

CRM IN DE CONGRESSECTOR



**STAP VOOR STAP
NAAR EEN BETERE RELATIE**

Ruerd Nauta

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	9
1.1 Achtergrond en aanleiding	10
1.3 Doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen.....	11
1.4 De onderzoeksmethode	12
1.5 Populatie en steekproef grootte	13
1.6 Hoofdstukindeling.....	14
2. Beschrijving van de sector	14
2.1 Inleiding:	14
2.2 De Markt	15
2.3 De congressector	17
2.4 Belangenverenigingen	18
2.5 Soorten Congressen.....	20
2.6 Trends en ontwikkelingen binnen de sector	21
3. Marketing.....	22
3.1 Inleiding.....	22
3.2 Wat is marketing	22
3.3 Strategie.....	24
3.4 De marketing omgeving:	25
3.5 Consumenten gedrag	26
3.6 Marktfasen:.....	27
3.7 De 4 P's:	30
4. CRM	33
4.1 Inleiding.....	33
4.2 Wat is CRM.....	33
4.3 CRM is een bedrijfsstrategie	34
4.4 De elementen van CRM volgens Peelen en van Tricht.....	34
4.5 Klantloyaliteit.....	36
4.6 Invoer van CRM binnen de organisatie.....	37
4.7 Succesfactoren van CRM:	40
4.8 Faalfactoren en valkuilen van CRM:.....	41
5 Analyse en conclusie van segmentatie op omzet en grootte	42
5.1 Inleiding.....	43

5.2	Kleine bedrijven doen minder aan Marketing en CRM dan grote bedrijven	43
5.3	Segmentatie aan de hand van de resultaten	44
5.4	Siderplots van Marketing en CRM.....	45
6	Marketing, analyse van de resultaten.....	45
6.2	Marketinganalyse	45
6.3	Marketingstrategie.....	46
6.4	Marketingimplementatie	48
7	CRM, analyse van de resultaten.....	49
7.1	CRM-analyse.....	49
7.2	CRM-strategie	51
7.3	Operationele CRM	54
7.4	CRM-organisatie	57
7.5	Grafische weergave van Marketing en CRM	58
8	Conclusies.....	59
8.1	Marketingconclusie	59
8.2	CRM conclusies	60
8.3	Bedrijfsstrategie.....	62
9.	Aanbevelingen ‘Stap voor stap naar een betere relatie’	62
9.1	Marketingaanbevelingen	62
9.2	CRM stappenplan.....	64
9.3	Discussie.....	67
	Bronvermelding.....	68

Lijst met figuren en tabellen

Hoofdstuk 2 tabellen

Tabel 2.1 NBTC met gegevens over congressen in 2002	17
Tabel 2.2 ranglijst landen: aantal internationale congressen per jaar	18
Tabel 2.3 verschillende organisaties die in Europa congressen organiseerden	18

Hoofdstuk 3 figuren

Figuur 3.1 De marktomgeving volgens Blythe	26
Figuur 3.2 het AIDA model	31

Hoofdstuk 4 figuren

Figuur 4.1 De elementen van CRM volgens Peelen en van Tricht	34
Figuur 4.2 klantpiramide met de waarde en behoefte die de kantgroepen vertegenwoordigen	35
Figuur 4.3 De klantkubus.	37
Figuur 4.4 fasering van een CRM project	37
Figuur 4.5 Plateauplaning.....	40

Hoofdstuk 5 tabellen

Tabel 5.1 Verdeling van de segmenten	43
Tabel 5.2 Scores per segment.....	44
Tabel 5.3 De onderlinge verschillen binnen het segment.....	44
Tabel 5.4 Totale scores van de verschillende niveaus op het gebied van marketing en CRM.....	45

Hoofdstuk 5 figuren

Figuur 5.1 spiderplot Marketing.....	45
Figuur 5.2 spiderplot CRM	45

Hoofdstuk 6 tabellen

Tabel 6.1 gemiddelde scores- en het totaal van de niveaus op het gebied van marketinganalyse	46
Tabel 6.2 Aantal bedrijven wat aan onderzoek doet ingedeeld p/niveau	46
Tabel 6.3 gemiddelde scores op het gebied van marketingstrategie	46
Tabel 6.4 resultaten naar de aanwezigheid van marketingdoelstellingen.....	47
Tabel 6.5 aantal organisaties wat onderscheid maakt in bestaande of nieuwe klanten	48
Tabel 6.6 de scores p/niveau van marketingimplementatie.....	48

Hoofdstuk 7 tabellen

Tabel 7.1 scores van crm-analyse p/niveau.....	50
Tabel 7.2 gegevens opgeslagen in een centrale database	51

Tabel 7.3 scores CRM-strategie p/niveau	51
Tabel 7.4 retentie en de besteding van het marketingbudget	52
Tabel 7.5 demografische gegevens en voorkeuren en interesse gebieden in de database	52
Tabel 7.6 cross-selling	53
Tabel 7.7 scores CRM-implementatie	54
Tabel 7.8 multi-channeling	55
Tabel 7.9 Waardering voor klanten met een hogere RFM waarde	56
Tabel 7.10 verkoopkanaal	57
Tabel 7.11 scores CRM organisatie p/niveau	57
Tabel 7.12 beoordeling van het personeel op klantgerichtheid	58

Hoofstuk 7 figuren

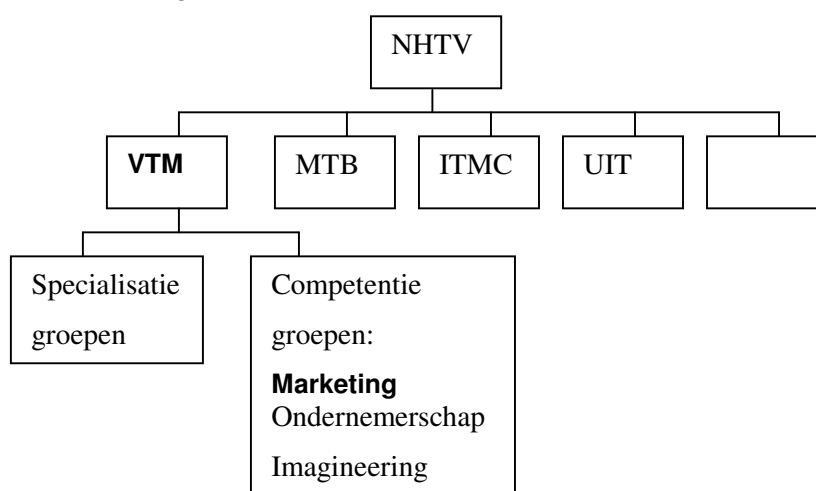
Figuur 7.1 grafische weergave van de organisaties binnen Marketing en CRM	58
Figuur 7.1 Grafische weergave van marketing en CRM	58

1. Inleiding

In de inleiding zal de reden en verantwoording van het onderzoek worden uitgelegd. Tevens zal de gebruikte methode, populatie en werkwijze van het onderzoek worden weergegeven. Het hoofdstuk sluit af met de hoofdstuk indeling

1.1 Achtergrond en aanleiding

De NHTV profileert zich als themahogeschool op de terreinen van toerisme, hospitality, entertainment, mobiliteit en wil een inspirerend opleidings-, onderzoeks- en kenniscentrum zijn met een internationale dimensie. De hogeschool streeft ernaar studenten en medewerkers een stimulerende werkplek te bieden om kennis en kunde te integreren en op professionele en verantwoorde wijze toe te passen in de samenleving.



Om te komen tot de ontwikkeling van kennis en expertise heeft de competentiegroep Marketing besloten om een project te starten genaamd: “CRM in de vrijetijdssector”. CRM staat voor Customer Relationship Management. CRM is een nieuwe bedrijfsstrategie wat voor veel bedrijven concurrentievoordeel op zou kunnen leveren. Het is een bedrijfsstrategie wat de nadruk legt op een betere relatie tussen de organisatie en de klant. Deze relatie wordt bepaald door de toegevoegde waarde die een organisatie rondom haar product weet te creëren. Ook de bedrijven in de vrijetijdssector zullen deze ontwikkelingen hebben gevolgd en voor hen zal het interessant zijn om via het onderzoek meer te weten te komen over het onderwerp.

Het project is toegewezen aan 10 studenten van de afstudeerrichting Commerciële Economie. Elk van deze studenten heeft een eigen sector binnen de vrijetijdsmarkt gekozen. Dit onderzoek zal zich richten op de congressector. Elke student doet afzonderlijk van elkaar onderzoek naar zijn sector, met

als voorwaarde dat kwantitatieve onderzoeksresultaten na afloop vergelijkbaar zijn voor de opdrachtgever.

1.3 Doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen

Alleen het doen van onderzoek is niet voldoende om als kenniscentrum te worden aangemerkt. De competentiegroep zal contacten moeten leggen met het bedrijfsleven om informatie te vergaren, te ontwikkelen en te verspreiden. Hierdoor ontstaat er een wederzijds contact en het besef van het bedrijfsleven dat de NHTV een centrum is waar kennis over hun sector te vinden is. Een eerste stap om dit doel te bereiken is het doen van onderzoek naar de wijze waarop Marketing en CRM worden toegepast in de vrijetijdssector. Om de resultaten met elkaar te kunnen vergelijken zal er een kwantitatief meetinstrument moeten komen die voor elke student hetzelfde is, door kwantitatieve met kwalitatieve gegevens aan te vullen kunnen uitspraken gedaan worden over de motieven van verschillende organisaties in de congressector. Uiteindelijk zal het resultaat van het onderzoek een stappenplan of aanbevelingen zijn aan de congressector over de invoer en/of toepassingen van CRM voor hun organisatie. Aan de hand van de probleemanalyse zal voor het onderzoek de volgende doelstelling luiden:

Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in de toepassingen en van marketing en specifiek CRM in de congressector teneinde te komen tot een stappenplan voor de mogelijke toepassingen voor de sector van CRM.

Toelichting: In de doelstelling hoeft de wijze waarop de vergelijkbaarheid van het onderzoek met de 9 andere onderzoeken tot stand komt niet mee genomen te worden.

Probleemstelling:

Op welke wijze is de congressector bezig met het toepassen van marketing en specifiek CRM en welke stappen kunnen er gedaan worden om CRM in de congressector verder te ontwikkelen?

Onderzoeksvragen:

- Hoe ziet de congressector eruit?
- Op welk niveau is Marketing binnen de sector ingevoerd?
- Op welk niveau is CRM binnen de sector ingevoerd?

- Wat zijn de succesfactoren en de valkuilen bij de invoer van CRM?
- Welke stappen zou de sector moeten zetten om tot een succesvolle invoer van CRM te komen?

1.4 De onderzoeksmethode

Voor het doen van onderzoek bestaan drie typen onderzoek: beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek. Bij beschrijvend onderzoek zijn hypothesen en een theorie niet aan de orde. Het gaat om de nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek zonder nadere aanduiding van relaties of verklaringen. Beschrijvend onderzoek wordt gebruikt bij een ‘hoeveel’-vraag of een ‘in welke mate’-vraag. Bijvoorbeeld: ‘Hoeveel congresorganisatoren zijn er in Nederland?’ Bij een explorerend onderzoek is er vooraf geen theorie en zijn er geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Explorerend onderzoek is er juist op gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpe formulering van hypothesen. Het zou kunnen zijn dat er een vage notie bestaat dat congresorganisatoren niets aan marketing doen, er wordt dan gekeken naar de factoren die daarbij een rol spelen. Een voorbeeld hiervan is: ‘doen grotere congresorganisatoren meer aan marketing dan kleine?’. Bij een toetsingsonderzoek wordt gebruik gemaakt van vooraf opgestelde hypothesen. Deze hypothesen zijn afgeleid uit een theorie. Een theorie is een geheel van beweringen over waarom bijvoorbeeld grotere bedrijven meer aan marketing doen dan kleine. In het onderzoek wordt de theorie getoetst op juistheid. (Baarda en de Goede, 2001)

Om meer inzicht te krijgen in het probleem, is gekozen voor een exploratief onderzoek. Het exploratieve onderzoek zal de mate van invoer van Marketing en CRM binnen de congressector achterhalen. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kan er namelijk een hypothese worden geformuleerd over de mate waarin Marketing en CRM zijn ingevoerd binnen de onderzoekseenheden.

Het is een kwantitatief onderzoek aangevuld met kwalitatieve gegevens. Het kwantitatieve gedeelte meet de huidige stand van zaken door middel van een enquête met gesloten antwoordmogelijkheden, terwijl het kwalitatieve gedeelte, wat uit diepte-interviews bestaat, inzicht geeft in de motivatie van de deelnemende organisaties. De grondvorm van onderzoek die hierbij past is een survey-onderzoek. Het onderzoek wordt gehouden onder een aantal organisaties die deel uit maken van een groter geheel. Het wordt eenmalig gehouden in één bepaalde periode.

De enquête is samengesteld met de projectgroep en begeleider. De enquête bestaat uit een Marketing gedeelte, uitgesplitst in vragen over de analyse, strategie en implementatie en uit een CRM gedeelte uitgesplitst in vragen over de analyse, strategie, operationele gedeelte en organisatie. De uitgewerkte enquête is terug te vinden in bijlage II.

1.5 Populatie en steekproef grootte

De congressector bestaat uit vele verschillende organisaties. Het VNC maakt onderscheid tussen organisatiebureaus, promotiebureaus, accommodaties en toeleveranciers. Het Erkende Congresbedrijf maakt onderscheid in congresorganisatiebureaus, vergaderaccommodaties en congresaccommodaties. Beide bedrijven hebben geen actuele cijfers over het precieze aantal bedrijven dat actief is op de markt. Ook de kamer van Koophandel heeft geen cijfers over de specifieke congressector. Helaas heeft het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen ook geen actuele cijfers over de sector. Tot slot heb ik gekeken bij de bedrijven pagina van de KPN telefoongids. Op het trefwoord “congres” kwamen een aantal mogelijkheden voor: accommodaties, toeleveranciers en organisatiebureaus. Ik heb gekozen om de groep congresorganisatiebureaus te onderzoeken, omdat die groep voor mij de meeste zekerheid gaf dat zij daadwerkelijk ook congressen organiseerde.

In totaal ben ik op een lijst gekomen van 118 congresorganisatiebureaus. Deze bedrijven hebben minimaal allemaal eenmaal een congres ondersteund of ontwikkeld.

Van de 118 bedrijven zijn er 25 telefonisch benaderd voor een interview, hierbij werd vooral gelet op bedrijven die bekend staan als belangrijke congresorganisatoren. Deze zijn: ATP, Euroforum, Eurocongres, Congrex, Congress care en Lidy de Groot. Andere bedrijven heb ik uitgekozen uit mijn bestand, omdat ik hier informatie over heb kunnen verzamelen vanaf de site congres.nl, heterkendcongresbedrijf.nl of congresbelangen.nl. De bedrijven werden eerst opgebeld om de juiste contactpersoon te kunnen benaderen. Naar de contactpersoon werd een mail gestuurd met daarin de aankondiging van het onderzoek. Na een aantal dagen werd de contactpersoon opgebeld en gevraagd of de persoon mee wil werken aan een interview. Van de 25 benaderde bedrijven hebben er 7 meegewerkt. Redenen om niet mee te doen aan het interview liepen uiteen. Meest voorkomende redenen waren: geen tijd, geen interesse in het onderwerp, komt in deze tijd niet goed uit en ook kwam het voor dat de verantwoordelijke persoon nooit te bereiken was.

Van de 118 bedrijven heb ik er 52 benaderd om de enquête in te vullen. 13 bedrijven hebben dit daadwerkelijk gedaan. Samen met de geïnterviewde bedrijven komt het totaal aantal enquêtes op 20. De meest genoemde reden om dit niet te doen is: een gebrek aan tijd, onze organisatie werkt niet mee aan studentenonderzoeken en een gebrek aan bereidheid om mee te werken.

Omdat de bereidheid van de congresorganisatiebureaus om mee te werken in eerste instantie niet erg groot was heb ik gepoogd het onderzoek uit te breiden. Ik heb dit gedaan in de richting van de congrespromotiebureaus. Dit zijn bureaus die de belangen van een stad behartigen op het gebied van congresorganisatie. Zij hebben contact met mogelijke opdrachtgevers van congressen, congresorganisatiebureaus en congresaccommodaties. In overleg met de opdrachtgever heb ik deze tak

er echter er niet bij genomen, omdat de bureaus geen invloed hebben op de klantrelatie tussen de klant en de congresorganisatiebureaus.

Het onderzoek is niet representatief voor de sector. Er zijn geen cijfers over de omvang van de markt bekend, hierdoor kan ik geen inschatting maken van de grootte van de steekproef. Voor de huidige 118 congresorganisatiebureaus zou bij een afwijking van 5%, 90 organisaties ondervraagd moeten worden. De enquêtes geven in combinatie met de diepte-interviews goed weer hoe de sector bezig is met marketing en met elementen van CRM.

1.6 Hoofdstukindeling

Het onderzoeksrapport is opgebouwd uit negen hoofdstukken waarbij geprobeerd is een chronologische volgorde weer te geven en de onderzoeksvragen en doelstelling te beantwoorden

Allereerst is er een beeld geschetst van de achtergrond en aanleiding, probleem-en doelstelling, de bijbehorende onderzoeksvragen en wordt de wijze van onderzoek verantwoord. De gegevens zijn verzameld door delen te gebruiken uit het afstudeerplan, theorie en door onderling overleg binnen de projectgroep. In hoofdstuk 2 wordt bekeken hoe de congressector eruit ziet en welke trends en ontwikkelingen in de sector een rol spelen. De bevindingen vergroten het inzicht in de sector en zullen tevens de complexiteit aangeven. Hoofdstuk 3 gaat over marketing en geeft samen met hoofdstuk 4 meer inzicht welke onderwerpen van marketing en CRM worden onderzocht. Tevens geeft hoofdstuk 3 meer duidelijkheid over de overeenkomsten van marketing en CRM. Zoals eerder vermeld gaat hoofdstuk 4 over CRM, het hoofdstuk sluit af met de succesfactoren en valkuilen van de invoer van CRM. De succesfactoren en valkuilen zijn van belang bij de uiteindelijke aanbevelingen. In hoofdstuk 5, 6 en 7 zal ik de resultaten van het onderzoek presenteren. In hoofdstuk 8 en 9 zal ik een stappenplan schrijven die aangeeft hoe CRM binnen de congressector het beste kan worden ingevoerd.

2. Beschrijving van de sector

2.1 Inleiding:

Het hoofdstuk zal een beeld geven van de plaats van congressen binnen de markt. Tevens zal er een beeld worden geschetst hoe de congressector eruit ziet en welke belangrijke trends en ontwikkelingen er zich binnen de sector afspelen.

2.2 De Markt

De congressen zijn een onderdeel van de markt van externe bijeenkomsten. De markt voor externe bijeenkomsten maakt weer onderdeel uit van de zakelijke toeristische markt. De markt van bijeenkomsten is onder te verdelen in de markt van MICE. MICE staat voor Meetings, Incentives, Congresses en Exhibitions.

Om tot een goede afbakening te komen, zal ik de verschillen proberen aan te geven tussen de verschillende sectoren binnen de MICE markt. Om deze verschillen goed weer te kunnen geven zal ik de Congressen vergelijken met de Meetings, Incentives en Exhibitions.

2.2.1 Verschil tussen een Meeting en een Congres

De grootste overlap met congressen binnen het MICE zijn de meetings. Om een goed verschil tussen een congres en een meeting aan te kunnen geven zal ik van beide enkele definities naast elkaar leggen. Een definitie van een congres is: *het betreft een formeel georganiseerde bijeenkomst, op een van tevoren bepaalde tijd en plaats. Het aantal deelnemers varieert van enkele tientallen tot enige duizenden. Tijdens de bijeenkomst vindt een gestructureerde bespreking of gedachte wisseling plaats over een of meerdere thema's, waarop verschillende sprekers hun visie geven.* Verder kan een congres uit de volgende elementen bestaan: lezingen, discussies, postersessies, congresexposities en als doel hebben kennis overdragen of tot overeenstemming komen. Een extra element van een congres is het sociaal programma. Het sociaal programma is bedoeld om de deelnemers kennis van de omgeving te laten nemen en in een informele sfeer van gedachten te wisselen over het onderwerp.

Volgens de "International Meetings Industry Glossary" wordt een meeting het best omschreven als: *Het samenkomen van een aantal mensen op een plaats om te vergaderen of om een andere activiteit te ontplooiën, dit kan zowel ad-hoc als op een vastgestelde tijd.*

Het grote verschil tussen de meetings en congressen is volgens "The meetings, Incentives, Conferences & Exhibition Industry" dat meetings vaak kleine evenementen zijn, met een paar vertegenwoordigers van bedrijven. Een meeting kan zowel formeel, als een seminar, symposium of trainingsprogramma zijn. Congressen daarentegen zijn grotere evenementen, met vaak een meerdaags karakter en worden bezocht door grotere groepen mensen. Een ander belangrijk verschil is dat naast een congres vaak een sociaal programma wordt georganiseerd.

Een concreter voorbeeld van bijvoorbeeld het aantal personen wat zou moeten deelnemen aan een congres heb ik wel gevonden, maar deze definitie, van de BTA (British Tourism Association), komt

uit 1977. Hij luidt: *a meeting held in hired premises; lasting a minimum of six hours; attended by a minimum of 25 people and having a fixed agenda or programme.*

De termen congress, convention en conference worden door elkaar heen gebruikt, meestal ligt het aan het land welke term wordt gebruikt of aan de internationale uitstraling.

(Ladkin en Spiller, 2000)

2.2.2 *Verschil tussen Exhibitions en Congressen*

De sector Exhibitions heeft zowel een publieke als een zakelijke kant. Omdat mijn onderzoek zich richt op de zakelijke kant zal ik de publieke beurzen niet toelichten. De zakelijke kant van beurzen worden ook wel 'trade-shows' of in het Nederlands: 'vakbeurs' genoemd. Bij deze beurzen is het gebruikelijk dat alleen mensen binnen de branche deelnemen. Meestal worden de bedrijven uitgenodigd. Een beurs is een goede plek om in contact te komen met je branchegenoten en hen in te lichten over je producten of diensten. (J. Moreu, 2003)

Een overeenkomst tussen een congres en een vakbeurs is dat bij een vakbeurs het gaat over het inlichten van je branchegenoten over nieuwe ontwikkelingen. Dit gebeurt bij een congres ook. Het verschil is echter dat er tijdens een beurs over veel verschillende producten en diensten informatie wordt verstrekt met het doel om er meer handel mee te genereren, dit gebeurt vaak in kleine bedrijfsruimtes (stands). Een congres heeft een beperkt aantal ontwikkelingen waarover nieuwe informatie wordt uitgewisseld. Experts (sprekers) geven vaak hun objectieve kijk op deze nieuwe ontwikkelingen of er wordt over de ontwikkelingen gediscussieerd.

2.2.3 *Verschil Incentives en congressen*

Een Incentive is een aanmoedigingsbeloning, een andere omschrijving is dat een incentive een groeps- of individuele reis is voor één of meerdere dagen met een gecombineerd toeristisch en zakelijk karakter die als deel van een motivatieprogramma wordt geïnitieerd en betaald door een werkgever. (www.vandale.nl, opzoeken betekenis Incentive)

Het hoofddoel van een Incentive is om een relatie van een werkgever met zijn personeel of klanten te verbeteren, zodat de prestaties van deze klant of personeelslid wordt verbeterd en of beloond. Het hoofddoel van een congres is het uitwisselen van kennis over een bepaald onderwerp, product of dienst. Het verbeteren van de relatie met anderen is altijd een subdoel.

(bron: www.ez.nl art: omvang en promotie internationaal zakelijk reisverkeer in Nederland)

2.3 De congressector

De congressector bestaat niet alleen uit congressen maar ook uit de accommodaties, organisatoren en toeleveranciers (catering, sprekers, etc.). Het onderzoek richt zich op de organisatoren en specifiek de congresorganisatiebureaus. De grootte van de markt is moeilijk aan te geven, net als de definitie van een congres. Het NBTC en het UIA hebben allerlei verschillende criteria voor het aantal congressen wat er wordt georganiseerd in Nederland.

In 2002 was de gemiddelde duur van internationale congressen in Nederland 3,7 dagen met een gemiddeld bezoekersaantal van 222 personen per congres.

Het aantal internationale congressen en zakelijke bijeenkomsten bedroegen in 2002 994. Dit blijkt uit de verzamelde gegevens van de regionale congresbureaus, -organisatoren en -accommodaties in Nederland.

Nederland als congresbestemming 2002	
Totaal aantal internationale congressen	994
Totaal aantal congresdeelnemerdagen	876
Gem. aantal deelnemers	222
Gem. duur in dagen	3,7

Tabel 2.1 NBTC met gegevens over congressen in 2002

NBTC hanteert de volgende criteria voor een internationaal congres of een zakelijke bijeenkomst: zowel associatie als corporate meetings, het congres of de zakelijke bijeenkomst duurt minimaal twee dagen, m.a.w. er is tenminste één overnachting; het aantal deelnemers op de eerste dag is minimaal 40 minimaal éénderde van alle deelnemers is woonachtig in het buitenland; de bijeenkomst vindt plaats in een externe accommodatie (bijvoorbeeld een hotel of een congrescentrum of een andere verhuurbare ruimte bestemd voor het specifieke doel vergaderen), inclusief universiteiten en academische ziekenhuizen, het doel van de externe bijeenkomst is kennisoverdracht.

Kijkend naar de cijfers van de UIA, 2003 blijkt dat het aantal internationale congressen in Nederland licht is gestegen, ondanks de stijging is Nederland een plaats gedaald in de top tien van de organiserende landen. Het is gezakt van de negende naar de tiende plaats van 257 internationale congressen in 2001 naar 267 congressen in 2002.

	2002	
1	USA	1145
2	France	565
3	UK	505
4	Germany	481
5	Spain	392
6	Italy	371

7	Belgium	313
8	Australia	281
9	Canada	279
10	Netherlands	267

Tabel 2.2 ranglijst landen: aantal internationale congressen per jaar (bron: UIA 2003)

criteria internationaal congres volgens het UIA: associatie meetings, minimum van 250 participanten, minimum aantal buitenlanders: 40%, minimum aantal nationaliteiten van 5, minimum duur van het congres: 3 dagen.

Zoals uit de tabellen en voorwaarden blijkt is het moeilijk aan te geven wat de exacte omvang is van de markt van congressen. Het type congres verschilt ook erg, dit zal later in dit hoofdstuk worden toegelicht.

2.3.1 Dienstverleners

Een PCO is een bureau wat gespecialiseerd is op alle aspecten van het organiseren van een congres. Zij hebben vaak veel ervaring, contacten en grote expertise. Indien gewenst kan een PCO het hele congres organiseren. Een PCO zal zich echter voornamelijk bezig houden met het administratieve en technische beheer van een meeting waarbij consultancy tevens een belangrijke rol speelt.

Het gebruik maken van een PCO, scheelt een bedrijf of vereniging kostbare tijd en middelen. Er zijn echter maar een paar echte congresbureaus in Nederland, vaak zullen bedrijven naast congressen ook andere evenementen organiseren, zoals beurzen etc. Een inhouse PCO organiseert congressen, echter met de beperking dat deze uitsluitend congressen organiseert in de vergaderlocatie, zoals congresgebouwen, universiteiten en andere instituten.

Andere congresorganisatoren zijn ondermeer:

Type organisatie	2001	2002
Congrescentrum	35,2	35,7
Hotel	19,9	20,3
PCO	18,1	19,5
University	7,7	7,6
Travel agent	7,0	6,3
Airliner	6,5	5,4
Exhibition Management Company	5,5	5,3

Tabel 2.3 verschillende organisaties die in Europa congressen organiseerden (bron: ICCA)

2.4 Belangenverenigingen

Zoals elke sector heeft de congressector ook een aantal belangrijke organisaties die de belangen van de sector behartigen en die proberen de positie van de sector te verbeteren. Voorbeelden van die organisaties zijn:

Het NBTC (Het Nederlands Bureau voor toerisme en Congressen)

Het NBTC is door de Nederlandse overheid als enige geautoriseerd om (inter)nationaal op te treden als officieel Nationaal Verkeers- en Congresbureau van Nederland. Het NBTC is de autoriteit voor toeristisch, recreatief en zakelijk reisverkeer naar en in Nederland. Het NBTC is een onafhankelijke speler. Zij is geen branche-organisatie of belangenvereniging en heeft geen achterban. Daarmee neemt het NBTC een positie in als spin-in-het-web van relevante netwerken, als kennisorganisatie en promotieplatform voor alle spelers die actief zijn in de markt voor Nederlandbezoek. Voor de congressector verzamelt het NBTC via alle regionale congresbureaus de cijfers van het aantal georganiseerde congressen en zakelijke bijeenkomsten.

MPI (Meeting Planners International)

MPI streeft kennisuitwisseling en -verbreding en professionalisering na voor zowel individuele meeting planners als voor de branche in zijn algemeenheid. Daartoe worden in verschillende vormen educatieve programma's en sessies aangeboden. Zowel in Nederland als op Europees niveau alsook in Amerika.

VNC (Vereniging Nederlandse Congres –en vergaderbelangen)

Het VNC is in oktober 1979 opgericht. Het doel van het VNC is natuurlijk in de eerste plaats het behartigen van de belangen van de leden. Zij doet dit door te waken over de kwaliteit van het product, nieuwe ontwikkelingen op te pakken en ook internationale congressen naar Nederland te halen en te begeleiden. Daarnaast is het VNC een platform voor de samenwerking tussen verschillende bedrijven in de branche.

Het Erkende Congresbedrijf

Het Erkende Congresbedrijf is de erkenningregeling binnen de congresbranche voor zowel congres- en vergaderaccommodaties als congresorganisatiebureaus.

De erkenningsregeling is het instrument om kwaliteit in de congresbranche te bevorderen en uit te dragen welke congresbedrijven kwalitatief hoogwaardige congresdienstverlening leveren. Het predikaat 'erkend congresbedrijf' biedt garantie aan afnemers dat zij te doen hebben met bedrijven die door een onafhankelijke stichting onder toezicht van de brancheorganisatie blijvend voldoen aan hoge kwaliteitseisen.

Het ICCA (The International Congress & Convention Association)

Het behartigt de belangen van organisatoren, accommodaties en experts op het gebied van internationale bijeenkomsten. Het biedt de leden de informatie en de mogelijkheid om bijeenkomsten in 76 verschillende landen te plannen. Het heeft verschillende kantoren waaronder het hoofdkantoor in Amsterdam.

2.5 Soorten Congressen

Over allerlei onderwerpen worden congressen en andere soorten van bijeenkomsten gehouden. Of het nu om thema's gaat op het gebied van politiek, wetenschap, bedrijfsleven, branche- of beroepsverenigingen, vakbeweging, of vrije tijd, het kan uitermate waardevol zijn om binnen een kort tijdbestek met andere belanghebbenden van gedachten te wisselen. Een aanzienlijk deel van alle bijeenkomsten wordt als 'congres' aangeduid. Het woord congres is afkomstig van het Latijnse 'congressus', dat samenkomst betekent.

2.5.1 Soorten congressen

Om enige ordening aan te brengen in de soorten congressen is het handig ze in te delen:

1. Geografische herkomst van de deelnemers
2. Het soort initiatiefnemer
3. Het onderwerp
4. De beoogde doelstelling
5. Toegankelijkheid voor deelnemers

Ad 1. Geografische herkomst van de deelnemers

Allereerst kunnen congressen worden ingedeeld naar de herkomst van de deelnemers. Op die basis zijn te onderscheiden:

- Internationale congressen
- Regionale congressen
- Nationale congressen

Ad 2. Het soort initiatiefnemer

- Enkelvoudig geïnitieerde congressen en bijeenkomsten
- Collectief geïnitieerde congressen

Ad 3 Het onderwerp

Een mogelijke maar niet uitputtende indeling op onderwerp is de volgende:

Onderwerp	1999 (%)	2000 (%)
-----------	-------------	-------------

1	Medische wetenschap	32,7	35,8
2	Wetenschap	13,8	12,7
3	Industrie	8,3	6,9
4	Agricultuur	4,9	6,2
5	Technologie	6,6	5,8
6	Sociale Wetenschappen	3,8	3,9
7	Handel	3,0	3,2
8	Onderwijs	3,8	2,8
9	Economie	3,3	2,4
10	Transport/ Communicatie	2,1	1,3

Tabel 2.4 Meest voorkomende onderwerpen van internationale congressen in 1999 en 2000. (Bron ICCA DATA 2002).

Ad 4 de beoogde doelstelling

- Thematische congressen (kennisoverdracht en vermeerdering)
- Sociaalgerichte congressen (contacten leggen en onderhouden)

Ad 5 toegankelijkheid voor deelnemers

- Open congressen
- Besloten congressen

2.6 Trends en ontwikkelingen binnen de sector

Politiek

- De daling van de beurzen na 2000, de aanslagen in Amerika en de SARS uitbraak hebben voor de drie segmenten in de congressector verschillende consequenties gehad: zakensegment; veel annuleringen, medische segment; vrijwel geen invloed, overheidssegment; heeft veel meer last van het veiligheidsaspect (V van Wulfen, AMC)
- Door de aanslagen van 11 september is de wereld minder naïef. Dit komt de condities en kwaliteit van congressen ten goede. (B. Goedegebure, Congrex)

Economisch

- Centralisatie van congressen: Internationale associaties leggen de organisatie van congressen steeds vaker in handen van één PCO. (B Goedegeburen, Congrex)
- De groepsgrootte van congressen neemt af, dit komt door de verregaande specialisatie in de medische wereld. (V van Wulfen, AMC)
- Bedrijven stellen beslissingen uit, waardoor conferenties op korte termijn worden georganiseerd. (M.Sirk, ICCA)

- De uitbreiding van de EU zal meer mogelijkheden opleveren, vooral de landen in Oost-Europa zullen zich verder ontwikkelen. (M. Sirk, ICCA)

Sociaal cultureel

- Van organisator naar adviseur, een opdrachtgever weet steeds beter wat hij wil, doordat hij een echte beroepscongresganger is. (M. Helmann, Eurocongres)
- Er bestaat nog steeds erg veel behoefte om elkaar fysiek te ontmoeten (M. Sirk, ICCA)

Technologie

- Je moet echt kennis inkopen, niet alleen als het gaat om automatisering. Ook op het gebied van financiën en juridische zaken moet je steeds specifiekere kennis van buiten halen. (M. Helmann, Eurocongres)
- Registratie via internet en het werken vanaf elke locatie is een nieuwe ontwikkeling, het levert echter niet extra tijdswinst op, maar wel een grotere klanttevredenheid (MICE 2003)

3. Marketing

3.1 Inleiding

Marketing is de basis van het onderzoek. Customer Relationship Management (CRM) zou zonder een vorm van marketing niet hebben kunnen ontstaan. Alhoewel niet vergeten moet worden dat CRM meer omvat dan alleen Marketing. In het hoofdstuk wordt er een beeld geschetst wat marketing is en op welke manier marketing uiteindelijk uitkomt op CRM. Het stuk Marketing is belangrijk om inzicht te krijgen in de materie van marketing als voorbereiding op het onderzoek. Het zal tevens mij inzicht verschaffen op welke wijze de congressector gebruik maakt van marketing of gebruik zou kunnen maken van marketing.

3.2 Wat is marketing

Om inzicht te krijgen wat marketing is zal ik beginnen om drie definities naast elkaar te leggen en de belangrijkste verschillen eruit te lichten.

Marketing omvat de – op de markt afgestelde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën, en andere activiteiten om planmatig transacties te bevorderen, een reputatie te creëren en duurzame relaties met klanten op te bouwen, waarbij alle partijen hun doelstellingen verwezenlijken. (Verhage, 2001)

Marketing is de ondernemersfunctie die onvervulde behoeften en wensen opspoorst en definieert en hun omvang en winstpotentieel meet, bepaalt welke deelmarkten de onderneming het beste kan bedienen, vaststelt wat de meest geschikte producten, diensten en programma's zijn om de gekozen deelmarkten te bedienen en een beroep doet op iedereen in de organisatie om mee te denken met de afnemer en hem van dienst zijn. (Kotler, 1999)

De denkwijze waarin marktgerichtheid centraal staat. Marktgerichtheid is dan de mate waarin de organisatie in haar totale denken en handelen rekening houdt met consument en concurrent en hier voordeel uit put door het genereren van de juiste interne en externe activiteiten. (De vries, 2001).

De definitie van Verhage richt zich er voornamelijk op dat marketing niet begint bij het einde van de lopende band. Verhage stelt nadrukkelijk dat marketing al begint bij het op de markt afstellen van producten, diensten of ideeën. Het afstellen begint bij de promotie, prijs en distributie waarop een product kan worden neergezet. Als één van deze vier elementen niet klopt kan het ervoor zorgen dat het product minder goed wordt verkocht. Het afstellen van de promotie, prijs en distributie op een product, wordt ook wel de marketing mix genoemd. Het creëren van een reputatie geeft aan dat een bedrijf zich positioneert door de producten, diensten of ideeën op een bepaalde wijze naar buiten te brengen. Kotler richt zich in zijn definitie meer op het samenstellen van deelmarkten en het vervullen van de wensen en behoeften van potentiële klanten. Nadrukkelijk moet er een afweging worden gemaakt naar de winstgevendheid van de eventuele vraag. Om ervoor te zorgen dat alle processen goed worden gestroomlijnd onderscheid Kotler verschillende fasen in de marketing. Een verschil tussen Verhage en Kotler is dat Verhage meer belang hecht aan de marketing mix en Kotler meer aan onderzoek.

De laatste definitie geeft een definitie vanuit het standpunt van de dienstverlening. Er wordt enigszins rekening gehouden met de wensen en behoefte van de klant. Hoe dat moet worden gedaan wordt niet beschreven net als de manier waarop de dienst dan op de markt moet worden gezet. Een groot verschil tussen de andere twee definities is dat er in deze definitie rekening gehouden wordt met de concurrent, op het moment dat je weet wat of wie je concurrent is dan kun je daar je voordeel mee doen. De interne en externe activiteiten zijn de activiteiten van het bedrijf en zijn omgeving.

Voor de congresorganisatiebureaus is het belangrijk om vooraf deelmarkten te onderscheiden, hun wensen en behoefte te onderscheiden en hun winstpotentieel te meten. Vervolgens zal door middel van de juiste inzet van de marketingmiddelen een duurzame relatie opgebouwd moeten worden om op deze wijze continuïteit en concurrentievoordeel te creëren.

3.3 Strategie

Een goede strategie is van groot belang voor elke onderneming. Elke onderneming komt namelijk wel eens voor een keuze te staan, net als bij een splitsing van een weg, moet ik nou links of rechts af? Op het moment dat er een heldere strategie is, hoeft de onderneming niet te kiezen, maar volgt ze altijd de juiste weg. (Kotler, 1999)

Een strategie komt voort uit doelstellingen (wat willen we bereiken). Het geeft namelijk de weg aan waarop we de doelstellingen willen bereiken. Belangrijk bij een strategie is dat het enige vorm van flexibiliteit bezit. Mocht de concurrentie een rare beweging maken, dan moet daar op in gesprongen kunnen worden. Een strategie moet dan ook zeker één keer per jaar worden geëvalueerd. Een strategie helpt ook de neuzen van de medewerkers van een onderneming dezelfde kant op te zetten.

Strategievorming kan plaatsvinden op drie niveaus:

- Ondernemingsniveau (lange termijn planning)
- Niveau van de strategische diensten groep (deze strategie is meer product/markt gericht)
- Het functionele dienstenniveau. (marketingstrategie) (Alsem, 2001)

Deze planningsniveaus zijn hiërarchisch van aard. Marketingplanning bevindt zich op het niveau van diensten; dit bevat zowel de strategische als de tactische aspecten.

3.3.1 ondernemingsniveau:

De strategie op ondernemingsniveau geeft aan hoe een bedrijf denkt een winstgevende toekomst tegemoet te kunnen gaan. Tevens beslist het welke middelen de dienstengroepen toegewezen krijgen om hun doelstellingen te verwezenlijken. Dit is bepalend voor de vraag waar men gaat concurreren.

Tracey en Wiersema (TW) onderscheiden drie verschillende ondernemingsstrategieën, namelijk: Operational Excellence, Product Leadership en Customer Intimacy. Zij vinden dat een onderneming in één van deze drie strategieën zou moeten uitblinken terwijl de andere twee op voldoende niveau moeten liggen. De strategieën houden het volgende in:

- Product Leadership: het ontwikkelen van innovatieve, waardetoevoegende producten.

- Operational excellence: hierbij gaat het erom de klant zo weinig mogelijk ‘kosten’ te laten maken, waarbij kosten niet alleen financieel hoeven te zijn maar ook de inspanningen kunnen zijn om het product te kopen. Tevens probeert men een goede prijs/ kwaliteitsverhouding te bereiken.
- Customer Intimacy: het verkrijgen van ‘intieme’ relaties met de klant door het leveren van producten op maat.

De indeling van Tracy en Wiersema (TW) vertoont overeenkomsten met de generieke concurrentie strategieën van Porter. Product leadership komt sterk overeen met de strategie differentiatie van Porter. Operational excellence lijkt overeenkomst te vertonen met Cost leadership maar is wezenlijk anders. Kostenleiderschap is een interne strategie waarbij de nadruk ligt op kostenverlaging, terwijl Operational excellence redeneert vanuit een klant die gemak of een lage prijs wil. De derde strategie is de focus strategie. De Customer intimacy strategie is op te vatten als een meer verregaande vorm van segmentatie. De aanbevelingen van Porter komen redelijk overeen met die van TW: een onderneming zou zich moeten focussen op een van de drie opties. Ook TW vindt focussen van belang, maar stelt dat ook de andere twee op niveau moeten zijn. (Alsem, 2001)

3.3.2 Niveau van de strategische diensten groep

Bij de congresorganisatiebureaus zal dit niveau niet vaak voorkomen. Het kan natuurlijk zo zijn dat een in house PCO een aparte strategische diensten groep is van een groter concern. In dat geval zal hun strategie erg productmarktgericht zijn. Er moeten zoveel congressen worden georganiseerd en dat moet een bepaalde winst opleveren. Financiële doelstellingen kunnen ook worden vertaald naar marktpositie. De strategische dienstengroep is verantwoordelijk voor het segmenteren, doelgroepkeuze en positioneren van haar producten.

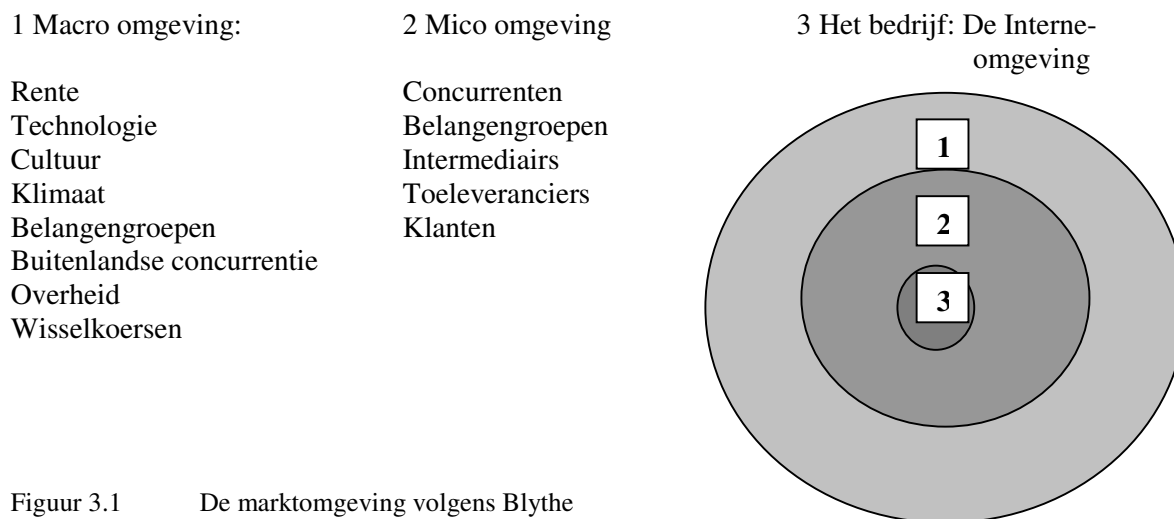
3.3.3 Het functionele dienstenniveau:

Op het functionele diensten niveau dient er voor alle producten aparte strategieën te worden ontwikkeld. Ook de marketinginstrumenten zullen een doelstelling met strategie moeten krijgen, zo kan het effect ervan achteraf beter worden gemeten.

3.4 De marketing omgeving:

Iedere organisatie heeft rekening te houden met wetten, onzekerheden, belangengroepen, concurrenten en andere omgevingsfactoren. Zowel met de interne als de externe omgeving moet rekening worden gehouden. De interne omgeving heeft alles te maken met die factoren die de eigen organisatie beïnvloeden. De externe omgeving heeft alles te maken met die factoren die de organisatie van buitenaf beïnvloeden. De externe omgeving kan onderscheiden worden in de micro-omgeving en de macro-omgeving. Onder de micro-omgeving kunnen de klanten, concurrenten en andere factoren die

direct in de omgeving van de organisatie te vinden zijn worden verstaan. Onder de macro-omgeving kan wetgeving, koersfluctuaties en andere factoren die verder van de organisatie afstaan, maar die de organisatie niet direct beïnvloeden, worden verstaan. De marketing omgeving van Blythe zal ik in een schema weergeven.



Figuur 3.1 De marktomgeving volgens Blythe

3.5 Consumenten gedrag

Koning klant, maar hoe zorgen we ervoor dat de klant inderdaad koning klant wordt. Welke motieven schuilen er achter het aankoopgedrag van de consument? Hoe gebruikt de consument het product of dienst. We starten bij het gedrag omtrent de aankoopbeslissing.

Het koopbeslissingsproces bestaat uit vijf stappen: probleemherkenning, informatie zoeken, evalueren van alternatieven, aankoopbeslissing, evaluatie na de koop. Voor de congressector zal het aankoopbeslissingsproces als volgt kunnen lopen:

Stap1: De consument erkent een gebrek aan kennis.

Stap2: De consument probeert deze kennis ergens op te doen en gaat bij zichzelf, maar ook externe bronnen te raden waar hij deze kennis vandaan zou kunnen halen.

Stap3: De consument heeft zijn producten geëvalueerd en heeft voor zichzelf een lijstje gemaakt met voorkeuren.

Stap4: De consument heeft naar aanleiding van de vorige stappen het beste product geselecteerd en gaat over tot aanschaf. Het kan zijn dat het gekozen congres al vol zit, de consument zal dan niet aarzelen een alternatief te kiezen.

Stap5: De consument kijkt na aankoop of het product inderdaad aan zijn behoefte en verwachtingen heeft voldaan. (Verhage, 2001)

De marketeer kan op vele van deze stappen invloed uitoefenen, zo kan hij een probleem creëren of oproepen, informatie op maat maken voor de consument, het beslissingsproces beïnvloeden door zijn naamsbekendheid en tot slot het gevoel dat de consument heeft of hij wel het juiste product heeft gekocht wegnemen door de sterke punten van het product te benadrukken.

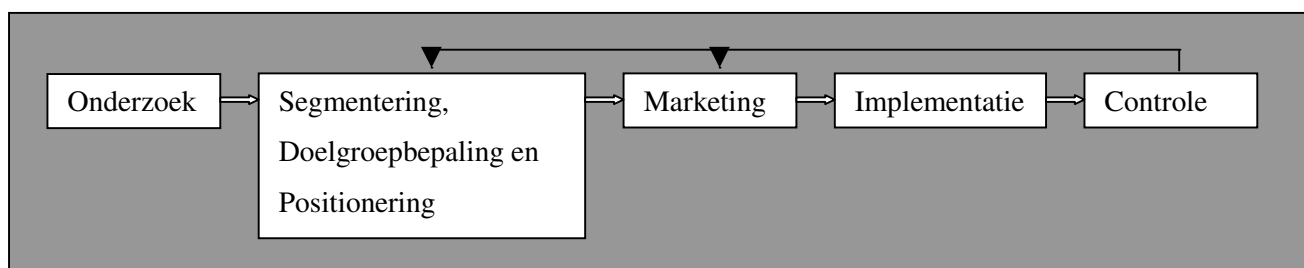
De consument kan een bepaalde ervaring krijgen in het proces en daardoor bepaalde stappen overslaan. Het zoeken en evalueren van informatie en het evalueren van de aankoopbeslissing worden hierdoor vaak weggenomen.

Er zijn ook verschillende invloeden die het koopbeslissingsproces kunnen beïnvloeden. Deze invloeden zijn: de persoonlijke omstandigheden zoals; demografische kenmerken, levensstijl en situationele factoren, de psychologische factoren zoals; behoeften en motieven, perceptie, leerprocessen, persoonlijkheid en attitudes, tot slot de sociale factoren zoals; cultuur, sociale klasse, referentiegroepen en gezinsinvloeden.

“Een belangrijke behoefte volgens Maslov die bij congressen een rol zouden kunnen spelen zijn bijvoorbeeld die van: sociale behoefte, behoefte aan erkenning en respect en de behoefte aan zelfontplooiing” (Verhage, 2001)

Bij Business to business marketing zijn de inkopers vaak beter technisch onderlegd en nemen hun beslissingen rationeler. De congressector krijgt met business to business te maken op het moment dat het voor een opdrachtgever werkt. Productkwaliteit, prijs en toegevoegde eigenschappen zijn belangrijke aspecten om tot een koopbeslissing te komen.

3.6 Marktfasen:



Effectieve marketing begint met onderzoek. Daaruit komen verschillende segmenten te voorschijn, die bestaan uit kopers met uiteenlopende behoeften. Vervolgens doet de onderneming er verstandig aan zich alleen op die segmenten te richten waarin ze op een superieure manier die behoeften zou kunnen

bevredigen. Voor elk doelsegment zal het bedrijf zijn aanbod zo moeten positioneren, dat de klanten vaststellen hoe zijn product zich onderscheidt van dat van zijn concurrenten. Segmentatie, Doelgroepbepaling en Positionering (SDP) geeft dus het strategische marketing denken van de onderneming weer. Nu moet het bedrijf bepalen hoe zijn tactische marketing mix (MM) eruit moet zien (product, prijs, plaats en promotie). Deze marketingmix gaat vervolgens de implementatiefase in. Ten slotte neemt de onderneming controlemaatregelen om de resultaten te kunnen volgen en beoordelen, en aan de hand daarvan haar SDP-strategie en MM-tactiek te verbeteren. (Kotler, 1999)

3.6.1 *Onderzoek*

Marketeers moeten niet alleen de marketingproblemen oplossen waar ze nu mee te maken hebben, maar ook moeten ze kunnen anticiperen op de toekomstige problemen, om deze op te lossen en eventueel te vermijden. Ook kunnen eventuele kansen die in de toekomst liggen beter worden benut.

Marktonderzoek is het systematisch en objectief verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens voor het nemen van marketingbeslissingen (Verhage, 2001). Informatie die kan worden onderzocht zijn: het opsporen en het in kaart brengen van marketingkansen, het vaststellen en oplossen van marketingproblemen, het ontwikkelen van uitgekende marketingacties en het kritisch volgen van de resultaten van het marketingbeleid. Voorbeelden hiervan zijn onderzoeken naar: de klanttevredenheid, nieuwe markten en doelgroepen, concurrentie en de resultaten van marketingacties.

SWOT en STEP

Om te weten waar je naar toe wilt zul je eerst moeten vaststellen waar je nu bent. Dit kun je doen door te kijken hoe het is gesteld met je eigen bedrijf en door de externe omgeving van je bedrijf te onderzoeken. Een goede methode om dit te doen is de SWOT-analyse. SWOT staat voor Strength (sterkte), Weakness (zwakte), Oppertunities (kansen) en Threats (bedreigingen). De Sterktes en Zwaktes hebben betrekking op het bedrijf en de kansen en bedreigingen op de omgeving van het bedrijf. Door een SWOT analyse te maken kan het bedrijf zijn sterktes beter benutten en zijn kansen pakken. En kunnen de zwaktes worden omgebogen of naast zich neer worden gelegd en de bedreigingen worden bestreden of er kan op worden geanticipeerd.

STEP staat voor Sociaal cultureel, Technologie, Economie en Politiek deze factoren spelen een grote rol in de externe omgeving van een bedrijf. Het is een andere wijze om naar de externe omgeving te kijken dan de SWOT-analyse.

3.6.2 *Segmentatie, doelgroepkeuze en positionering*

marktsegmentatie is het opsplitsen van de totale markt voor een product in kleinere, homogene deelmarkten om vervolgens het productaanbod met een uitgekende marketingstrategie zo goed

mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van een bepaald segment, in plaats van de totale markt

Om tot een juiste keuze van de doelgroep te komen is een strategie van marktsegmentatie essentieel, doet een bedrijf hier niet aan mee, dan kan elke persoon op straat een potentiële afnemer zijn. Om te kunnen segmenteren zal een bedrijf erachter moeten komen wat de omvang is van zijn markt. Om de omvang van de markt te kunnen bepalen zal gekeken moeten worden naar de behoefte van de congresbezoeker. Belangrijke voorwaarden daarbij zijn: de behoefte aan het product, interesse in de eventuele afname, voldoende koopkracht en de bereidheid om de prijs te betalen. Tevens is het marktpotentieel van belang. Hoeveel congressen worden er jaarlijks georganiseerd of zouden er met alle bedrijven maximaal geproduceerd kunnen worden.

Deze vorm van product denken zal in de toekomst vervangen worden door het denken vanuit individuele klant. Het blijft wel noodzakelijk om je merk te ondersteunen en het publiek op grote schaal te informeren. “Don Peppers”

Als de gegevens van de markt verzameld zijn kan er worden gesegmenteerd. Heterogene consumenten worden opgesplitst en onderverdeeld in marktsegmenten om een doelgroep te kiezen en een positioneringstrategie te ontwikkelen. De voornaamste redenen om te segmenteren is dat markten heterogeen zijn, om concurrentie aan te kunnen en het sluit aan bij het marketingconcept. Voor een congresorganisator kan uitgebreide segmentatie een dure aangelegenheid zijn. Een opdrachtgever van een congres heeft ook vaak een afgebakende doelgroep waardoor segmentatie overbodig is. Bij een congres wat zelf is ontwikkeld doet de organisator er verstandig aan zijn marketingmix af te stemmen op een doelgroep.

Om de juiste doelgroep te kiezen kan er gebruik worden gemaakt van de celmethode, in de celmethode stelt iedere cel een homogene markt voor. De markt wordt in een matrix gespiegeld met het aangeboden product. Bij een congresorganisator kan zo de onderwerpen van de verschillende congressen tegenover zijn of haar doelgroep gezet worden. Bij een congresorganisator die zich richt op medici kunnen dit huisartsen, chirurgen en bijvoorbeeld KNO-artsen zijn.

Op het moment dat er daadwerkelijk een doelgroep is gekozen kan er een positioneringstrategie worden toegepast. De vier P's zullen worden afgestemd op de doelgroep. Op deze manier wordt niet alleen het product benadrukt, maar ook wordt er een relatie gelegd tussen het product en de concurrentie. Eigenlijk wordt uitgelegd waarom de consument moet kiezen voor het product en niet het product van de ander.

3.7 De 4 P's:

De verschillende bestandsdelen van de marketingmix worden in dit hoofdstuk onder de loep genomen, te beginnen het product of dienst. Dit vormt, als ruilobject, een belangrijke pijler van de marketing mix. Later zullen de overige drie P's aan bod komen. Ook dit zijn beheersbare variabelen: elementen die de onderneming zelf kan beïnvloeden. (Verhage,2001)

3.7.1 Product

Een product is datgene wat concreet wordt aangeboden op een markt ter bevrediging van een bepaalde behoefte. Een product kan fysiek zijn (auto), maar ook een dienst (kapper). (Alsem)

Volgens Kotler moeten we het product, uitgaande van de functie voor de koper, onderscheid maken tussen drie onderdelen: Het Kernproduct, Het Feitelijke product en het Augmented product (de niet tastbare voordelen en de bijbehorende diensten. Schematisch weergegeven ziet dat er als volgt uit: Nima maakt bovenstaande onderscheid niet en onderscheid het product op het fysieke product, dat met zijn fysieke eigenschappen, het uitgebreide product, met de marketingmix die het bedrijf eraan meegeeft erbij betrekken, en tot slot het totaal product, dat bestaat uit het uitgebreide product plus de door de consument daar aan toegekende of daarvan afgeleide eigenschappen.

Een product bestaat net als de marketing mix uit een productmix. In deze productmix spelen kwaliteit garantie en service een grote rol. Bij een congres spelen deze waarden ook een grote rol, maar dan minder in tastbare zin. Afspraken worden op papier gezet en op deze wijze krijgt de consument zijn of haar garantie op de dienst die hij afneemt. Het niveau van service is bij congressen hoog, omdat dit gebruikelijk is in de sector. Je kunt niet ja zeggen en nee verkopen. Veel opdrachten zijn weer afhankelijk van hoe je presteert. Het is ook belangrijk om aan je merk aandacht te besteden en natuurlijk is je dienst belangrijk, hoe deze is vormgegeven, wat de inhoud is, etc.

Maar op het moment dat de consument jouw merknaam ziet, er een gevoel van zekerheid en gemak bij voelt, is het makkelijker om je dienst te verkopen.

3.7.2 Promotie

Onder promotie of marketingcommunicatie verstaan we alle middelen die een bedrijf inzet om zijn doelgroep te informeren, dan wel zodanig te beïnvloeden, dat ze een bepaald idee accepteren of dienst kopen. Op het moment dat de congresorganisator zijn promotie goed afstemt op zijn doelgroep zal zijn doelgroep zijn boodschap ontvangen en hier ook wat mee doen. Een goede manier om promotie te maken voor je dienst of bedrijf is door heldere doelstellingen te formuleren. Bijvoorbeeld: binnen 6 weken moeten 20% van alle artsen op de hoogte zijn van de naam van mijn congres. Om dit te bereiken kan gebruik worden gemaakt van communicatiemodellen. De modellen brengen de relatie tussen de communicatie en koopbeslissing in kaart.

Het AIDA model is hiervan een goed voorbeeld:

A	staat voor Attention	dit betekent de aandacht trekken van de consument
I	staat voor Interest	dit betekent de interesse wekken en vasthouden
D	staat voor Desire	dit betekent dat het oproepen van het verlangens
A	staat voor Action	dit betekent het stimuleren van actie (aankoop)

Figuur 3.2 het AIDA model

De verschillende soorten promotie zijn: reclame, publiciteit, sponsoring, persoonlijke verkoop en direct marketing. Public Relations en Sales promotie zijn aparte vormen van promotie. Sales promotion is er op gericht in een korte tijd het koopgedrag te beïnvloeden, door bijvoorbeeld tijdelijke prijsacties. Public Relations is erop gericht het wederzijds begrip tussen de organisatie en de klant te bevorderen.

Niet alleen kan de klant worden benaderd door verschillende manieren van promotie, maar ook via verschillende kanalen. Artsen zullen bijvoorbeeld beter bereikbaar zijn in een wetenschappelijk tijdschrift dan via een reclame spot op tv.

Direct Marketing (DM)

Veel congresbureaus maken gebruik van direct marketing. Bij direct marketing onderhoudt de leverancier, via post, telefoonfax, catalogi, e-mail of andere media, directe contacten met zijn klanten. De uitnodigingen voor een congres bestaan vaak uit de promotie van het congres, met daar aan vast een invulkaart om je op te geven voor het congres. Deze gegevens worden door het congresbureau opgeslagen in een bestand. Bij een volgend congres wordt het bestand misschien wel weer gebruikt om bepaalde klanten uit het bestand weer te benaderen.

Op het moment dat een bedrijf de gegevens uit het bestand analyseert en op grond van deze analyse de klant een voorstel doet, dan is het bedrijf hard op weg in de richting van CRM.

3.7.3 Prijs

De prijs is een uniek onderdeel van de marketingmix. Veranderingen in het prijsniveau kunnen sneller worden doorgevoerd dan enig andere wijziging in het marketingbeleid. Ook bij de congresbureaus is prijs een belangrijke factor. Vooral de prijs-kwaliteit verhouding is erg van belang. De afnemers kijken vooraf erg naar de inhoud van het congres en of ze het bedrag wat daarvoor gevraagd er ook voor uit willen geven. Achteraf beoordelen ze de inhoud plus alle randvoorwaarden als catering, verblijf, etc nogmaals om tot een eindoordeel te komen. Niet bij alle congressen speelt de prijs een grote rol. Sommige congressen zijn van bovenaf bepaald. Vaak worden deze congressen ook betaald door de werkgever. In de afgenomen interviews kwam ook naar voren dat er op prijsniveau ook naar

de concurrentie wordt gekeken. Er wordt gekeken naar de vraagprijs en de aangeboden inhoud. Op die manier kan er geschat worden hoeveel er ongeveer gevraagd kan worden voor een congres.

4.6.4 Distributie (Plaats)

Iedere organisatie moet beslissen hoe zij haar producten het beste in de handen van de afnemers krijgt. Welke kanalen schakelen we daarvoor in? Moet er een tussenpersoon worden ingeschakeld? Ook hoe we de dienst eindelijk bij de klant krijgen speelt hierbij een rol (fysieke distributie).

Het belangrijkste kanaal voor de congresbureaus is nog steeds zijn Direct Mail actie. Via deze actie kan de klant zich snel informeren en tegelijkertijd zichzelf opgeven voor het congres. Nieuwe vormen om klanten beter te bereiken zijn internet. Op internet kunnen de congressen in een kalendervorm worden weergegeven en kunnen afnemers via de mail zichzelf inschrijven. De congresbureaus hebben vaak niet te maken met tussenpersonen (bv: een winkel). Door het congres op een goede en bereikbare locatie te houden wordt de afname door de klant van de uiteindelijke dienst aantrekkelijker.

4.7 Marketing en CRM

De marketing heeft sinds het ontstaan van massamarketing zich steeds verder ontwikkelt. In de zoektocht naar betere manieren om de consument te bereiken is men gekomen tot relatiemarketing. Het aangaan van een relatie met de consument heeft vele voordelen, het winnen van een nieuwe klant is namelijk veel moeilijker dan het behouden van een oude. Deze voordelen zijn er in de congressector ook te behalen. Door bijvoorbeeld de effectiviteit van mailings te vergroten kunnen kostenbesparingen worden behaald.

Een vorm die bij sommige bedrijven al toegepast wordt is accountmanagement. Accountmanagement heeft veel raakvlakken met CRM. De accountmanager is verantwoordelijk voor de relatie met de klant en probeert deze planmatig op te bouwen. Hierdoor kent de accountmanager de klant en weet hij op welke manier hij met de klant om moet gaan. Het verschil met een account manager en CRM is echter dat CRM een veel groter bereik heeft binnen de organisatie. Account management is echter alleen geschikt voor de business to business kant van de congresorganisatoren. De individuele congresbezoeker zal hiervoor niet voldoende winstgevend zijn. Een goede analyse van de individuele congresbezoekers kan ervoor zorgen dat ze in te delen zijn in homogene groepen, klantgroepen. Op deze manier kunnen er mensen op klantgroepen worden gezet om deze groepen te ontwikkelen tot meer winstgevende.

4. CRM

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik uiteen zetten wat we verstaan onder CRM en op welke wijze deze kan worden ingevoerd. Hierbij zal ik uit verschillende oogpunten visies geven op de invoer van CRM. Tot slot zal ik een aantal algemene succes –en faalfactoren benoemen.

4.2 Wat is CRM

Peelen: CRM is een bedrijfsstrategie, die erop is gericht duurzame, wederzijds profijtelijke individuele klant-leverancierrelaties te ontwikkelen en die gebaseerd is op een ICT-infrastructuur die goed gedefinieerde en beheerste processen mogelijk maakt en bekwaam personeel in de gelegenheid stelt optimaal te functioneren. (Peelen 2003)

Leeuwen: CRM is een bedrijfsstrategie die zich richt op het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden, te maximaliseren en- indien onvoldoende rendabel – te beëindigen. (Leeuwen 2003)

Edwin van Tricht: CRM is een bedrijfsstrategie die gericht is op het ontwikkelen van duurzame en winstgevende klantrelaties. CRM creëert de mogelijkheid klanten gedifferentieerd te bedienen op basis van hun waarde voor de organisatie en individuele behoeften van de klant. (van Tricht 2002)

Bovenstaande auteurs zijn het erover eens dat CRM ten eerste een bedrijfsstrategie is. Dit betekent dat CRM een strategie is wat invloed heeft op de gehele organisatie. Van Leeuwen als van Tricht benadrukken niet in hun definities het belang van het personeel voor het slagen van CRM. Alle auteurs zijn het erover eens dat het aangaan van individuele relaties het uiteindelijke doel is van CRM en dat deze relatie ook een winstgevend moet zijn. Van Tricht maakt nog het onderscheid in de relatie door

de klant te bedienen op de basis van de waarde die hij of zij vertegenwoordigt. Peelen geeft aan dat een ICT infrastructuur nodig is om de processen rondom CRM mogelijk te maken.

4.3 CRM is een bedrijfsstrategie

In het hoofdstuk marketing hebben we de drie bedrijfsstrategieën van Tracy en Wiersema (TW) al behandeld. De strategie die het beste past bij CRM is Customer intimacy. Binnen deze strategie draait het om het voortdurend aanpassen van aanbod aan de wensen van de klant op basis van kennis van de individuele klant. De invoer van deze bedrijfsstrategie in een bedrijf moet ervoor zorgen dat alle afdelingen dezelfde klantgerichte werkwijze en uitstraling hebben. Het is mogelijk om CRM in te voeren zonder dat deze strategie wordt gevolgd.

4.4 De elementen van CRM volgens Peelen en van Tricht

	PEELEN		VAN TRICHT
Analyse	Klantkennis	Analyse	Identificeren
Startegie	Relatiestrategie	Startegie	Differentiëren
	Communicatie	Implementatie	Orkestreren
Implementatie	Geïndividualiseerde waardepropositie		Leren

Figuur 4.1 De elementen van CRM volgens Peelen en van Tricht

Beide behandelen ongeveer dezelfde elementen. Van Tricht houdt een andere volgorde aan. Deze volgorde heeft er mee te maken dat het van Tricht ervan uitgaat dat de elementen stapsgewijs worden doorgevoerd, waarbij Peelen benadrukt dat de stappen tegelijkertijd moeten worden doorgevoerd. Het is niet de bedoeling een verschil tussen beide auteurs aan te geven, maar de manier toelichten waarop beiden de elementen van CRM denken in te kunnen voeren. In een combinatie van beide punten zal ik het toepassen van CRM verder toe lichten.

4.4.1 Klantkennis of Identificeren

In deze analyse fase is het van belang data van een klant te verzamelen; er moet vastgesteld worden wie iemand is. Tevens dient bekend te zijn wat het profiel van die relatie is. Wat heeft de klant gekocht, hoe wil hij communiceren en hoe valt hij verder te karakteriseren. Databases zullen gevuld moeten worden met correcte en actuele gegevens, die verrijkt worden in analyses tot individuele klantgegevens.

‘Goede analyse van klantgegevens levert bedrijven naast omzetverhogingen van tussen de 2 en 5 % ook verlaging van de marketing-en saleskosten op. Deze verlaging kan zelfs tot 50% oplopen, zo blijkt uit onderzoek van AMR Research. Bij 85 procent van de projecten worden de investeringen echter niet terugverdiend, omdat bedrijven niet goed weten wat ze er mee aan moeten’. (crmmarketplace.nl, Klantenanalyse kan zeer de moeite waard zijn, 20/1/2004)

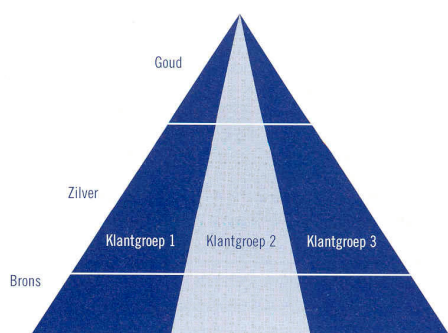
De informatie moet ertoe leiden dat bedrijven beter op tijd, meer gericht en met meer passende oplossingen klanten verder helpen. Gegevens die daar niet aan bijdragen, verdienen het niet geregistreerd en bewaard te worden.

4.4.2 Relatiestrategie

De individuele klantinformatie dient benut te worden om een duurzame klant-leverancierrelatie op te bouwen. In plaats van het oriënteren op een transactie zal een onderneming zich moeten focussen op de lange termijn relatie met de klant. Een relatiegerichte onderneming houdt zich meer bezig met vertellen en luisteren dan met verkopen. Een transactie markeert het begin van een relatie met een klant en niet het eind. (Peelen, 2003).

4.4.3 Differentiëren

Niet ieder bedrijf is het gegeven om een individuele relatie aan te gaan met zijn klant, daarom is het soms verstandiger om homogene groep klanten te selecteren die op een eenduidige wijze kan worden benaderd, een klantgroep. Een klantgroep kan worden gesegmenteerd op twee verschillende criteria: Waarde en behoefte. Waarde is sterk geredeneerd vanuit de organisatie, terwijl behoefte van de klant uitgaat.



Figuur 4.2 klantpiramide met de waarde en behoefte die de klantgroepen vertegenwoordigen

De combinatie van de waarde en behoefte van een klantgroep geeft voor de organisatie de beste segmentatie, enerzijds wordt de behoefte van de klant bevredigd en de waarde voor de organisatie vertegenwoordigt. Waarden kunnen bestaan uit de RFM indeling. RFM staat voor Recency (wanneer was de laatste transactie), Frequency (hoe vaak heeft er een transactie plaats gevonden) en Monetary value (waarde die de transacties vertegenwoordigen). Wat ontbreekt aan de klantpiramide zijn de

prospects. Deze klanten hebben nog geen transactiehistorie, maar zijn potentieel winstgevende klanten. De prospects zorgen voor nieuwe aanvoer van klanten, waar niet winstgevende klanten uit de piramide verdwijnen.

4.4.4 Communicatie en Orkestreren

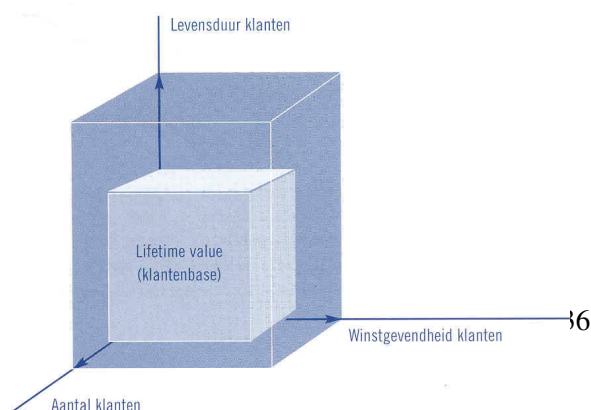
Aan de hand van de segmentatie kan men een contactstrategie maken voor de verschillende klantgroepen.. Voor het segment met die de meeste waarde vertegenwoordigt zorg je voor de beste en uitgebreidste contactmogelijkheden (inbound) en contacten (outbound). Op deze manier geef je als bedrijf aan hoeveel waarde je hecht aan de relatie. Hierbij rekening houdend dat ook gewone klanten voldoende contactmogelijkheden krijgen. Een organisatie zal net als bij de invoer van CRM de omgeving van de verschillende communicatie kanalen (multichannelomgeving) langzaam op moeten bouwen, om de kanalen zo goed mogelijk te laten functioneren. Het is beter om klachten te voorkomen dan ze moeten genezen

4.4.5 Geïndividualiseerde waardepropositie en Leren

Peelen blijft vasthouden aan het één op één benaderen van de klant. Hij stelt: Het product, de service, maar ook de prijs worden aan de individuele omstandigheden aangepast. De organisatie dient de competentie te hebben opgebouwd om op een of andere wijze maatwerk te leveren. Het aanpassen van de prijs op de waarde die de klant vertegenwoordigt biedt mogelijkheden om de omzet en de winst te vergroten. Het Leren wat van Tricht beschrijft, geeft weer dat de vorige drie stappen steeds opnieuw kritisch moeten worden bekeken en aangepast, zodat de organisatie zo goed mogelijk inspeelt op de klant.

4.5 Klantloyaliteit

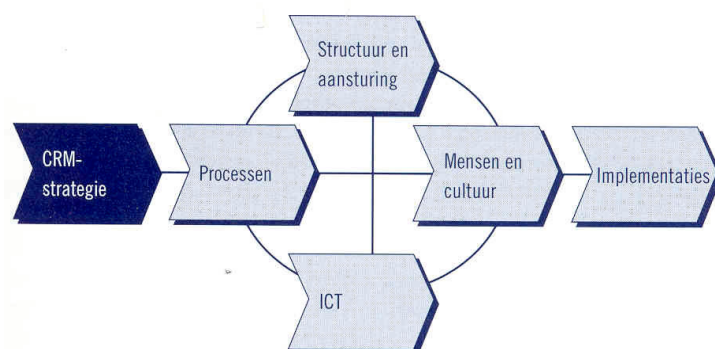
Nieuwe klanten kosten meer dan bestaande en trouwe klanten.(Plat, van Mens en Merckx, 1997) Hoe zorg je dat bestaande en trouwe ook klant blijven, loyaal zijn. Loyaliteit heeft een grote invloed op de winstgevendheid van een organisatie. Uitgaande van de klant zijn er drie manieren waardoor een organisatie zijn winstgevendheid kan vergroten: Nieuwe klanten werven, winstgevendheid bestaande klanten vergroten en de levensduur van de klant (voor de organisatie) vergroten. Deze drie grootheden zijn uit te zetten in een assenstelsel:



Figuur4.3 De klantkubus.

Een verhoging van de loyaliteit beïnvloed primair de levensduur van de klant, en secundair de winstgevendheid en het aantal klanten (tevreden klanten brengen nieuwe klanten binnen). (van Tricht, 2002) Klantentevredenheid is niet direct gerelateerd aan loyaliteit. Uitgedrukt in een rapportcijfer van 1-10, zal bij een score van 8, klanten loyaler zijn aan de organisatie. (F.Reichfeld, 1999)

4.6 Invoer van CRM binnen de organisatie



Figuur 4.4 fasering van een CRM project

De invoer van CRM kan niet van de ene op de andere dag. In het beginsel zal er een *CRM-strategie* moeten worden ontwikkeld. Deze strategie zorgt ervoor dat de directie ook achter het project staat en dat er een weg naar klantgerichtheid ingeslagen wordt. Vervolgens zullen *processen* binnen de organisatie moeten worden aangepast. Vooral de commerciële en klantprocessen zijn van belang. De processen zullen zich richten vanuit de invalshoek van de klant en niet vanuit efficiëntieoverwegingen. Het resultaat en snelheid voor de klant staat voorop en daar worden de processen op ingericht.

Bij het ontwikkelen van de juiste *ICT* kun je kiezen voor een standaardpakket of voor een pakket op maat, natuurlijk is er ook een tussenweg. Zo kan het beste gekozen worden voor een standaardpakket dat aansluit op je strategie; zorg eerst voor een proefopstelling gericht op een klantgroep. Aan de hand van deze opstelling kom je namelijk op veel meer ideeën en mogelijkheden voor het project. Het resultaat van het kleinschalige project kan dan gebruikt worden om enthousiasme te kweken voor de totale invoer. De volwassenheid van CRM software maakt een keuze voor maatwerk op dit moment overbodig.

‘Alleen in de situaties waarin relaties onderhouden behoeven te worden met een klein aantal klanten, wanneer de organisatie klein en overzichtelijk is en elk van de klanten voldoende waarde vertegenwoordigt om een geïndividualiseerde benadering te rechtvaardigen, kan CRM zonder veel ICT worden gerealiseerd’. (Peelen, 2003)

Het inrichten van *structuur en aansturing* omvat het definiëren van de organisatiestructuur met de taken van de verschillende onderdelen, maar ook de dagelijkse aansturing van deze organisatie inclusief de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Net als de processen dient de organisatie ook ingericht worden ten behoeve van de klant en niet van het product. In de traditionele vorm wordt de klant vaak benaderd over verschillende producten waardoor er een overkill aan informatie ontstaat. Bij een congresbureau zou dit zich kunnen vertalen in een groep artsen. De klantgroepmanager is dan verantwoordelijk voor omzetgroei, winstgevendheid p/klant, behoud en tevredenheid en kwaliteit van dienstverlening. De klantgroepmanager stelt een productmix samen, samen met de productmanagers. Met de kanaalmanager wordt voor elke klant contactarrangementen samengesteld. De productmanager zorgen voor de content en passen deze aan in overleg met de klantgroepmanager. De kanaalmanager onderhandelt met de klantgroepmanager over de tarieven van de contactarrangementen, ook nemen de kanaalmanagers een deel van de commerciële doelstellingen voor de klantgroep over (sell, cross-sell, up-sell potentieel). Op deze manier ontstaat er een samenwerking waarbij iedereen werkt aan winstgevende relaties. Bij kleinere bedrijven, zoals in de congressector, kan één persoon meerder taken op zich nemen. Alle afdelingen die contact hebben met de klant zullen met een klantgroepmanager moeten samenwerken om zo een eenduidig uitstraling naar de klant te realiseren (bijvoorbeeld: facturering).

Een CRM-relatie is een relatie tussen *mensen*. Een klantgerichte *cultuur* en klantgerichte medewerkers zijn dan ook een absolute voorwaarde voor een naar de klantgekantelde organisatie.

In traditionele organisaties draait het vooral om in een kort mogelijke tijd de klant te helpen om maar niet teveel geld eraan te besteden. Voor alles zijn procedures opgesteld om maar tot een efficiënt resultaat te komen. Om CRM goed in te kunnen voeren zullen de medewerkers relatiegericht moeten werken. Dit betekent dat ze worden afgerekend op het resultaat en niet op de inhoudelijke uitvoering. Een hiërarchische structuur als bij een traditionele organisatie werkt bij CRM niet. Zelfsturende teams moeten zelf verantwoordelijk worden voor een beperkt aantal doelstellingen. Erkenning voor het team moet voortvloeien uit behaalde doelstellingen. Binnen het team wordt zelf gestuurd wie welke taken op zich neemt en wordt de individuele erkenning zelf gestuurd.

Medewerkertevredenheid bij CRM is belangrijker dan klanttevredenheid of het resultaat. Op het moment dat het accent op klanttevredenheid of op het resultaat wordt gelegd, dan komt één van de twee in de knel.

Missie, visie en strategieën zijn voor medewerkers, die niet op strategisch niveau werken, in een CRM gerichte organisatie geen herkenbare richtlijnen. Binnen CRM zullen medewerkers zich meer thuis voelen met het nastreven van klantwaarden, niet te verwarren met de waarde van een klant.

Klantwaarde is de vertaling van de klant hoe hij het bedrijf ziet. Goed gekozen klantwaarden zijn per definitie onderscheidend van de concurrent. Voorbeelden van klantwaarden zijn: Gemak, Betrouwbaar, Toegankelijk, etc.

Ieder contact moment met de klant is een leerervaring. Als de klant contact opneemt met de organisatie, dan kan dat gaan over een transactie, informatie, advies of informatie. In alle gevallen ben je weer wat meer te weten gekomen over de klant. Het is noodzakelijk als medewerker om:

- De klant gelegenheid te bieden zijn mening te geven
- Zelf de klant actief om advies vragen
- Juiste gegevens op te slaan van het klantcontact

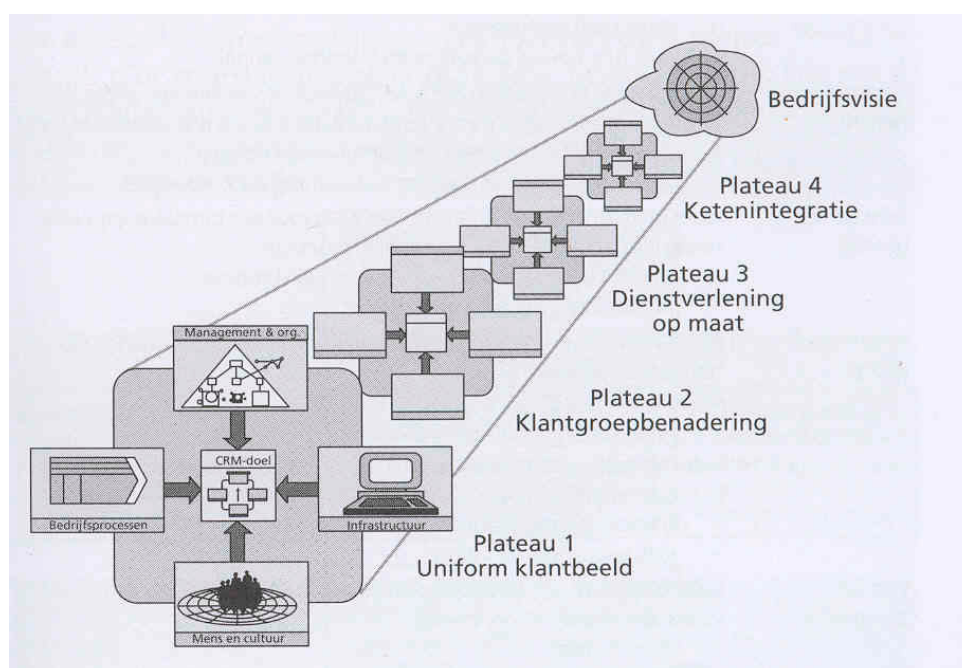
Uit de analyse van de opgeslagen gegevens kan na worden gegaan of de klantcontacten gewenst of niet gewenst waren. Niet gewenste contacten hadden in de perceptie van de klant niet mogen plaatsvinden, terwijl gewenste contacten de relatie verstevigen. Tevens kan bekeken worden of het juiste kanaal wordt gebruikt en of er een ander kanaal moet worden ingezet. Tot slot kan de kwaliteit van het contact worden verhoogd door te analyseren hoe de klant reageert op uitgevoerde acties.

4.6.2 Implementaties

Nog niet alle CRM trajecten verlopen vlekkeloos. De wensen van de klant wordt nog niet goed begrepen of de organisatie drong zich nog teveel op bij de klant. Ook de klant was nog niet gewend aan het discriminerende karakter van CRM. Wat zijn tegenwoordig de succes- en faalfactoren van CRM?

4.7 Succesfactoren van CRM:

De afstand tussen de huidige en de toekomstige situatie is groot en op voorhand moeilijk te voorspellen. Om deze afstand zo beheerst mogelijk te overbruggen kan plateauplanning een goed instrument zijn. Vanuit de CRM visie die na wordt gestreefd kunnen diverse plateaus worden gedefinieerd, deze kunnen vervolgens één voor één worden bereikt. Op elk niveau moet er een evenwicht zijn tussen vier deelgebieden, namelijk: management en organisatie, bedrijfsprocessen, infrastructuur (ICT) en mens en cultuur (van Leeuwen, 2002). Deze fasen zijn vergelijkbaar met de fasen die eerder in het hoofdstuk zijn benoemd. Centraal in de vier deelgebieden staat het doel wat je wil bereiken.



Figuur 4.5 Plateauplanning

Plateauplanning zorgt voor een flexibel veranderingsproces. Toch zal er begonnen moeten worden om alle plateaus in beginsel te ontwerpen, waarbij het eerste plateau in detail ontworpen dient te worden. De directeur of een manager in de lijnorganisatie dient de verantwoordelijkheid voor de uitvoer van het project te krijgen. De verschillende plateaus bestrijken een tijdspanne van in totaal drie tot zes jaar. Voor organisaties staat het vrij om de indeling van de plateaus zelf te bepalen. Er moet echter wel rekening worden gehouden dat een aantal onderwerpen via een vaststaande volgorde uitgevoerd moeten worden. Deze volgorde is vergelijkbaar met de elementen van CRM volgens Peelen en van Tricht (zie paragraaf 5.4). Na het bereiken van het eerste plateau zal er geëvalueerd worden en aan de hand daarvan zal het volgende plateau verder worden uitgewerkt.

Voordat men aan het proces van plateauplanning begint zal het management van de organisatie het besluit om CRM door te voeren moeten ondersteunen. Dit geldt ook voor congresorganisatoren die over het algemeen iets kleiner zijn.

CRM kan al door kleine dingen succesvol zijn. Ook in de congressector. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een goede klachtenafhandeling; een klacht is pure winst, de klant kan worden geholpen en kennis over de wensen en behoeften wordt gratis verkregen..
- retentie; Hoeveel klanten komen er terug bij bijvoorbeeld een jaarlijks terugkomend thema. Vraag naar de motieven van de klant en speel daar op in.
- Effectievere campagnes; kennis over de klant, externe informatiebronnen en contacthistorie maken het mogelijk betere selecties te maken voor campagnes.
- Verhoogde winstgevendheid per klant; de kosten kunnen verlaagd worden door de klant goedkopere kanalen te laten kiezen, bijvoorbeeld mail. Servicevragen kunnen worden omgezet in een commerciële kans. Er kan bewust gebruik gemaakt worden van cross-sell mogelijkheden. (Evan Tricht, 2002)

Ander punten waardoor het succes van een CRM-project kan worden verhoogt is door te leren van de fouten van andere projecten, in het volgende hoofdstuk komt dit aan de orde..

4.8 Faalfactoren en valkuilen van CRM:

Veel analisten en adviesbureaus schreeuwen van de daken dat de meeste CRM projecten falen. Uit onderzoek van Cap Gemini Ernst & Young in de VS en in Europa blijkt echter van de bedrijven die hebben geïnvesteerd dat de helft de Return on Investment (ROI) niet kan meten. Uit onderzoek bij 66 Siebel klanten blijkt 61 % aan te geven geen ROI op de invoer van Siebel toepassingen hebben opgeleverd. Een onderzoek van de CRMguru.com geeft aan dat niet alle CRM projecten hebben gefaald, maar bij 35% van de 448 bedrijven werd een negatieve ROI behaald. De positieve ROI was zelfs 45% en de CRM met enige voordelen besloeg de overige 20%. (IT commercie, 2003)

Om de mogelijke faalfactoren gestructureerd te kunnen doorlopen zal het model worden gebruikt uit paragraaf 4.6.

Strategie:

- Volgens een onderzoek van Gartner, blijkt 60% van de bedrijven die CRM projecten hebben geïmplementeerd vooraf geen duidelijke omschreven doelstellingen te hebben. Op het moment dat je niet weet waar je naar toe wil met het CRM project heeft het ook weinig kans van slagen.(heliview.nl, 2003)
- Kostenbeheersing, naast het opzetten van goede doelstellingen dient vooraf duidelijk te zijn wat de ROI van het project moet zijn. Hierdoor kan tijdig worden ingegrepen als het uit de klauwen loopt.

Processen

- Onjuiste verzameling en invoer van data, het begint bij het verzamelen van de juiste data, waardoor klanten ingedeeld kunnen worden in klantgroepen en er juiste analyses gemaakt worden. (M. Hoogenberg ,CB nr 1, 2002)
- Ontbreken van procesbeschrijving, het ontbreken van een juiste procesbeschrijving kan ervoor zorgen dat tactische beslissingen niet aansluiten bij de strategische keuzes. Klantinformatie ontbreekt bijvoorbeeld bij het kiezen van nieuwe producten/ diensten.

ICT

- CRM wordt niet ingevoerd vanuit software, software is slechts een hulpmiddel. Een te grote rol voor de ICT stuit op weerstand en onbegrip.
- Slechte data of te weinig data, een te kort aan dat zorgt ervoor dat de klant niet goed kan worden geïdentificeerd.

Mensen en cultuur

- Weerstand tegen veranderingen. Continue leren van de klant en het aanpassen van de processen is nu eenmaal niet voor iedereen een uitdaging. (R.Gerson, 2003) Door mensen te belonen voor gewenst gedrag kan de weerstand verminderen.
- Ontbreken van kennis, zeker bij de congresorganisaties zal er kennis ontbreken om de juiste data te verzamelen te analyseren en ermee te werken.

Structuur en aansturing

- Geen wijziging in de bestaande structuur. Een ongewijzigde structuur zorgt ervoor dat de klant niet centraal staat, verantwoordelijkheden worden op elkaar afgeschoven, waardoor de klant niet één loket heeft om bij aan te kloppen.

5 Analyse en conclusie van segmentatie op omzet en grootte

5.1 Inleiding

Naar aanleiding van deskresearch was het op voorhand niet mogelijk de congresorganisatiebureaus te segmenteren. In de markt van de congressen is nog niet eerder onderzoek gedaan en via belangenverenigingen of het internet is het niet gelukt vooraf een goede indeling te maken. De twintig onderzochte congresorganisatiebureaus zijn niet representatief voor alle congresorganisatiebureaus, maar geven wel een beeld. Om deze reden is er gekozen om achteraf te beoordelen of het mogelijk is om de invoer van Marketing en CRM te koppelen aan grootte of omzet.

Het aantal fulltime medewerkers geeft ongeveer de grootte van het bedrijf aan. De omzet zegt ook iets over de grootte van het bedrijf, een hogere omzet kan betekenen dat het bedrijf ook meer mogelijkheden heeft om zich te ontwikkelen.

De scores die in de tabellen te zien zijn, zijn tot stand gekomen door aan de vragen van de enquête scores te hangen. Over het algemeen variëren deze scores tussen de 0 en de 4 punten. Deze puntenverdeling is in samenspraak met de projectgroep tot stand gekomen. In bijlage III is een overzicht van deze score verdeling bijgevoegd.

Een aanname zou kunnen zijn:

- Kleinere bedrijven doen minder aan Marketing en CRM dan grotere bedrijven.
- Bedrijven met een hogere omzet doen meer aan Marketing en CRM dan bedrijven met een kleine begroting.

Het was niet mogelijk om de laatste stelling te onderzoeken, omdat de helft van de respondenten geen omzet cijfers wilde geven. De cijfers van het aantal fulltime medewerkers waren wel aanwezig.

5.2 Kleine bedrijven doen minder aan Marketing en CRM dan grote bedrijven

In de enquête hebben alle twintig respondenten aangegeven uit hoeveel FTE's (Full Time Equivelant) hun organisatie bestaat. Aan de hand van deze cijfers heb ik de bedrijven onderverdeeld in drie segmenten.

Segment 1 (N=10)	Segment 2 (N=5)	Segment 3 (N=5)
1 t/m 4 FTE's	5t/m 8 FTE's	9 FTE's of groter

Tabel 5.1 Verdeling van de segmenten

Ik heb deze onderverdeling gemaakt aan de hand van de samenhang tussen de eerste twee segmenten. In het eerste segment zitten 10 organisaties en het aantal werknemers loopt van 1 t/m 4, deze onderverdeling loopt gelijk met de verdeling 5t/m 8 van het tweede segment. Het derde segment zijn

alle organisaties die meer dan 8 werknemers hebben. In het laatste segment kon geen gelijke onderverdeling worden gemaakt, omdat het onderlinge verschil te groot was.

Uit de eerder uitgerekende resultaten per organisatie konden de scores van de bedrijven worden uitgerekend. De minimale score is nul en de maximale vier.

	Segment 1 (N=10)	Segment 2 (N=5)	Segment 3 (N=5)
Marketing	2.76	2.69	2.70
CRM	2.63	3.10	2.78

Tabel 5.2 Scores per segment

Uit de resultaten van deze meting blijkt dat er geen grote verschillen te onderscheiden zijn op basis van grootte van de organisaties. Als we beter naar de resultaten kijken en de laagste en de hoogste scores van de segmenten naast elkaar zetten zijn er verschillen. De onderlinge samenhang wordt bereikt doordat de verschillen binnen de segmenten erg groot zijn, maar gemiddeld op hetzelfde getal uitkomen.

	Segment 1 (N=10)	Segment 2 (N=5)	Segment 3 (N=5)
Marketing	1,22-4,00	0,94-3,50	2,03-3,67
CRM	1,95-3,42	2,44-3,63	2,15-3,55

Tabel 5.3 De onderlinge verschillen binnen het segment

Wat opvalt aan deze cijfers is dat op het gebied van Marketing de bedrijven met meer medewerkers een hoger basisniveau hebben dan de overige twee segmenten. Over het algemeen scoort het middelste segment het beste op het gebied van CRM.

5.3 Segmentatie aan de hand van de resultaten

Doordat de verschillen niet erg groot zijn, kan er nog op een andere manier naar de resultaten van het onderzoek worden gekeken, namelijk vanuit de eindresultaten op het gebied van Marketing en CRM. De eindresultaten op het gebied en Marketing zijn vaak erg verschillend het ene bureau zit op 1 en het ander op niveau 4. Om beter uitspraken te kunnen doen over de organisaties wordt er onderscheid gemaakt in verschillende niveaus met homogene eigenschappen. Op deze wijze kan er over het totaal uitspraken worden gedaan en per niveau. Per niveau kan er worden geanalyseerd waar bureaus het laten liggen en waar de accenten op moeten worden gelegd om door te groeien naar een hoger niveau. De scores van de bedrijven waren al uitgerekend.

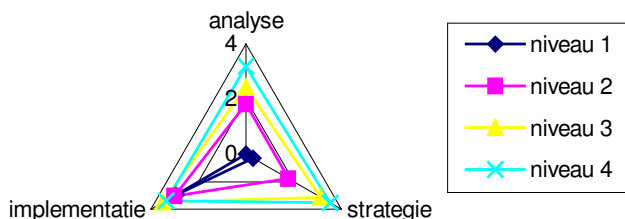
Niveau	Score Marketing	Score CRM
1	1.08 (N=2)	2.67 (N=7)
2	2.20 (N=6)	2.82 (N=9)
3	3.02 (N=7)	3.44 (N=4)

4	3.60 (N=5)	
---	------------	--

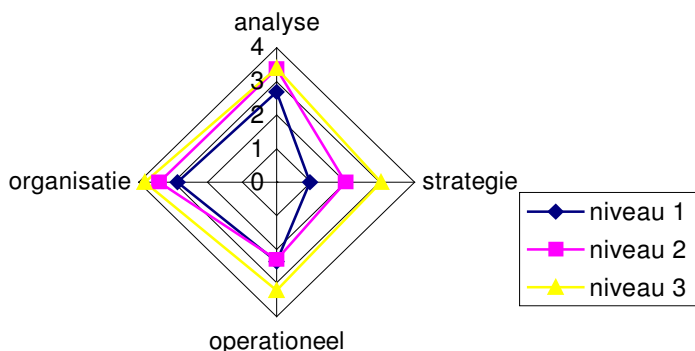
Tabel 5.4 Totale scores van de verschillende niveaus op het gebied van marketing en CRM

5.4 Siderplots van Marketing en CRM

De scores van Marketing en CRM zijn grafisch weer te geven in spiderplots. De spiderplots geven een beeld van de verschillende niveaus op het gebied van Marketing en CRM en op welke wijze deze zich tegen elkaar verhouden.

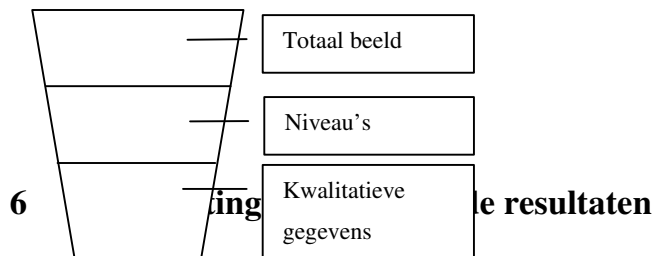


Figuur 5.1 spiderplot Marketing



Figuur 5.2 spiderplot CRM

In de volgende hoofdstukken zullen de onderwerpen Marketing en CRM per deelonderwerpen behandelen. De deelonderwerpen bestaan op het gebied van Marketing uit de analyse, strategie en implementatiefase. Op het gebied van CRM bestaan de deelonderwerpen uit analyse, strategie, operationeel en organisatie. De analyse van de deelonderwerpen zal er schematisch als volgt uit zien:



6.2 Marketinganalyse

Analyse				
niveau 1 (N=2)	niveau 2 (N=6)	niveau 3 (N=7)	niveau 4 (N=5)	Totaal(N=20)

0,00	1,83	2,43	3,20	2,35
------	------	------	------	------

Tabel 6.1 gemiddelde scores- en het totaal van de niveaus op het gebied van marketinganalyse

Op het gebied van marktanalyse zijn de organisaties ondervraagd of ze minimaal één keer per twee jaar onderzoek doen naar klanttevredenheid, nieuwe markten en doelgroepen, concurrentie en de resultaten van hun marketingacties.

Op het gebied van marketinganalyse scoort de totale sector iets beter dan gemiddeld. Een meerderheid van de bedrijven doet aan onderzoek naar klanttevredenheid, nieuwe markten/doelgroepen en de resultaten van marketingacties. Een minderheid kijkt minstens eenmaal per twee jaar waar hun concurrenten zich mee bezig houden. Ondanks dat op drie onderwerpen een meerderheid aangeeft aan onderzoek te doen, komt de totale score niet ver boven de gemiddelde twee uit. Dit is te wijten aan de kleine meerderheid op het gebied van markten/doelgroepen, de analyse van de marketingresultaten en het lage niveau van niveau 1 en 2.

	klanttevredenheid	markten/doelgroepen	concurrentie	resultaten marketing acties
niveau 1 (N=2)	0	0	0	0
niveau 2 (N=6)	5	4	1	1
niveau 3 (N=7)	5	3	3	6
niveau 4 (N=5)	5	4	5	5

Tabel 6.2 Aantal bedrijven wat aan onderzoek doet ingedeeld p/niveau

Niveau 1 geeft aan geen onderzoek te doen naar één van de vier onderwerpen. Een minderheid van de organisaties in niveau 2 doet onderzoek naar concurrentie en marketingresultaten. Niveau 3 scoort op de onderwerpen markten/ doelgroepen en concurrentie minder dan gemiddeld. Er zijn helaas geen motieven bekend over het ontbreken van onderzoek op het eerste niveau. Het kan zijn dat de bedrijven niet de gevraagde eenmaal in de twee jaar onderzoek doen. Bedrijven geven ook aan te kijken naar de concurrentie op het gebied van prijs en onderwerpen, maar vaak wordt er geen onderzoek naar gedaan.

6.3 Marketingstrategie

Strategie				
Niveau 1 (N=2)	niveau 2 (N=6)	Niveau 3 (N=7)	niveau 4 (N=5)	Totaal(N=20)
0,29	1,78	3,13	3,54	2,57

Tabel 6.3 gemiddelde scores op het gebied van marketingstrategie

In het onderzoek naar Marketingstrategie is gekeken naar Marketingdoelstellingen en doelgroepen. Deze twee onderwerpen zijn uitgesplitst in vijf onderwerpen. Een zesde onderwerp gaat over de keuze om onderscheid te maken tussen bestaande en nieuwe klanten. De onderwerpen voor de marketingdoelstellingen zijn: de aanwezigheid van marketingdoelstellingen, het herformuleren van deze doelstellingen en de aanwezigheid van een marketingplan. De onderwerpen voor de doelgroepen zijn: het onderscheiden van homogene groepen en of de kenmerken van deze groepen ook geformuleerd zijn.

Het beeld voor de totale sector geeft aan dat de meerderheid van de organisaties bezig is met marketingstrategie. Het cijfer komt vooral positief naar voren doordat een ruime meerderheid van de organisaties zich bezig houdt met het onderscheiden van homogene groepen en de kenmerken van deze groepen. Op het gebied van marketingdoelstellingen zijn de verschillen veel kleiner. Een kleine minderheid van alle organisaties beschikt over een marketingplan. Het cijfer wordt ook negatief beïnvloed door de grote verschillen in de niveaus. Niveau 1 en 2 blijven achter bij niveau 3 en 4.

6.3.1 Marketingdoelstellingen

	Marketingdoelstellingen		Herformuleren marketingdoelstellingen		Marketingplan aanwezig	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
niveau 1 (N=2)	0	2	0	2	0	2
niveau 2 (N=6)	1	5	0	6	1	5
niveau 3 (N=7)	6	1	5	2	3	4
niveau 4 (N=5)	5	0	5	0	5	0
Totaal (N=20)	12	8	10	10	9	11

Tabel 6.4 resultaten naar de aanwezigheid van marketingdoelstellingen.

Kijkend naar de resultaten op het gebied van de clusters valt op dat op het eerste niveau er geen marketingdoelstellingen voorkomen. Op het tweede niveau heeft maar één organisatie marketingdoelstellingen geformuleerd, de organisatie geeft aan deze doelstellingen niet te herformuleren, de organisatie heeft de marketingdoelstellingen wel in een marketingplan verwerkt. Op niveau 3 heeft slechts één bedrijf van de zeven geen doelstellingen geformuleerd vijf organisaties herformuleren deze doelstellingen wel eens en drie hebben de doelstellingen in een marketingplan verwerkt. Op het vierde niveau geven alle vijf de organisaties aan doelstellingen te hebben geformuleerd, te hebben geherformuleerd en deze staan voor alle organisaties in een marketingplan. Doelstellingen zijn niet vaak geformuleerd of worden niet gebruikt. “Het is meer common sense of wel het boerenverstand gebruiken” is een veel gehoorde uitspraak. Aan de andere kant was er een organisatie, die zowel kwantitatieve als kwalitatieve doelstellingen formuleerde. Deze doelstellingen werden aan het einde van het jaar geëvalueerd om te kijken of er een tendens waarneembaar is. Het

belang van goede mond-tot-mond reclame werd door veel bedrijven benadrukt, het hebben van een goede prijs/kwaliteit verhouding zorgt voor een positief imago en voldoende werk.

6.3.2 Doelgroepen

In de congressector is vrij gemakkelijk om met doelgroepen te werken. Een congres heeft vaak een onderwerp wat speciaal bedoeld is voor een groep mensen met dezelfde interesse. Bijvoorbeeld een nieuwe behandel methode voor huisartsen. De doelgroep is dan ook huisartsen.

We zien dan ook dat afgezien van het eerste niveau alle andere niveaus homogene groepen onderscheiden. Opvallend is dat twee bedrijven op zowel het derde als het vierde niveau de kenmerken van deze groepen niet hebben geformuleerd. Ook de geïnterviewde bedrijven geven aan duidelijke homogene groepen te onderscheiden, deze worden vrijwel altijd vooraf geformuleerd. Op het moment dat een onderwerp overeenkomt met een congres wat eerder is georganiseerd worden oude database bestanden gebruikt. Het komt ook voor dat de congresorganisatie alleen congressen uitvoert waarbij hij adressen bestanden krijgt aangeleverd, hij heeft dan zelf de kenmerken van de homogenegroep niet geformuleerd.

6.3.3 Onderscheid in bestaande en nieuwe klanten

“Iedere bezoeker is voor mij weer een potentiële klant, diegene die het bij mij neerlegt wordt door mij het meeste gewaardeerd” Het is een groot verschil of de klant een bezoeker van een congres is of een opdrachtgever. Opdrachtgevers vertegenwoordigen voor een congresorganisatie meer waarde dan de bezoeker van een congres.

Onderscheid tussen bestaande en nieuwe klanten				
	niveau 1 (N=2)	Niveau 2 (N=6)	Niveau 3 (N=7)	niveau 4 (N=4)
ja	1	2	7	3
nee	1	4	0	1
Totaal (n=19)	2	6	7	4

Tabel 6.5 aantal organisaties wat onderscheid maakt in bestaande of nieuwe klanten

Alleen niveau 3 geeft aan onderscheid te maken tussen bestaande en nieuwe klanten. Op het vierde niveau heeft één respondent geen antwoord ingevuld.

De meerderheid van de congresorganisatoren maken wel onderscheid in bestaande en nieuwe klanten, in de interviews komt naar voren dat dit onderscheid vooral naar voren komt in het geven van meer aandacht. Slechts enkele maken daadwerkelijk onderscheid in de communicatie en de mogelijkheden voor de klant.

6.4 Marketingimplementatie

implementatie				
niveau 1 (N=2)	niveau 2 (N=6)	niveau 3 (N=7)	niveau 4 (N=5)	Totaal(N=20)
2,96	3,00	3,50	3,38	3,26

Tabel 6.6 de scores p/niveau van marketingimplementatie

In dit gedeelte van het onderzoek is er gekeken op welke manier organisaties bezig zijn met de invulling van de 4P's. De organisatie konden aangeven of ze het eens waren met de stellingen die we per P hadden geformuleerd. Over het algemeen zijn alle niveaus bezig met de P van Product en van Promotie (communicatie). Ook de twee organisaties op het eerste niveau scoren hierbij hoog. Het is moeilijk aan te geven of de resultaten van de distributie wel een goed beeld geven, omdat ik uit de interviews kan concluderen dat dit begrip niet voor iedereen hetzelfde betekent.

Eén organisatie in niveau 1 geeft geen antwoord op de vraag. Op niveau 1 en 2 geeft één organisatie aan meestal geen rekening te houden met de afstemming van de prijs op de doelgroep. De meeste bedrijven geven aan 'meestal' de prijs op de doelgroep af te stemmen, vooral op het 3^e en 4^e niveau houden de organisaties rekening met de prijs ten aanzien van de doelgroep.

Kwalitatieve gegevens

In plaats van het afstemmen van de communicatie en promotie op de doelgroep zijn er ook bedrijven die juist deze promotie en communicatie op dezelfde wijze naar buiten brengen om hun herkenbaarheid te vergroten. Op het gebied van de prijs geven sommige bedrijven deze aan te passen op de doelgroep, vaak gaat dit ten koste van de kwaliteit. Het moet echter niet onder de kwaliteitsnorm van de organisatie komen.

7 CRM, analyse van de resultaten

De mate waarin CRM is ingevoerd binnen de sector werd getest aan de hand van vier deelonderwerpen, namelijk: De analyse, strategie, implementatie en de organisatie. Net als bij de marketing zal ik ook deze deelonderwerpen weer bespreken aan de hand van de trechter.

7.1 CRM-analyse

Analyse			
Niveau 1 (N=7)	niveau 2 (N=9)	niveau 3 (N=4)	Totaal(N=20)
2,68	3,38	3,40	3,14

Tabel 7.1 scores van crm-analyse p/niveau

Bij de analysefase van CRM gaat het erom of de organisaties de voorwaarden hebben gecreëerd om aan klantanalyse te kunnen doen. Het eerste deel van de vragen hebben betrekking op de inhoud van een database. Vervolgens worden de organisaties gevraagd of de gegevens opgeslagen worden in een centrale database en tot slot of de gegevens onderhouden worden.

De meerderheid van alle organisaties geeft aan over een goed gevulde database te beschikken. Alle niveaus geven aan boven de gemiddelde score van 2 te zitten. Het gemiddelde van de totale sector ligt zelfs boven de 3. Niveau 2 en 3 wijkt maar ligt van elkaar af.

7.1.1 De inhoud van de database

De standaard NAW gegevens zijn in ruime mate aanwezig, e-mail ontbreekt bij de meerderheid van de organisaties nog bij sommige klanten. Bij de meerderheid zijn aankoop en betalingsgegevens aanwezig. Twaalf van de twintig bedrijven werkt met een centrale of relationele database. De database is voor de invoer van gegevens voor alle medewerkers bereikbaar. Het up-to-date houden van de database lukt voor de meerderheid meestal, dit gebeurt meestal na het doen van een mailing.

In de individuele scores over de inhoud van de database blijkt ook dat niveau 2 en 3 erg dicht bij elkaar ligt. Over het algemeen scoren ze op alle onderdelen erg hoog. Alleen bij de aankoopgegevens geeft één organisatie op niveau 3 en één organisatie op niveau 2 aan niet deze gegevens in de database te hebben staan. Bij de betalingsgegevens is dit één organisatie op het tweede niveau. Het eerste niveau scoort op het gedeelte van de inhoud van de database voornamelijk minder op de aanwezigheid van aankoopgegevens, betalingsgegevens en persoonlijke voorkeuren en interesses.

De verschillende organisaties maken allemaal gebruik van verschillende soorten programma's, één gebruiker gebruikte zelfs Siebel voor de registratie van klantgegevens, voor de echte congresregistratie werd er overigens nog een ander programma gebruikt. Andere pakketten zijn ondermeer Perfect View, Eventure en de standaard office programma's, twee organisaties hadden hun eigen systeem laten bouwen. Niet altijd zijn alle gegevens van de klantaanwezig, het ligt eraan wat de klant aan gegevens achterlaat. Ook bij het aanleveren van adressen kan het soms zo zijn dat de gegevens niet helemaal compleet zijn.

Het centraal opslaan van gegevens is voor het uitvoeren van CRM belangrijk, voorwaarden zijn dat de gegevens door iedereen goed worden ingevoerd en dat de gegevens up-to-date zijn.

Worden de gegevens opgeslagen in een centrale database		
	Ja	nee
Niveau 1 (N=7)	1	6
Niveau 2 (N=9)	7	2
Niveau 3 (N=4)	4	
Totaal(N=20)	12	8

Tabel 7.2 gegevens opgeslagen in een centrale database

Wat uit de interviews naar voren komt is dat organisaties die geen gebruik maken van een centrale database vaak de bezoekers registreren per congres. Het kan ook voorkomen dat dezelfde klant vaker in verschillende databases staan. Opdrachtgevers staan vaak in een aparte database buiten het registratiesysteem. De vraagstelling bleek voor één respondent onduidelijk te zijn. De databases zijn niet voor iedere werknemer altijd toegankelijk op niveau 2 geven twee organisaties aan dat sommige delen van de database niet toegankelijk zijn voor iedereen. Bij één organisatie had dat vooral te maken bij het maken van analyses. Voor de overige niveaus is de database voor iedereen toegankelijk. De database wordt door de meerderheid van de bedrijven goed up-to-date gehouden. Voornamelijk door het verwerken van mailings die zijn teruggekomen. Eén bedrijf gaf aan soms uitzendkrachten in te moeten huren om gegevens up-to-date te krijgen. Er worden door de meeste bedrijven geen speciale programma's gebruikt om de gegevens op te schonen.

7.2 CRM-strategie

Op het gebied van CRM strategie komen een aantal onderwerpen naar voren. De belangrijkste onderwerpen hierbij zijn: hoe groot deel van het marketingbudget wordt aan direct communiceren besteed, is er inzicht in retentie (de terugkerende klant) worden er klantgroepen onderscheden aan de hand van hun RFM waarde,) worden er klantgroepen onderscheden aan de hand van persoonlijke voorkeuren/ interesses of aan de hand van demografische gegevens, krijgen bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten, zijn de bedrijfsdoelstellingen lange termijn gericht en tot slot doet de organisatie wel eens aan cross-selling.

Strategie			
Niveau 1 (N=7)	niveau 2 (N=9)	niveau 3 (N=4)	Totaal(N=20)
0,97	2,00	3,03	2,00

Tabel 7.3 scores CRM-strategie p/niveau

Op het strategische aspect van CRM valt op dat het eerste niveau erg achterblijft op het tweede en het tweede weer op het derde niveau. De totale sector scoort op dit aspect van CRM precies gemiddeld.

7.2.1 Retentie en besteding van het marketingbudget

	inzicht in terugkerende klanten		grootste deel marketingbudget aan direct communiceren met de klant	
	Ja	Nee	Ja	nee
Niveau 1 (N=7)	5	2	4	3
Niveau 2 (N=9)	9		9	
Niveau 3 (N=4)	3	1	3	1
Totaal(N=20)	17	3	16	4

Tabel 7.4 retentie en de besteding van het marketingbudget

De meerderheid van de bedrijven geven aan dat ze zicht hebben op hun terugkerende klanten. Een tweetal organisaties noemde tussen de 40 en de 60 % van de klanten die jaarlijks terugkeert. Het grootste deel van het marketingbudget wordt besteed aan het direct communiceren met de klant, organisaties doen over het algemeen niet veel aan merkbuilding via kranten of andere media. Het meeste geld gaat op aan het versturen van mailings.

7.2.2 RFM waarde

Op het gebied van het onderscheid maken van klantgroepen aan de hand van hun RFM waarde scoren niveau 2 beter dan de overige niveaus. Eén organisatie op niveau 3 geeft aan wel onderscheid te maken de overige niet. Eén organisatie op niveau 1 zegt op het gebied van de financiële waarden wel onderscheid te maken. Voor de Recentheid en de Frequentie maakt niemand op niveau 1 onderscheid in hun klantgroepen.

Een bedrijf wat CRM al een beetje heeft doorgevoerd, streeft ernaar om RFM waardes mee te nemen in de beoordeling van de klant, het probleem is op dit moment nog de enorme aantallen klanten. Andere bedrijven noteren deze gegevens wel maar zeggen er niks mee te doen. Gegevens als financiële waarde gekoppeld aan de klant is voor de congresorganisatoren ook een deel van hun administratie.

De meeste organisatoren hebben wel de gegevens, maar gebruiken deze gegevens niet om daarmee klantwaarden te bepalen.

7.2.3 Demografische gegevens en voorkeuren en interesse gebieden

	Demografische gegevens in de database		Voorkeuren en interesse gebieden in de database	
	Ja	Nee	Ja	nee
Niveau 1 (N=7)	0	7	1	6
Niveau 2 (N=9)	3	6	6	3
Niveau 3 (N=4)	1	3	3	1
Totaal(N=20)	4	16	10	10

Tabel 7.5 demografische gegevens en voorkeuren en interesse gebieden in de database

Demografische gegevens worden nauwelijks door bedrijven gebruikt, één bedrijf gaf in een interview aan door middel van de geboortedatum opdrachtgevers te feliciteren. Het gebruik van voorkeuren/interesse gebieden komt vaker voor doordat deze meestal van toepassing zijn op het congresbezoek. Het onderwerp wordt dan ingevoerd als voorkeur of interesse.

Demografische gegevens als bijvoorbeeld geboortedatum worden niet vaak in de database opgenomen. Vooral de bedrijven op het eerste niveau hebben nog nauwelijks deze gegevens en de voorkeuren of interesses in hun database opgenomen.

7.2.4 meer aandacht voor de bestaande klant

“Onze bestaande klanten krijgen veel meer aandacht, maar ook niet zoveel dat het irriteert”

Ook wordt aangegeven dat aan nieuwe klanten meer kosten zitten, bijvoorbeeld bij mailings. Niet alle organisaties denken er zo over. Vijf van de 7 organisaties op het eerste niveau geven aan dat niet te doen ook op niveau twee maakt slechts een kleine meerderheid onderscheid.

7.2.5 lange termijn gerichte doelstellingen

Over het algemeen moet elk congres uit kunnen. Veel geïnterviewde organisaties grijpen hierop terug. Lange termijn doelstellingen zijn dan voornamelijk continuïteit.

Opvallend is dat de meerderheid van de organisaties in niveau 2 lange termijn doelstellingen heeft geformuleerd. Op niveau drie heeft juist de minderheid deze geformuleerd.

7.2.6 cross-selling

“Het is mensen business je moet aanvoelen wat een klant wil”

In de enquête geeft de meerderheid van de organisaties aan cross-selling te doen. Vooral niveau 2 is hierin erg actief.

	Cross-selling	
	Ja	Nee
Niveau 1 (N=7)	3	4
Niveau 2 (N=9)	8	1
Niveau 3 (N=4)	2	2
Totaal(N=20)	13	7

Tabel 7.6 cross-selling

Een aantal organisaties geeft aan tijdens de organisatie van een congres actief andere producten of diensten onder de aandacht te brengen. Congressen met een zelfde soort onderwerp of drukwerk van een ander congres over hetzelfde onderwerp zijn hiervan goede voorbeelden. Een andere organisatie geeft aan binnen de organisatie naast congressen verschillende andere producten te hebben die actief worden aangeboden. Andere organisaties leggen alle folders neer van aankomende congressen.

Cross-selling is binnen de congressector nog niet echt doorgevoerd er wordt bij een meerderheid van de bedrijven geen gebruik gemaakt van de gegevens in de database om actief ander producten aan te prijzen het gaat vaak eerder om gevoel.

7.3 Operationele CRM

Voor het onderwerp operationele CRM hebben we in de enquête veel verschillende onderwerpen getoetst. Er is gemeten op welke wijze de organisaties bezig zijn met het bijhouden van de contacthistorie en of de communicatie en het product ook aansluit aan de behoefte van de klant. Tevens is er gekeken of er aan multi-channeling gedaan wordt en of er ook positieve contactmomenten zijn waar het niet altijd om een transactie gaat. Verder is er onder de loep genomen of de organisatie 24/7 bereikbaar zijn. De RFM waarde wordt afgezet tegen betere contactmomenten en een meer persoonlijke benadering. Of e-mails wel binnen twee werkdagen worden beantwoord en tot slot wordt er gekeken via welke kanalen de klant zich in kan schrijven voor een congres.

implementatie			
Niveau 1 (N=7)	Niveau 2 (N=9)	niveau 3 (N=4)	Totaal(N=20)
2,36	2,31	3,22	2,65

Tabel 7.7 scores CRM-implementatie

Uit de score voor dit onderdeel van CRM blijkt dat niveau 1 iets beter scoort dan niveau 2, maar dat het grote verschil tussen niveau 2 en 3 zit.

7.3.1 Contacthistorie

Voor het onderzoeken van het bijhouden van de contacthistorie hebben we onderscheid gemaakt in het opnemen van contact door de klant of door het bedrijf. Onderscheid werd verder gemaakt in datum, inhoud en communicatiekanaal.

Het blijkt dat het bijhouden van de inhoud van het contact op het moment dat het bedrijf contact opneemt het meest wordt gedaan. Over het algemeen kan worden gezegd dat de minderheid van de organisaties altijd alle contactmomenten bijhoudt. Niveau twee scoort hierbij het beste.

Ongeveer een kwart van de organisaties geeft aan nooit contactmomenten bij te houden.

Een aantal organisaties geven aan dat de contactmomenten niet bijgehouden worden, omdat het gaat om kleine dingen, als wijzigingen in de registratie. Voor sommige bedrijven is de software ook niet uitgerust voor deze mogelijkheden. Eén bedrijf vindt het voeren van regelmatige teambesprekingen de

beste manier om te zorgen dat iedereen op de hoogte is van de klant zijn voorkeuren of interesses. Een ander bedrijf houdt juist wel de gegevens strak bij om hieruit te kunnen analyseren op welke manier de klant het beste kan worden benaderd.

Over het algemeen worden de gegevens niet door de meerderheid structureel bijgehouden.

7.3.2 Afstemmen van de communicatie en product op de klant

De meerderheid van de organisaties geeft aan de communicatie en het product af te stemmen op de klant. Uit de cijfers van het vorige onderwerp blijkt echter dat deze gegevens niet altijd gebaseerd zijn op de informatie van de klant.

Vier organisaties uit niveau 2 geven aan dat ze altijd de communicatie en het product afstemmen op de klant. De overige niveaus geven aan dit niet altijd te doen. De meerderheid geeft aan “meestal” de behoefte van de klant te behartigen op het gebied van communicatie en productaanbod.

Product en communicatie kunnen beter worden afgestemd op de klant, vooral door het gebruik te maken van de contactgegevens.

7.3.3 multi channeling

“We zien een grote diversiteit, dit blijkt uit de vele promotionele retentieacties die we hebben gehouden”

	Multi-channeling	
	Ja	Nee
Niveau 1 (N=7)	4	3
Niveau 2 (N=9)	8	1
Niveau 3 (N=4)	2	2
Totaal(N=20)	14	6

Tabel 7.8 multi-channeling

Het gebruik van de door de klant gewenste kanaal kan de communicatie met de klant of de potentiële klant bevorderen.

Opvallend is de hoge score van het tweede niveau. In de interviews blijkt echter dat organisaties niet vaak door middel van testen het juiste communicatiekanaal gebruiken om hun klant te benaderen. Organisaties geven aan gebruik te maken van meerdere kanalen, maar meestal worden deze niet getest. Soms komt het geprefereerde kanaal naar voren in een oriënterend gesprek. Een nieuw kanaal wat in de congressector actueler wordt is e-mail in combinatie met de inschrijving via internet.

Er wordt wel rekening gehouden met het kanaal wat wordt gebruikt voor de klant, maar hier wordt over het algemeen geen onderzoek naar gedaan.

7.3.4 positieve contactmomenten en bereikbaarheid

Over het algemeen zijn er voldoende positieve contacten met klanten, contacten die met congresdeelnemers plaatsvinden gaan meestal over de registratie. Met opdrachtgevers is veel meer contact, waarbij het niet alleen gaat over het afnemen van producten, maar ook over voorkeuren en interesses.

Uit de cijfers blijkt dat een grote meerderheid voldoende positieve contactmomenten heeft met de klant. Bij de overige bureaus kan het voorkomen dat de contactmomenten, vooral gaan over deelnemerregistratie, waarbij de transactie vaak centraal staat.

Alle organisaties geven aan 24/7 bereikbaar te zijn. Voornamelijk gebeurt dit via e-mail of de website. E-mails worden over het algemeen binnen twee werkdagen beantwoord. Een meerderheid geeft aan dit altijd te kunnen. Een aantal organisaties streven ernaar e-mail altijd binnen twee werkdagen te beantwoorden, maar dit lukt niet altijd. Mijn beeld bij het benaderen van de congresorganisatiebureaus voor mijn interviews is niet zo rooskleurig. Vaak werden mails niet beantwoord. Eén bedrijf geeft aan dat in het begin het e-mail verkeer te groot was om alles goed te kunnen organiseren, maar inmiddels kunnen ze alle mails binnen drie werkdagen beantwoorden.

7.3.5 Waardering voor klanten met een hogere RFM waarde.

	Betere contactmomenten		Persoonlijke benadering	
	Ja	nee	ja	nee
Niveau 1 (N=7)	1	6	2	5
Niveau 2 (N=9)	2	7	3	6
Niveau 3 (N=4)	1	3	0	4
Totaal(N=20)	4	16	5	15

Tabel 7.9 Waardering voor klanten met een hogere RFM waarde.

De meerderheid van de bedrijven geven aan geen onderscheid te maken naar RFM waarde, kijkend naar de gegevens die hierover worden opgeslagen klopt dit beeld ook. Organisaties geven aan dat een goede klant wel persoonlijker benaderd wordt, maar dat dit niet overdreven veel meer is dan bij een beginnende klanten.

7.3.6 De voorkeur van kanaal bij het aanschaffen van een dienst/product

De meeste organisaties geven aan dat de meeste producten worden afgenomen via de eigen website, e-mail of schriftelijk. Een kleine meerderheid geeft aan dat het af en toe face to face wordt afgesproken. Als het gaat om deelname aan een congres wordt er nauwelijks face to face een transactie gedaan, omdat de overeenkomst schriftelijk moet worden bevestigd. Face to face wordt meestal gebruikt bij een opdrachtgever, in een gesprek worden de wensen van de klant omgezet in geleverde diensten. De website van een ander is vaak de website van het congres.

Verkoopkanaal		
	Totaal(N=20)	
	Ja	Nee
Telefoon	9	11
Eigen website	16	4
E-mail	17	3
Schriftelijk	18	2
Face to face	11	9
Intermediair	4	16
Website ander	10	10

Tabel 7.10 verkoopkanaal

Voor congresdeelname zijn de website, e-mail en schriftelijk de gewenste kanalen, voor opdrachtgevers wordt de transactie vaak vastgesteld in een gesprek.

7.4 CRM-organisatie

Organisatie			
Niveau 1 (N=7)	niveau 2 (N=9)	niveau 3 (N=4)	Totaal(N=20)
2,87	3,40	3,83	3,37

Tabel 7.11 scores CRM organisatie p/niveau

Tot slot komt de wijze waarop de mensen binnen de organisatie omgaan met klantgerichtheid aan bod. Het begint met twee vragen of de cultuur van klantgerichtheid een rol speelt bij het functioneren, waarna er wordt gekeken of de mensen daar ook op beoordeeld wordt. Niveau twee en drie scoren op het gebied van CRM organisatie hoog, terwijl niveau één niet slecht scoort, maar wel een beetje achter blijft.

7.4.1 cultuur

De meerderheid van het personeel van de ondervraagde organisaties zijn er van bewust dat een duurzame relatie zich laat vertalen tot een toename in de winst. De congressector is ook een bedrijfstak waar het gaat om de goede contacten en mond-tot-mond reclame. Het is daarom ook erg belangrijk om

klantvriendelijk te werken. Enkele bedrijven geven aan dat hun personeel nog niet zo ver is om hiervan bewust te zijn. Vooral op het eerste niveau zijn er bedrijven die aangeven nog niet erg klantgericht te werken. Het bewust werken aan verbreding en verdieping van de relatie is ook bij de meerderheid van het personeel van de organisaties doorgedrongen, toch is niet iedereen overtuigt of het personeel daar wel bewust mee bezig is. Vooral op het eerste niveau zijn die twijfels groot.

7.4.2 beoordeling op klantgerichtheid

	Beoordeling	
	Mee eens	Beetje mee eens
Niveau 1 (N=7)	2	4
Niveau 2 (N=9)	1	7
Niveau 3 (N=4)	2	3
Totaal(N=20)	5	14

Tabel 7.12 beoordeling van het personeel op klantgerichtheid

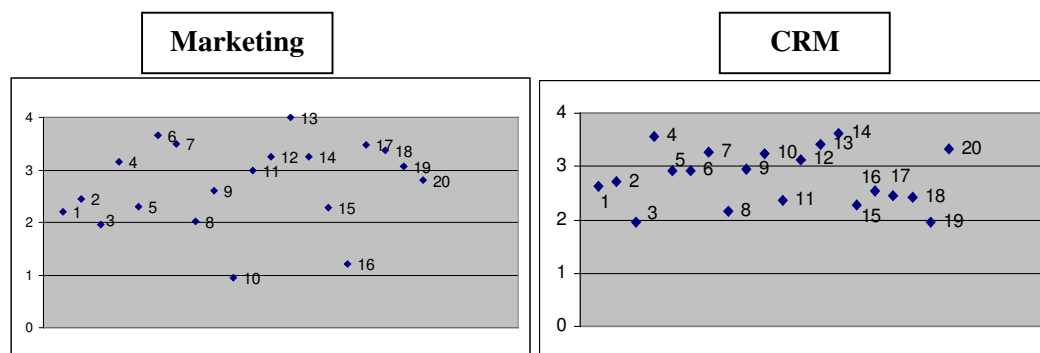
De tabel laat zien dat de meeste organisatoren hier helemaal mee eens zijn of een beetje mee eens. Op het eerste niveau heeft 1 respondent geen antwoord ingevuld.

Wat ook bij het stukje cultuur al aan de orde kwam, moet het personeel klantgericht zijn en wordt het personeel daar over het algemeen ook in beoordeeld. Deze beoordeling speelt een rol bij functioneringsgesprekken, maar vooral bij de evaluatie van een project.

7.5 Grafische weergave van Marketing en CRM

Het in kaart brengen van de organisaties op het gebied van marketing en CRM geeft een goed totaaloverzicht van de plaats van verschillende organisaties. Zo is te zien dat respondent nr. 10. Weinig aan marketing doet. Nr. 13 daarin tegen doet juist heel veel aan marketing. Op deze wijze kan snel en individueel gekeken worden in hoeverre een organisatie is met marketing of CRM.

Figuur 7.1 grafische weergave van de organisaties binnen Marketing en CRM



Figuur 7.1 Grafische weergave van marketing en CRM

Door beide schema's naast elkaar te zetten kan ook bekeken worden over een relatie is tussen de score van Marketing en CRM. In sommige gevallen lijkt deze relatie aanwezig (nr.3), maar in andere gevallen juist niet (nr 10). Er kunnen hierover geen uitspraken worden gedaan.

7.6 Bedrijfsstrategie

Om een antwoord te krijgen op de te volgen strategieën van de organisaties, hebben we de strategieën van Tracy en Wiersema aan de organisaties voorgelegd. De respondenten moesten aangeven in hoeverre ze het eens waren met de strategieën.

Uit de uitkomsten blijken de meeste organisaties zich te kunnen vinden in de strategieën van customer intimacy en die van operational excellence. Bedrijven geven in de interviews aan prijs, kwaliteit, weinig ongemak voor de klant en klantgerichtheid de belangrijkste kenmerken te vinden. Product Leadership werd door sommige aangegeven doordat het vernieuwen in de zin van nieuwe onderwerpen en andere vormen van congressen werd genoemd.

8 Conclusies

8.1 Marketingconclusie

Om uiteindelijk tot een goede invoer van CRM te kunnen komen worden uitspraken gedaan over de hele sector. De verschillen tussen de niveaus zijn zo groot dat uitspraken over individuele niveaus onvermijdelijk zijn. De belangrijkste tekortkomingen van de sector zijn beschreven om op deze manier aanbevelingen te kunnen doen hoe het beter kan.

- Op het gebied van Marketing onderscheiden twee organisaties zich door niets aan de analyse of aan de strategie fase te doen. Niveau 1 doet geen onderzoek naar: klanttevredenheid, nieuwe markten/doelgroep, concurrentie of naar de resultaten van de marketingacties. Ze hebben ook geen marketingdoelstellingen geformuleerd. Ze onderscheiden ook geen homogene groepen. Dat kan zijn, omdat ze alleen voor opdrachtgevers werken.
- Niveau 2 (N=6) Zal meer aan onderzoek moeten doen op de gebieden: concurrentie en resultaten van de marketingacties. Slechts 1 organisatie heeft marketingdoelstellingen geformuleerd en in

een marketingplan verwerkt. Bestaande en nieuwe klanten worden door de meerderheid niet onderscheiden.

- Niveau 3 (N=7) Kan zich verbeteren door meer onderzoek te doen naar nieuwe markten en doelgroepen en concurrentie. Het grote merendeel formuleert marketingdoelstellingen, maar deze staan meestal niet in een marketingplan. 2 organisaties onderscheiden geen homogene groepen. Er wordt goed onderscheid gemaakt tussen bestaande en nieuwe klanten. Dit komt vooral tot uiting in het geven van meer aandacht aan de klant.
- Niveau 4 (N=5) Presteert erg goed op het gebied van marketinganalyse. Ze zien ook het belang van het hebben van marketingdoelstellingen het herformuleren hiervan en het verwerken in een marketingplan. 2 organisaties hebben de kenmerken van homogene groepen niet geformuleerd.
- Over het algemeen doet de congressector veel aan marketing. Opvallend is het verband tussen de analyse van de marketingacties en het formuleren van marketingdoelstellingen. De verhouding binnen de niveaus komt exact overeen. Hieruit ontstaat een beeld dat mensen die met Marketing bezig zijn, veel dezelfde elementen terug zien in dit onderzoek.
- De 4 P's worden bij de meeste organisatie goed doorgevoerd, ook al wordt dat niet door iedereen consequent gedaan. De P van prijs wordt wel op de doelgroep afgestemd, maar dit zorgt wel voor een afname in de kwaliteit.

8.2 CRM conclusies

Aan de hand van de analyse zullen er conclusies worden geformuleerd voor de gehele sector en op niveaus.

8.2.1 CRM analyse

- De meerderheid van de congresorganisatiebureaus beschikken over een goed gevulde database. Er zijn nog verbeteringen aan te brengen voor de organisaties op het laagste niveau op het gebied van aankoopgegevens, betalingsgegevens en persoonlijke voorkeuren en interesses.
- Nog niet alle organisaties hebben de e-mail adressen van alle klanten.
- Een kleine meerderheid geeft aan met een centrale database te werken, bedrijven in het laagste niveau werken voornamelijk met databases die per congres worden samengesteld.
- Het up-to date houden van de databases wordt door de meerderheid van de bedrijven gedaan. Dit gebeurt voornamelijk door teruggekomen mailings.

8.2.2 CRM strategie

- Een grote meerderheid van de organisaties heeft inzicht in zijn terugkerende klanten. Twee organisaties noemen percentages van tussen de 40 en de 60%.
- Er wordt binnen de sector door een grote minderheid onderscheid gemaakt in klantgroepen op basis van de RFM waardes. De gegevens om dit te kunnen doen zijn bij een meerderheid aanwezig.
- Klantgroepen worden nauwelijks onderscheiden aan de hand van demografische gegevens, de helft van de organisaties geeft aan klantengroepen te selecteren aan de hand van voorkeuren en interesses.
- Het eerste niveau onderscheidt bijna geen klantgroepen.
- Op het tweede niveau geeft de meerderheid van de organisaties aan lange termijn doelstellingen te formuleren. De meeste organisaties hebben als doelstelling dat elk congres rendabel moet zijn.
- De meerderheid van de organisaties doet aan cross-selling. Dit gebeurt meestal niet op een pro-actieve wijze.

8.2.3 Operationele CRM

- Contacthistorie wordt door de minderheid van alle bedrijven bijgehouden, enkele maken gebruik van de contacthistorie om de klant beter te benaderen.
- Communicatie wordt wel afgestemd op de klant, informatie uit de contacthistorie geeft aan dat deze informatie vaak niet van de klant komt.
- De meerderheid van de bedrijven geeft aan meerdere kanalen beschikbaar te stellen, het juiste kanaal voor de klanten wordt vaak niet getest. Eén bedrijf geeft aan dit wel te doen aan de hand van promotionele retentietesten.
- Congresorganisatie bureaus zijn 24/7 bereikbaar door middel van internet of e-mail. E-mail wordt door een meerderheid binnen twee werkdagen beantwoord.
- Doordat er nauwelijks onderscheid wordt gemaakt in de klantgroepen aan de hand van de RFM waarde, wordt er ook door weinig organisaties meer waardering aan deze klanten gegeven.
- Geprefereerde verkoopkanalen zijn: schriftelijk, e-mail en website. Face to face komt vaker voor bij opdrachtgevers.

8.2.4 CRM organisatie

- Het personeel en de organisatie binnen de congresorganisatiebureaus zijn klantgericht.

8.3 Bedrijfsstrategie

- De strategie die het beste bij de congresorganisatoren past is die van Operational excellence. Prijs, kwaliteit en weinig ongemak voor de klant zijn de belangrijkste kenmerken.
- De Customer intimacy strategie wordt ook door een meerderheid van de bedrijven gevoerd. Klantgerichtheid is daarbij het belangrijkste kenmerk.

9. Aanbevelingen ‘Stap voor stap naar een betere relatie’

Het onderzoek heeft getracht een beeld te schetsen van de huidige situatie van Marketing en CRM binnen de congressector. Aan de hand van deskresearch, theorie en de analyse van de resultaten, zal in het hoofdstuk de mogelijkheden voor de congresorganisatiebureaus worden aangegeven om CRM in te voeren.

Tevens zal er kritisch worden gekeken naar de volledigheid van het rapport. Is de probleemstelling beantwoord aan de hand van de onderzoeksvragen of is er nog vervolgonderzoek nodig.

9.1 Marketingaanbevelingen

Voor de invoer van CRM is een Marketing basis wel gewenst, maar niet vereist. Op het gebied van Marketing kunnen de congresorganisatoren nog wel een aantal verbeteringen doorvoeren.

Aanbeveling Marketing

Congresorganisatiebureaus die nog geen marketingplan hebben gemaakt zouden dit moeten doen om op deze wijze inzichtelijk te maken op welke manier zij in de toekomst de markt willen bespelen. Het hebben van een marketingplan geeft een basis, waaraan andere werknemers zich kunnen identificeren en toetsen. Het maken van een marketingplan hoeft geen tijdrovende bezigheid te zijn. Een tijdbesparende en kostenbewuste wijze voor het opstellen van een marketingplan is door het te laten doen door bijvoorbeeld een stagiair met een opleiding gericht op de markt van bijeenkomsten.

Aan de hand van de marketingdoelstellingen kan op effectieve wijze onderzoek worden gedaan of de doelstellingen worden behaald of eventueel moeten worden aangepast.

De nieuwe planmatige aanpak zou een goede overgang kunnen betekenen naar een klantgerichtere werkwijze.

De meeste congresorganisatiebureaus zijn over het algemeen geschikt om CRM in door te voeren, een aantal bedrijven zullen niet de middelen of de slagkracht hebben om hier gelijk mee aan de slag te gaan. De aanbevelingen zijn zo geformuleerd dat de eerste aanbevelingen door iedere organisatie kunnen worden doorgevoerd om klantgerichter te werk te gaan. Deze veranderingen kunnen ook voor de bedrijven die CRM in gaan voeren een goed hulpmiddel zijn om snel resultaat te boeken. De hieronder geformuleerde marketingaanbevelingen kunnen door organisaties die CRM invoeren makkelijker worden doorgevoerd.

Goede klachtenafhandeling

Een goede klachtenafhandeling, de klant wordt goed geholpen en de organisatie krijgt gratis informatie. Sla deze informatie apart op onder bij de homogene groep die je hebt onderscheiden of bij de klantgroep. Eenmaal in de zes maanden kun je kijken of de klachten een bepaalde tendens laten zien, waardoor je klantgerichter kunt gaan werken. Er kan zelfs later gevraagd worden aan de klant of hij tevreden was met de afhandeling van de klacht. Geef goede klanten betere mogelijkheden om te klagen, actief benaderen, via meerdere kanalen, etc.

Retentie

Congresorganisatiebureaus die veel congressen organiseren met hetzelfde thema kunnen actief kijken naar het verloop van de klanten. Het verloop ligt nu ongeveer tussen de 40 en de 60 %, misschien is dit bij sommige nog wel veel hoger. Vooral het verloop van opdrachtgevers kan erg interessant zijn om tegen te gaan. Een terugkerende klant kent de organisatie, de organisatie hoeft in een bestaande klant minder geld te investeren dan in een nieuwe. Aan de opdrachtgevers kant kan er bijzonder veel winst te halen vallen door na te gaan wat de motieven zijn van de vertrekkende klant. De retentie kan vooral gestimuleerd worden door hiervoor richtlijnen in te stellen. Als een potentieel winstgevende klant na een halfjaar niets van zich laat horen, dan moet daar een actie (telefoon, mail) op volgen om de motieven van deze klant te achterhalen.

Effectievere campagnes

Het merendeel geeft aan over een goed gevulde database te beschikken. Een wijze om effectiever campagne te voeren is door het communicatiekanaal of de communicatie aan te passen. Het sturen van een mail voor de uitnodiging van een congres is vele malen goedkoper dan een folder. Een vereiste hierbij is dat de klant op een goede wijze wordt geïnformeerd over de nieuwe mogelijkheden. Door middel van testen kan de meest efficiënte wijze worden achterhaald en de bereidheid van de klant om hieraan mee te werken. De wijze van communicatie kan worden aangepast door bestaande klanten persoonlijker te benaderen of via het door hun geprefereerde kanaal. Klanten die al een tijd niet reageren op mailings kunnen persoonlijk worden benaderd om de behoefte aan informatie van de klant te weten te komen.

9.2 CRM stappenplan

Organisaties die mogelijk CRM zouden willen invoeren of hier al mee bezig zijn kunnen dit doen aan de hand van de volgende stappen. Het kan zijn dat de organisatie al voldoet aan bepaalde stappen, deze kunnen dan worden overgeslagen.

Stap 1 strategie en doelstellingen.

Zorg ervoor dat iedereen of een vertegenwoordiger van een afdeling in het project wordt betrokken, hierdoor kunnen heldere doelstellingen worden geformuleerd, is de acceptatiegraad binnen de organisatie groter en is iedereen bewust van de investering en het beoogde rendement.

Stap 2 Aanvullen van de klantinformatie

Een aantal organisaties gaf aan nog niet te beschikken over informatie over aankoopgegevens, betalingsgegevens en persoonlijke voorkeuren en interesses. Een overzichtelijk beeld van deze gegevens maken het makkelijk om straks de waarde van de klant in te kunnen schatten

Stap 3 Centrale database

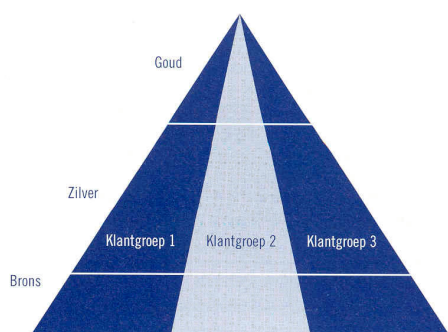
Door alle gegevens van de klant in één database op te slaan ontstaat er een beter overzicht over het aankoopgedrag, het aantal congresdeelnames en de recentheid van de laatste deelname. Persoonlijke voorkeuren en interesses kunnen op deze wijze ook beter worden herkend. Deze stap kan betekenen dat er aanvullende of vervangende software nodig is. Nieuwe software is vaak een grote investering

die wel rendabel moet zijn. Het kan ook een kans zijn om kostenbesparend te werken. Maak van tevoren een goede inschatting van de investering en wat het uiteindelijk oplevert.

Stap 4a Klantpiramide voor bezoekers van congressen

Maak voor de organisatie een klantpiramide. Met behulp van de klantenpiramide kan je voor de eigen organisatie voorwaarden creëren waaraan je klanten en opdrachtgevers moeten voldoen. Deze voorwaarden kun je daarna inventariseren in je database. Een klantpiramide geeft inzicht in de klanten en de waarden die zij vertegenwoordigen. Een voorbeeld voor een klantpiramide voor de bezoekers van de congressector:

- Maak eerst onderscheid in de klantgroepen, het is verstandig om eerst een klantpiramide te maken voor 1 segment, deze klantgroepen worden onderscheiden aan de hand van hun beroep of voorkeur of interesse (onderwerp, congresvorm, etc).
- Vervolgens geef je een waarden aan de klanten. Deze waarden zijn hoeveel heeft de klant mij opgeleverd (de waarde van de bezoeken, min de kosten van de bezoeken), hoe vaak is hij bij mij klant geweest en wanneer was hij voor het laatst klant (een klant die al een paar jaar geen congres meer heeft bezocht heeft misschien geen behoefte meer aan een relatie).



- De meest waardevolle klanten: hoge opbrengst, vaak bezoekend, niet langer dan een jaar geleden wordt ingedeeld in het hoogste segment (Goud). De klant die het minst waardevol is: weinig opbrengst, eenmaal een congres bezocht en alweer twee jaar geleden. Wordt ingedeeld in het laagste segment (Brons)

Stap 4b klantpiramide voor de opdrachtgever

- De klantpiramide voor de opdrachtgever ziet er iets anders uit. Afhankelijk van het aantal opdrachtgevers worden deze ook onderverdeeld in segmenten. Naar bedrijfstak of vorm van congres.
- De opdrachtgevers vertegenwoordigen meestal een veel grotere waarde dan bezoekers van een congres. Het is belangrijk om de waarde af te zetten tegen de kosten die je hebt gemaakt.

- Net als de congresbezoekers worden de opdrachtgevers ook ingedeeld naar waarde. De hoogste in het gouden gedeelte en de minst waardevolle in het bronzen gedeelte.

Wat de piramidevorm al doet vermoeden is dat de meest winstgevende klanten boven in de piramide zitten. In de piramide van congresbezoekers zal het verschil in winst p/klant veel kleiner zijn dan bij de opdrachtgevers.

Stap 5 Een klantgerichtere organisatie

De organisatie zal anders moeten worden ingericht ten behoeve van de klant en niet van het product.

- De medewerker wordt verantwoordelijk voor klantgroepen in plaats van congressen. (de organisatie van congressen is nog wel een taak)
- De medewerkers worden beloond voor klantgericht gedrag en het bijhouden van de contacthistorie.
- Het omgaan met nieuwe systemen en technieken zal soms extra opleiding vergen.
- De klant krijgt binnen de organisatie één aanspreekpunt.

Als deze stappen zijn doorlopen is de organisatie gekomen op het eerste niveau van de plateauplanning.

Het is nu mogelijk om binnen de organisatie beter op de klant in te spelen. De stappen die nu moet worden genomen ligt bij de congresorganisatiebureaus niet meer in chronologische volgorde, maar zijn een resultaat van de keuzes die het maakt. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het inrichten van de contactkanalen: de betere klanten krijgen meer en betere contactkanalen, terwijl klanten die minder waarde vertegenwoordigen, zich alleen nog maar via Internet in kan schrijven. Opdrachtgevers krijgen het persoonlijke nummer van de klantgroepmanager en een eigen inlog code op het internet.

- retentie: door betere klantinformatie kunnen niet alleen de motieven van een vertrek helder worden weergegeven. Er kan aan de hand van het profiel van succesvolle klanten, prospects worden geworven.
- Effectievere campagnes: door de klantinformatie hoeven de mailings niet meer traditioneel naar een grote hoeveelheid mensen. Door betere klantinformatie kan er met groepen mensen op een persoonlijke manier worden gecommuniceerd.

Dit is niet het einde van de plateauplanning. Plateauplanning kan nog worden doorgevoerd tot de dienstverlening op maat. De relatie zal in deze fase worden verdiept en versterkt door het maken van allerlei analyses van het databestand.

- Op het moment dat een congresorganisatiebureau verder wil dan deze stappen zal het advies voor de individuele organisatie steeds specifieker worden. Bijvoorbeeld de invoer van CRM software. Een professioneel adviesburo op het gebied van CRM kan op dit gebied een advies op maat geven.

9.3 Discussie

In deze paragraaf zal terug worden gekeken naar de probleem-en doelstelling van het rapport.

In de probleem- en doelstelling is aangegeven dat er onderzoek zal worden gedaan naar de gehele congressector. Door de onduidelijkheid van de sector en de complexiteit van het onderzoek is er alleen onderzoek gedaan naar de congresorganisatiebureaus. Dit betekent dat delen van deze sector nog kunnen worden onderzocht. Gekeken naar de onderzoeksvragen zijn deze vrijwel allen beantwoord.

Bronvermelding

Literatuur

- Alsem, K.J., *Strategische marketingplanning : theorie, technieken en toepassingen*, Wolters-Noordhoff, 2001
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, *Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Stenfert Kroese, Groningen, 2001
- Kotler, Ph., J. Bowen, J. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice hall, 1999
- Ladkin, A. en Spiller, J. *“The meetings, Incentives, Conferences & Exhibition Industry*, TTI, 2000
- Leeuwen, van, S., *CRM in de praktijk; Het succesvol invoeren van een klantgerichte bedrijfsstrategie*, Academic Service, Schoonhoven, 2003
- Moreu, J. *Conference management*, SVH, Zoetermeer 2003
- Montgomery. R en Strick. S, *Meetings, Conventions, and Expositions*, Nostrand Reinhold, 1995
- NRIT, *Kennis van zalen III : ontwikkelingen in de sector van externe bijeenkomsten*, 2002

- Peelen, P., *Customer Relationship Management*, Prentice Hall, 2003
- Reichheld, Frederick F. *Het geheim van loyaliteit : de verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde*, Scriptum 1999
- Vries, W. de, *Dienstenmarketing management*, Stenfert Kroese, 2001
- Tricht, van, E., *De essentie van Customer Relationship Management, Praktische leerervaringen uit de wereld van CRM*, F&G Publishing, Amersfoort, 2002
- Verhage, B., *Grondslagen van de marketing*, Stenfert Kroese, Groningen, 2001

Artikelen tijdschriften

It commercie *Nederland ploegt gewoon door met CRM*, nummer 2- maart 2003

It commercie *Show me the money, CRM*, nummer 2- maart 2003

MICE, *Software systemen in de congresbranche*, nummer 1, 2003

MICE, Sirk.M, *meetingmarkt blijft zich ontwikkelen*, nummer 2, 2003

MICE, Helmann .M, *Nederland voorzitter van de EU in 2004*, nummer 1, 2003

MICE, Goedegeburen. B, *De wereld lijkt minder naïef te zijn*, nummer 4, 2003

MICE, Wulfen, V van. *Een waanzinnig inspirerend bedrijf*, nummer3, 2003

Internet

www.congres.nl, 2004

www.crmmarketplace.nl, 2004

www.crm-forum.com, 2004

www.computable.nl, 2004

www.detelefoongids.nl, conferenties en congressen

www.vergaderbelangen.nl, 2004

www.holland.com, 2004

www.icca.com ICCA DATA 2002

www.heterkendcongresbedrijf.nl, 2004

www.vandale.nl, opzoeken betekenis Incentive

Overige bronnen

Vermeer, M. Brabant meetings, interview Rosmalen 2004

Morkes, R 2organize, interview Rotterdam, 2004

Samenvatting

De NHTV profileert zich als themahogeschool op de terreinen van toerisme, hospitality, entertainment, mobiliteit en wil een inspirerend opleidings-, onderzoeks- en kenniscentrum zijn met een internationale dimensie. Om te komen tot de ontwikkeling van kennis en expertise heeft de competentiegroep Marketing besloten om een project te starten genaamd: “CRM in de vrijetijdssector”. CRM staat voor Customer Relationship Management. CRM is een bedrijfsstrategie die al wat langer bestaat en de laatste jaren actueler is geworden. Het is een bedrijfsstrategie wat de nadruk legt op een betere relatie tussen de organisatie en de klant. Deze relatie wordt bepaald door de toegevoegde waarde die een organisatie rondom haar product weet te creëren. Ook de bedrijven in de vrijetijdssector zullen deze ontwikkelingen hebben gevolgd en voor hen zal het interessant zijn om via het onderzoek meer te weten te komen over het onderwerp en of het toepasbaar is binnen hun sector.

Binnen de vrijetijdssector zal het onderzoek zich richten op de congressector. De relatie met de vrijetijdssector is de markt van MICE, MICE staat voor meetings, incentives, congresses en exhibitions. Marketing speelt ook een belangrijke rol in het onderzoek, doordat het inzicht geeft in de wijze waarop de organisatie de klant benadert.

De doelstelling van het onderzoek luidt:

Inzicht verkrijgen in de toepassingen en van marketing en specifiek CRM in de congressector teneinde te komen tot een stappenplan voor de mogelijke toepassingen voor de sector van CRM.

De daarbij behorende probleemstelling luidt:

Op welke wijze is de congressector bezig met het toepassen van marketing en specifiek CRM en welke stappen kunnen er gedaan worden om CRM in de congressector verder te ontwikkelen?

Om deze doel- en probleemstelling te realiseren is desk- en fieldresearch uitgevoerd. Hierbij zijn de volgende aspecten belicht:

- De congressector
- Het niveau van Marketing binnen de sector ingevoerd
- Het niveau van CRM binnen de sector ingevoerd
- De succesfactoren en de valkuilen bij de invoer van CRM
- De stappen die de sector moet zetten om tot een succesvolle invoer van CRM te komen

Het onderzoekproces bestond uit het doen van desk- en fieldresearch, verwerken en analyseren en conclusies en aanbevelingen. Allereerst is hierbij interne en externe literatuur gelezen en geanalyseerd. Hierna zijn er diepte interviews en enquêtes afgenomen met o.a. congresorganisatiebureaus en deskundigen om de reeds verzamelde informatie uit te breiden en aan te vullen. De enquêtes waren een belangrijk meetinstrument om het niveau van invoer van CRM en Marketing te meten. Daarna is alle informatie nader geanalyseerd en verwerkt. Hieruit volgde de eindconclusies en de aanbevelingen.

Het onderzoek heeft zich gericht op de congresorganisatiebureaus. Van de 118 bureaus hebben er 7 organisaties meegewerkt aan een interview. In totaal zijn er 20 enquêtes ingevuld.

De succesfactoren van CRM liggen voornamelijk in het planmatig werken. Er is ook een brede ondersteuning binnen de organisatie voor nodig. Alle onderdelen van de organisatie zullen namelijk met de nieuwe aanpak te maken krijgen. Niet werken met doelstellingen, geen draagvlak van het management, te hoge kosten en nog een aantal andere oorzaken geven aan wat de meest voorkomende factoren zijn dat een CRM-project niet slaagt. Zo zijn er per onderdeel waarop CRM moet worden ingevoerd factoren aan te geven die het zorgen dat de invoer van CRM faalt.

Conclusies

Er valt aan de hand van de resultaten niet te segmenteren op omzet, omdat er niet voldoende gegevens voor beschikbaar zijn. Het segmenteren op aantal werknemers van bedrijven levert geen resultaten op die van elkaar verschillen.

Op het gebied van marketing kan worden gezegd dat de meerderheid van de sector wel aan marketing of aan elementen van marketing doet. Ongeveer een derde van alle organisaties had geen marketingplan of marketingdoelstellingen. Op het gebied van CRM heeft de meerderheid van de congresorganisatiebureaus elementen van CRM ingevoerd. In de interviews kwam naar voren dat de organisaties echter geen echte relatiestrategie volgen. De keuze voor strategie binnen de sector richt zich voornamelijk op die van prijs/ kwaliteit verhouding, met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant, in combinatie met klantgerichtheid.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusie kon er op het gebied van marketing een belangrijke aanbeveling worden gedaan. Het opstellen van een marketingplan. Dit hoeft geen tijdrovende bezigheid te zijn, maar kan uitstekend door een stagiair, met een opleiding verwant aan de markt van bijeenkomsten, worden gedaan. Het onderzoek toont aan dat bedrijven met een marketingplan over het algemeen meer aan marketing doen. Op dit moment kunnen de organisaties hun winst halen de organisaties te halen uit het doorvoeren van betere klachtenafhandeling, effectievere campagnes en retentie (tegengaan van klantverloop).

Aan de hand van de conclusies en de succesfactoren/ valkuilen van CRM is er een stappenplan ontwikkeld die de meeste congresorganisatiebureaus kan helpen om met CRM te beginnen.

De belangrijkste stap is het verzamelen van de juiste mensen en het opstellen van heldere doelstellingen, vooraf weten hoeveel je erin stopt en wat je eruit wil laten komen is erg belangrijk. Een aantal organisaties misten nog belangrijke informatie over de klant, deze zal in de tweede stap worden aangevuld. Derde stap is het hebben van een centrale database. Aan de hand van de centrale database worden alle gegevens van de klant centraal bewaard en kan er gericht iets met deze informatie worden gedaan. De vierde stap is het maken van klantpiramides. Als een bureau ook opdrachtgevers heeft moet ervoor deze groep een aparte piramide worden gemaakt. Stap 5 is het inrichten van de klantgerichte organisatie. Medewerkers worden verantwoordelijk voor klantgroepen en worden beloond voor het klantgerichte gedrag. Zij zullen eventueel bijgeschoold worden over de omgang met nieuwe systemen en mogelijkheden van een meer relatiegerichte aanpak.

Op het moment dat deze stappen zijn genomen kan er aan de hand van klantgegevens gewerkt worden aan retentie, effectievere campagnes en betere contactkanalen.

Na het volgen van deze stappen zal de invoer van CRM per organisatie steeds specifiekere worden. Een adviesbureau op het gebied van CRM kan de individuele organisatie op dit gebied verder helpen.