep zich mengt in discussies. Om dit te bereiken, en tegelijk waardevolle feedback te verkrijgen, kan je misschien polls, surveys of wedstrijden online organiseren, en kan je je gasten vragen hun reisverhalen te delen.

Jouw team en jullie verwezenlijkingen: Gebruik sociale media om je team te introduceren aan je doelgroep. Dit zal je hotel een 'gezicht' geven, een persoonlijker touch, en tegelijk kan je hun verwezenlijkingen en dat van je hotel tonen aan het bredere publiek. Bijvoorbeeld; als één van je teamleden in de krant heeft gestaan met een specifieke kwalificatie die hij/zij bereikte, kan dit een goed verhaal zijn om online met iedereen te delen.

Kwaliteit: Of je nu een Tweet van 140 tekens of een blog post van 500 woorden online zet, de kwaliteit van je posts is hoe dan ook belangrijk. Als je niemand hebt in je team die goed is in schrijven, zou het interessant kunnen zijn om de diensten van een copywriting bedrijf te gebruiken.

Het opstellen van inhoud: In veel gevallen kan het moeilijk zijn om zelf elke dag met kwalitatieve eigen nieuwe inhoud te komen. Soms kom je ook online geweldige verhalen tegen die je wel móet delen. Overal delen bedrijven de inhoud of posts van andere gebruikers. Jij kan ook deze tactiek gebruiken om je bereik te helpen verhogen en je online aanwezigheid te versterken, door populaire en relevante posts van andere sociale media gebruikers te delen. Je kan zelfs je eigen visie op het verhaal toevoegen en aan je publiek vragen wat zij ervan denken.

Omgaan met klachten: In eender welk bedrijf is het simpelweg niet realistisch om je product of dienst als compleet perfect te zien. Je zal vroeg of laat te maken krijgen met ontevreden klanten, en je sociale media pagina's zullen waarschijnlijk af en toe een aantal openbare klachten ontvangen. De sleutel is hierbij om deze klachten professioneel, effectief en efficiënt te behandelen. Spoor mensen aan om feedback te geven (zelfs negatieve) en gebruik deze om je werking te verbeteren. Als je positieve feedback ziet verschijnen, moet je mensen ook bedanken voor hun commentaar en ervoor zorgen dat ze zeker weten hoe waardevol je hen vindt als klanten.

Gebruik alle mogelijke middelen: Onthoud om open te staan voor alle mogelijke inhoud (tekst, afbeeldingen, video's en andere vormen van inhoud) die gedeeld kan worden via sociale media. Zo lang het over geschikte en relevante informatie gaat, zit je in de juiste richting. Het is een goed idee om je posts kort en bondig te houden om te vermijden dat je lezers verveeld raken met lange teksten.

Annex 1: SWOT Analysis Template (Assessment 2.2 and 4.1)

STRENGTHS

WEAKNESSES

OPPORTUNITIES

THREATS

Annex 2: Personal development plan template (Assessment 2.2)

Name:			
Start Date:		End Date:	
Date Plan Written:		Review Date:	1. 2.

	Focus Area / Priorities (Current State)	Success / Criteria (Desired State)	Action Plan (How do I get there?)	Resource Requirements (What is needed?)	Timeline
Personal appearance					
Self-image					
Self-esteem					
Self-confidence					

	Focus Area / Priorities (Current State)	Success / Criteria (Desired State)	Action Plan (How do I get there?)	Resource Requirements (What is needed?)	Timeline
Verbal communication skills					
Non-verbal communication skills					
Written communication skills					
Self-awareness					
Self-management					

	Focus Area / Priorities (Current State)	Success / Criteria (Desired State)	Action Plan (How do I get there?)	Resource Requirements (What is needed?)	Timeline
Planning and time management					
Social skills					
Presentation skills					

Annex 3: Cost benefit analysis template (Assessment 2.3)

1) Executive Summary

1.1 Project Description Overview

1.2 Recommendation

1.3 Supporting Reasons

2) General Information

2.1 Purpose

2.2 Overview

3) Description of Alternatives Considered

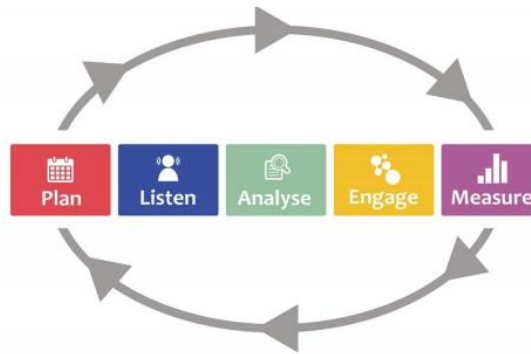
4) Costs






5) Benefits







6) Comparative Cost / Benefit Summary

Annex 4: Social media strategy plan template (Assessment 2.4 and 5.4)

Are you using social media to meet your business objectives?



Social Media Channel	Interface / Functionality	Popularity	Typical User / Business Use	Content
 LinkedIn	There are five different ways to post on the site – Profiles, Pulse, Groups, Company Pages, Showcase Pages. Groups will need moderation.	In excess of 15 million members in the UK.		
 Twitter	Primarily a mobile interface. No difference between personal and corporate accounts. Allows opportunity to spread information virally.	In excess of 15 million members in the UK.		
 Facebook	There are three different ways to post on the site – Profiles, Groups and Pages. 83% accessing via mobile.	In excess of 20 million users in the UK.		
 YouTube	Video sharing on PC and mobile. Billions of daily views, so huge potential audience and engagement. Corporate presence with playlists.	Over 1 billion users globally.		
 Pinterest	Content organised into online boards.	In excess of 10 million daily visitors in the UK.		

Social Media Channel	Interface / Functionality	Popularity	Typical User / Business Use	Content
 Instagram	Photo and video sharing app, cannot refer to other sources very easily.	14 million active users in the UK.		
 WhatsApp	Messaging app that allows users to share text, images and video. Groups of up to 100 people can be set up.	900 million global users.		
 Vine	Micro video (up to 6 seconds long) app owned by Twitter. Allows users to stitch images together to create short films.	100 million global users.		
 Google+	Googles social network, interfaces with other Google products (AdWords, Gmail, YouTube etc.) Traffic relatively low.	400 million accounts but much smaller number of users. Some small passionate groups who use the site.		
 Periscope	Live streaming app owned by Twitter. Allows users to stream content real time to an audience of Twitter followers.	10 million users worldwide.		
 Snapchat	Photo and video messaging app where images / videos self-destruct after between one and 10 seconds.	10 million users worldwide.		

Annex 5: Rural tourism action plan (Assessment 4.3)

Objective Number 1:	Actions:								
	Lead Organisation	Partner Organisation	Timing	Outcomes to be Achieved					

Annex 6: Communication action plan (Assessment 4.4)

Objectives	Action	Stakeholders	Communication Principles / Methods	Responsibility / Ownership	Resource Requirements	Deadline Timing	Issues / Developments