



HOW TO
**KEEP YOUR
CUSTOMER**

CLOSE

Kim Klarenbeek



HOW TO KEEP YOUR CUSTOMER CLOSE

Een onderzoek naar toepassingen van marketing en CRM bij reisbureaus

Eindexamenscriptie

Klarenbeek (K.), Kim

Student aan de NHTV Internationale Hogeschool Breda, opleiding HTRO - hoger toeristisch
recreatief onderwijs
Afstudeerrichting Management Toerisme, Commerciële Economie

Mei 2004



Voorwoord

Na 20 weken van lezen, praten, analyseren, typen maar vooral nadenken kan eindelijk de laatste hand gelegd worden aan dit onderzoek: het schrijven van het voorwoord. Twintig weken waarin veel kennis vergaard is, waarin veel gelachen is maar waarin vooral hard gewerkt werd met als resultaat een analyse van marketing en CRM-toepassingen met betrekking tot reisbureaus. Een resultaat dat nooit bereikt was zonder de grote medewerking vanuit de branche, wier namen hier niet genoemd kunnen worden door een belofte van anonimiteit. Ook de experts die bij dit onderzoek betrokken zijn, hebben een zeer waardevolle bijdrage geleverd. De heer Sneller, werkzaam bij Univé, die het CRM-proces binnen Univé heeft toegelicht. De heer Betist die, sprekende uit grote ervaring, het belang van CRM voor reisbureaus heeft toegelicht. En ook de heer Peelen, expert op het gebied van CRM heeft zijn visie gegeven.

Naast de medewerking uit het bedrijfsleven bedank ik uiteraard Pieter de Rooy, opdrachtgever alias begeleider. Zijn deskundigheid, betrokkenheid en enthousiasme hebben zeker bijgedragen aan de kwaliteit en diepgang van het project. Ook de ‘collega-onderzoekers’ hebben hun bijdrage geleverd door een constante stroom van opbouwende kritiek; Tineke, Minke, Ruerd, Robin, Adri, Esther, Shirley, Anouk en Yvonne, bedankt! En tenslotte de support van familie en vrienden is altijd een stimulans geweest. In ieder geval..... **BEDANKT!**

Kim Klarenbeek
Breda, mei 2004

Inhoudsopgave

Voorwoord	p.	ii
Inhoudsopgave	p.	iii
Lijst van tabellen en figuren	p.	v
Samenvatting	p.	vi
Hoofdstuk 1 Probleemanalyse	p.	1
§ 1. 1 Aanleiding	p.	1
§ 1. 2 Doel- en probleemstelling	p.	2
Hoofdstuk 2 Onderzoeksopzet	p.	3
§ 2. 1 Type onderzoek	p.	3
§ 2. 2 Populatie en steekproef	p.	3
§ 2. 3 Dataverzameling	p.	7
§ 2. 3. 1 Methode van dataverzameling	p.	7
§ 2. 3. 2 Verantwoording van de vragenlijst	p.	8
§ 2. 3. 3 Verantwoording van de uitvoering	p.	8
§ 2. 4 Dataverzameling en analyse	p.	9
Hoofdstuk 3 Reisbureaus	p.	11
§ 3. 1 Het reisbureau nader toegelicht	p.	11
§ 3. 2 Trends en ontwikkelingen: nu en in de toekomst	p.	13
§ 3. 2. 1 Trends en ontwikkelingen	p.	13
§ 3. 2. 2 Trends in de toekomst	p.	15
Hoofdstuk 4 Marketing	p.	17
§ 4. 1 De definiëring	p.	17
§ 4. 2 Analyse van de marketingomgeving	p.	18
§ 4. 3 Strategie	p.	20
§ 4. 4 Implementatie; de marketingmix	p.	22
§ 4. 5 Evaluatie	p.	24
§ 4. 6 Verschillende vormen van marketing door de tijd heen	p.	24
Hoofdstuk 5 CRM	p.	27
§ 5. 1 De definiëring	p.	27
§ 5. 2 Langetermijnrelatie, waarom?	p.	28
§ 5. 3 CRM & de organisatie	p.	30
§ 5. 3. 1 Strategische CRM	p.	30
§ 5. 3. 2 Klantkennis	p.	31
§ 5. 3. 3 Analytische CRM	p.	32
§ 5. 3. 4 Operationele CRM	p.	33
§ 5. 4 De overlap tussen marketing en CRM	p.	34
§ 5. 5 Zijn reisbureaus geschikt voor CRM?	p.	34
Hoofdstuk 6 Analyse van de resultaten	p.	37
§ 6. 1 Totstandkoming van de onderzoekseenheden	p.	37
§ 6. 1. 2 Beperkingen van het onderzoek	p.	38

Hoofdstuk 7	Analyse van marketingtoepassingen	p.	41
§ 7. 1	Analyse	p.	41
§ 7. 1. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	41
§ 7. 1. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	41
§ 7. 2	Strategie	p.	43
§ 7. 2. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	43
§ 7. 2. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	43
§ 7. 3	Implementatie	p.	44
§ 7. 3. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	44
§ 7. 3. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	45
§ 7. 4	Spiderplots	p.	45
Hoofdstuk 8	Analyse van CRM-toepassingen	p.	47
§ 8. 1	Strategische CRM	p.	47
§ 8. 1. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	47
§ 8. 1. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	49
§ 8. 2	Analytische CRM	p.	51
§ 8. 2. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	51
§ 8. 2. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	52
§ 8. 3	Operationele CRM	p.	53
§ 8. 3. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	53
§ 8. 3. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	55
§ 8. 4	De bedrijfscultuur	p.	57
§ 8. 4. 1	Kwantitatieve resultaten	p.	57
§ 8. 4. 2	Kwalitatieve resultaten	p.	57
§ 8. 5	Spiderplots	p.	58
Hoofdstuk 9	Conclusies	p.	60
Hoofdstuk 10	Aanbevelingen		
Literatuurlijst			
Bijlagen			
Bijlage I	Introductiebrief, enquête en itemlijst interviews		
Bijlage II	Waardes spiderplot		
Bijlage III	Tabellen betreffende de marketinganalyse		
Bijlage IV	Tabellen betreffende de CRM-analyse		

Lijst van tabellen en figuren

Figuren

Figuur 1	De marketingomgeving	p.	18
Figuur 2	Piramide van relaties	p.	28
Figuur 3	Waarom CRM in mindere tijden?	p.	29
Figuur 4	Combinatie van bedrijfsstrategieën	p.	30
Figuur 5	Het IDIC-model	p.	32
Figuur 6	Spiderplot marketingresultaten	p.	45
Figuur 7	Spiderplot marketingresultaten v/d verschillende segmenten	p.	46
Figuur 8	Spiderplot CRM-resultaten	p.	58
Figuur 9	Spiderplot CRM-resultaten v/d verschillende segmenten	p.	58

Tabellen

Tabel 6. 1	De respondenten	p.	37
Tabel 6. 2	Verdeling respondenten op basis van aantal vestigingen	p.	37
Tabel 6. 3	Verdeling respondenten op basis van aantal medewerkers	p.	37
Tabel 7. 1	Mate van onderzoek in %	p.	41
Tabel 7. 2	Mate van onderzoek m.b.t. de verschillende segmenten in %	p.	41
Tabel 7. 3	Marketingdoelstellingen en marketingplan in %	p.	43
Tabel 7. 4	Onderscheid doelgroepen en bestaande klanten in %	p.	43
Tabel 7. 5	Marketingdoelstellingen, -plan en onderscheid doelgroepen de verschillende segmenten	p.	43
Tabel 7. 6	Afstemming van de marketingmix in %	p.	44
Tabel 8. 1	Verdeling marketingbudget in %	p.	47
Tabel 8. 2	Bestaande klanten meer aandacht dan potentiële in %	p.	48
Tabel 8. 3	Onderscheiden van verschillende klantgroepen in %	p.	48
Tabel 8. 4	Termijn bedrijfsdoelstellingen in %	p.	49
Tabel 8. 5	Aanwezigheid van centrale database in %	p.	51
Tabel 8. 6	Mate van aanwezigheid van klantgegevens in %	p.	52
Tabel 8. 7	Aanwezigheid van positieve contactmomenten in %	p.	53
Tabel 8. 8	Gebruik van diverse verkoopkanalen in %	p.	53
Tabel 8. 9	Verkoop via website van andere organisatie in %	p.	53
Tabel 8. 10	Andere benadering voor klanten met hoge RFM-waarde? in %	p.	54
Tabel 8. 11	Registratie van contacten vanuit de klant naar organisatie in %	p.	55
Tabel 8. 12	Registratie van contacten vanuit organisatie naar de klant in %	p.	55
Tabel 8. 13	Kenmerken van bedrijfscultuur in %	p.	57

Samenvatting

Aanleiding

Op marketinggebied zijn momenteel duidelijk zichtbare veranderingen gaande. ‘Van transactie naar relatie,’ van ‘korte termijn naar lange termijn resultaten’ en van ‘product- naar klantgerichtheid,’ zijn voorbeelden van deze ontwikkelingen. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen, is binnen de Internationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer (NHTV) te Breda de vraag ontstaan hoe deze ontwikkelingen in de vrijetijdssector worden opgepikt. De vrijetijdssector is onderverdeeld in tien categorieën, waarvan reisbureaus het onderwerp vormen van dit rapport.

Doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Inzicht krijgen in de mate waarin Nederlandse reisbureaus marketing en CRM toepassen teneinde aanbevelingen te doen om toepassingen van marketing en (elementen van) CRM te optimaliseren.

De centrale probleemstelling is:

Hoe kunnen Nederlandse reisbureaus toepassingen van marketing en (elementen van) CRM optimaliseren?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe ziet de branche van Nederlandse reisbureaus eruit?
2. Wat is de relatie tussen marketing en CRM?
3. Hoe kan CRM succesvol worden toegepast?
4. In hoeverre zijn reisbureaus geschikt voor CRM?
5. Welke marketingactiviteiten passen reisbureaus toe?
6. Welke elementen van CRM passen reisbureaus toe?

Onderzoeksopzet

Door de complexiteit en de diversiteit van de branche is het niet mogelijk alle reisbureau(keten)s bij dit onderzoek te betrekken. Om deze reden heeft er een afbakening plaatsgevonden. Deze luidt als volgt:

- Alleen ANVR-leden worden betrokken bij het onderzoek
- Het onderzoek richt zich alleen op de ‘Business to Consumer’ markt

Naast de afbakening is de branche tevens gesegmenteerd. Deze segmentatie ziet er als volgt uit:

- Afhankelijke reisbureaus
- Samenwerkingsverbanden
- Zelfstandige reisbureaus
- Online reisbureaus

De sector reisbureaus

Reisbureaus zijn een bemiddelaar tussen touroperators en de finale consument. Momenteel wordt de markt waarop reisbureau opereren steeds voller door toename van online reisbureaus en door touroperators die hun reizen steeds meer direct wegzetten naar de consument.

Marketing & CRM

Marketing is in dit onderzoek in drie onderdelen verdeeld namelijk analyse, strategie en implementatie. CRM is onderverdeeld in strategische CRM, analytische CRM en operationele CRM. Tussen marketing en CRM bestaat een grote overlap. Moderne marketing speelt een grote rol bij het voeren van een CRM-beleid waardoor zij veelal met elkaar geïntegreerd zijn. De essentie van CRM is het onderhouden van relaties met (de meest waardevolle) klanten op basis van klantkennis, die verkregen is uit databases.

Marketingtoepassingen van reisbureaus

Reisbureaus zijn ver ontwikkeld op het gebied van marketing. Vaak zijn er marketingplannen aanwezig en worden er doelgroepen onderscheiden. Deze doelgroepen worden echter nog niet altijd helder afgebakend en de afstemming van de marketingmix op de doelgroepen wordt nog niet optimaal toegepast.

CRM-toepassingen van reisbureaus

Reisbureaus voldoen aan de voorwaarden om CRM te implementeren en de basis hiervoor is grotendeels aanwezig. Ze beschikken over een grote hoeveelheid klantgegevens en enkele grote reisbureauketens zijn actief begonnen met de implementatie van CRM.

Aanbevelingen

De aanbevelingen luiden als volgt:

1. Reisbureaus moeten hun doelgroepen helder afbakenen.
2. Reisbureaus moeten meer onderzoek uitvoeren naar concurrentie en naar nieuwe markten en doelgroepen.
3. Reisbureaus moeten hun marketingmix beter afstemmen op hun doelgroepen.
4. Reisbureaus moeten de waarde van de klant voor de organisatie bepalen
5. Reisbureaus moeten meer onderscheid maken tussen klanten.
6. Reisbureaus moeten hun contactmanagement verbeteren.

Hoofdstuk 1

Problemanalyse

Dit onderzoek is gericht op toepassingen van marketing en CRM bij reisbureaus. In dit inleidende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de aanleiding tot het onderzoek. Vervolgens worden de doel- en probleemstelling gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt tenslotte afgesloten met een leeswijzer.

§ 1.1 Aanleiding

'If you always do what you've always done, you'll continue to get what you've always gotten....or less.' It's all about change...

Walsh, C., Making CRM work

Op marketinggebied zijn momenteel duidelijk zichtbare veranderingen gaande. 'Van transactie naar relatie,' van 'korte termijn naar lange termijn resultaten' en van 'product- naar klantgerichtheid,' zijn voorbeelden van deze ontwikkelingen. Nieuwe marketingvormen en zelfs compleet nieuwe bedrijfsstrategieën komen op zoals Customer Relationship Management (CRM), Event (Driven) Marketing, en One-to-One Marketing. Met name de strategie CRM heeft nogal impact gehad op het bedrijfsleven. Hoewel CRM dé strategie voor de toekomst had moeten zijn, heeft de invoering hiervan al vaak geleid tot desastreuze gevolgen. Reden hiervan was grotendeels dat de gevolgen, die de implementatie van CRM met zich meebracht, veel groter waren dan men aanvankelijk voor ogen had (Peelen, 2003). Nu na enige jaren de hype over CRM in een wat rustiger vaarwater terecht is gekomen, zien veel bedrijven toch de potentie in deze klantgerichte strategie. Langzamerhand beginnen bedrijven CRM stap voor stap binnen de organisatie te implementeren. Voorlopers hierin zijn met name de financiële instellingen zoals banken en verzekeringsmaatschappijen (Van Bel, 2003).

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen op marketinggebied, is binnen de Internationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer (NHTV) te Breda de vraag ontstaan hoe deze ontwikkelingen in de vrijetijdssector worden opgepikt. Hoe ver is men op marketinggebied? En, hanteert men ook aspecten van CRM? Of is deze branche daar niet geschikt voor? Deze vragen staan centraal in het onderzoek dat de NHTV naar aanleiding van deze ontwikkelingen is gestart.

Om dit onderzoek uit te voeren is de vrijetijdsbranche in verschillende sectoren verdeeld. Hieronder vallen bijvoorbeeld reisbureaus, touroperators, hotels maar ook evenementenbureaus, bioscopen en betaald voetbal organisaties. Nadat deze sectoren op vergelijkbare wijze onderzocht zijn, kunnen de resultaten vergeleken worden om zo het gewenste inzicht in de vrijetijdsbranche te verwezenlijken.

In dit rapport wordt de sector reisbureaus behandeld. Er wordt onderzocht hoe marketing en CRM(elementen) worden toegepast binnen deze branche om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen geven om de toepassing van marketing en met name CRM te optimaliseren. Dit leidt tot de doel- en probleemstelling die in de volgende paragraaf weergegeven zijn.

§ 1.2 Doel- en probleemstelling

Doelstelling

Inzicht krijgen in de mate waarin Nederlandse reisbureaus marketing en CRM toepassen teneinde aanbevelingen te doen om toepassingen van marketing en (elementen van) CRM te optimaliseren.

Probleemstelling

Hoe kunnen Nederlandse reisbureaus toepassingen van marketing en (elementen van) CRM optimaliseren?

Om deze centrale probleemstelling goed te kunnen beantwoorden, is deze opgedeeld in een aantal onderzoeksvragen.

1. Hoe ziet de branche van Nederlandse reisbureaus eruit?
2. Wat is de relatie tussen marketing en CRM?
3. Hoe kan CRM succesvol worden toegepast?
4. In hoeverre zijn reisbureaus geschikt voor CRM?
5. Welke marketingactiviteiten passen reisbureaus toe?
6. Welke elementen van CRM passen reisbureaus toe?

Hoe deze onderzoeksvragen beantwoord worden, is te lezen in de onderzoeksopzet (Hoofdstuk2).

§ 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de onderzoeksopzet. Hierin komt aan de orde hoe het onderzoek tot stand is gekomen. In het derde hoofdstuk wordt kort ingegaan op de branche van de reisbureaus. Hierin wordt beschreven wat de functies van het reisbureau zijn en tevens worden enkele trends en ontwikkelingen aangestipt.

Het theoretisch kader wordt gevormd door de hoofdstukken 4 en 5. Hierin wordt aangegeven wat verstaan wordt onder zowel marketing als CRM. Aan het einde van hoofdstuk 5 wordt de relatie tussen beide aangegeven.

De resultaten van het onderzoek worden besproken in de hoofdstukken 6, 7 en 8. In hoofdstuk 6 wordt een beeld geschetst van de respondenten. Hoofdstuk 7 beslaat de resultaten van marketingtoepassingen en hoofdstuk 8 die van CRM. Tenslotte worden in hoofdstuk 9 en 10 conclusies en aanbevelingen geformuleerd. De literatuurlijst en bijlagen zijn achter in dit rapport opgenomen.

Hoofdstuk 2

Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek uiteengezet. Achtereenvolgens komen zaken aan de orde als type onderzoek, populatie en steekproef, dataverzameling, dataverwerking en analyse van de gegevens.

§ 2.1 Type onderzoek

Het onderzoek naar toepassingen van marketing en CRM is beschrijvend van aard. Er zijn van tevoren geen hypothesen of theorieën opgesteld. Het gaat om een nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek (Baarda en De Goede, 2001).

Aan de hand van dit onderzoek zal enerzijds een beeld geschetst worden van toepassingen van marketing en CRM bij reisbureaus. Anderzijds wordt er gekeken naar mogelijke verbanden tussen de verschillen in toepassingen en de onderzoekseenheden zelf.

Binnen dit onderzoek wordt zowel kwalitatief (door middel van interviews) als kwantitatief onderzoek (door middel van enquêtes) verricht, waarbij de nadruk ligt op het kwalitatieve gedeelte.

§ 2.2 Populatie en steekproef

Wanneer de sector reisbureaus nader bekeken wordt, is het eerste dat opvalt het feit dat deze branche zeer groot en divers is. Door de grote diversiteit is het onmogelijk alle reisbureaus bij dit onderzoek te betrekken. Om deze reden heeft binnen de sector een afbakening plaatsgevonden. Deze afbakening vindt plaats op de volgende factoren:

1. Alleen ANVR-leden worden betrokken bij het onderzoek

Deze afbakening is gemaakt om de volgende redenen:

- De meeste reisbureaus zijn aangesloten bij het ANVR, een organisatie die de belangen van de aangesloten leden behartigt met als doelstelling: 'Het bundelen van de krachten van de aangesloten leden ten einde de gemeenschappelijke sociaal-economische belangen te behartigen, zodat het ANVR en zijn verenigingen als organisatie(s) nationaal en internationaal een toonaangevende plaats innemen als vertegenwoordiger van de reisbranche.' Het ANVR telt 650 leden, die tezamen 2200 vestigingen vertegenwoordigen (www.anvr.nl). Om lid te worden van het ANVR moet echter aan een aantal voorwaarden worden voldaan zoals een omzet van minimaal 0,5 miljoen per jaar of hoger (of 500 boekingen), een telefonische

bereikbaarheid op minimaal 5 dagen van de week, aansluiting op data/communicatienetwerk (Travel-Net of gelijkwaardig) en certificering door middel van een audit. Wanneer reisbureaus niet aan deze eisen kunnen voldoen, zullen zij waarschijnlijk ook niet hoog scoren op marketing- en CRM-toepassingen.

- Een tweede reden om enkel de ANVR reisbureaus bij het onderzoek te betrekken, is dat hiervoor een concreet bestand van deelnemers voor handen is. Degene die geen lid zijn van deze organisatie, zijn moeilijk op te sporen waardoor er geen correcte segmentatie kan worden gemaakt. Het aantal organisaties en de grote ervan is immers niet bekend.

2. Het onderzoek richt zich alleen op de 'Business to Consumer' markt

Op de markt van de reisbureaus zijn er twee verschillende typen te onderscheiden, de leisure reisbureaus en de zakenreisbureaus. In Nederland zijn er momenteel 2200 reisbureaus en 800 zakenreisbureaus (TRN kerncijfers Toerisme en Recreatie, 2002). Hiertussen bevinden zich veel reisbureaus die beide segmenten bedienen.

Er is besloten slechts één type reisbureau in het onderzoek te betrekken om de volgende redenen:

- De markten zijn totaal verschillend. De leisure reisbureaus richten zich op de individuele klant, zakenreisbureaus voornamelijk op bedrijven. Om deze reden zal marketing en (eventueel) CRM verschillend worden toegepast. Bij zakenreisbureaus werkt men bijvoorbeeld met accountmanagers terwijl daar bij de leisure reisbureaus geen sprake van is. De resultaten van het onderzoek zullen niet met elkaar te vergelijken zijn maar twee aparte onderzoeken naast elkaar vormen.
- Reisbureaus die beide markten bedienen, zullen (om een goed inzicht te krijgen) voor twee interviews benaderd moeten worden. Één voor de leisure markt en één voor de zakenmarkt. Uit het oogpunt van tijd is dit in dit onderzoek niet haalbaar.
- Wanneer enkel één type reisbureau wordt onderzocht, kan er verder de diepte in worden gegaan. Dit kwalitatieve aspect weegt naar de mening van de onderzoeker zwaarder dan het kwantitatieve.

Er is gekozen om het onderzoek te richten op de 'business to consumer' markt. Dit is gedaan omdat van tevoren bekend was dat diverse reisbureau(ketens) begonnen zijn met CRM-toepassingen, zoals TUI en Elmarreizen.nl. Zij richten zich met hun CRM-beleid op de consument en (voor zover bekend) niet op bedrijven.

Hiernaast beslaat de 'business to consumer' markt het grootste gedeelte van de reiswereld. De meeste reisbureaus richten zich op de consument en niet op bedrijven. Vanuit interesse naar deze markt en de beginnende toepassingen van CRM is besloten het onderzoek op de 'business to consumer' markt te richten.

Segmentatie

Hoewel een afbakening heeft plaatsgevonden, is de onderzoekspopulatie nog steeds vrij groot en bestaat uit ongeveer 2000 reisbureaus. Deze zijn echter grotendeels eigendom van touroperators als Thomas Cook, TUI en Oad. Tevens zijn er een aantal grote samenwerkingsverbanden zoals D-reizen, Toerkoop en Franchise for All. De reisbureaus van de touroperators, de zogenaamde afhankelijke reisbureaus, beslaan ongeveer 35% van de branche. Ditzelfde percentage geldt voor de grote samenwerkingsverbanden. Hiernaast zijn er enkele kleinere samenwerkingsverbanden en een groot aantal zelfstandige reisbureaus. De zelfstandige reisbureaus zijn vaak wel betrokken bij inkoopcoöperaties als ITAC of de Veluwe Groep.

Om op een juiste wijze inzicht te krijgen in de branche, is vooraf een segmentatie gemaakt. Dit om te kunnen bepalen welke reisbureaus benaderd worden voor medewerking aan het onderzoek. Segmentatie kan plaatsvinden op een aantal aspecten:

- op basis van omzet
- op basis van type reisbureau
- op basis van grootte (dat wil zeggen het aantal vestigingen per reisbureau(keten))

Segmentatie op basis van omzet lijkt een goede manier om te segmenteren ware het niet dat omzetgegevens niet van alle reisbureaus voor handen zijn. Uiteraard kan op basis van de jaarlijkse publicatie van de omzetcijfers in DIT Reismanagement de omzet van een aantal reisbureaus achterhaald worden. Echter, het merendeel van de reisbureaus is hierin niet opgenomen waardoor een segmentatie op basis van omzet niet mogelijk is.

Onder segmentatie op basis van type reisbureau wordt segmentatie verstaan op basis van de diverse typen reisbureaus zoals afhankelijke reisbureaus (eigendom van touroperators), (inkoop)coöperaties, franchiseketens, zelfstandige reisbureaus en dergelijke. En probleem dat bij deze methode van segmenteren naar voren komt, is dat de reisbranche dusdanig ondoorzichtig en veranderlijk is, dat het niet altijd duidelijk is tot wat voor een samenwerkingsverband een reisbureau behoort. Bijvoorbeeld, Toerkoop is een coöperatie maar wanneer er gekeken wordt naar de grootste franchisebedrijven staat Toerkoop daar ook bij vermeld (www.denationalefranchisegids.nl). Een segmentatie op basis van het type lijkt dus ook niet optimaal.

Segmentatie op basis van het aantal vestigingen is wel mogelijk. Hieruit blijkt echter niet of er verschillen bestaan tussen bijvoorbeeld afhankelijke reisbureaus, samenwerkingsverbanden (welke dan ook) en zelfstandige reisbureaus. Een ander nadeel dat hierbij naar voren komt, is dat online reisbureaus zo buiten beschouwing worden gelaten. Een segmentatie op basis van grootte is niet valide daar bijvoorbeeld online reisbureaus tegelijkertijd klein (vestigingen/ aantal medewerkers) en groot (omzet/ pax) kunnen zijn.

Om deze redenen is besloten een segmentatie te maken op basis van type reisbureau. Het probleem betreffende de samenwerkingsverbanden wordt ondervangen door deze als één groep te beschouwen.

De segmentatie ziet er als volgt uit:

- Afhankelijke reisbureaus; dit zijn alle reisbureaus die eigendom zijn van een touroperator.
- Samenwerkingsverbanden; dit zijn reisbureaus die op diverse vlakken met elkaar samenwerken. Hieronder vallen bijvoorbeeld Toerkoop en D-reizen, maar ook reisbureaus die wel zelfstandig werken maar die zelf meerdere vestigingen hebben. Hierbij valt te denken aan Reisbureau Ad Bos of Disma.
- Zelfstandige reisbureaus; dit zijn alle reisbureaus die zelfstandig werken en maar één vestiging hebben. Ook leden van organisaties als ITAC en de Veluwe Groep vallen hieronder daar deze op marketingvlak geheel zelfstandig werken.
- Online reisbureaus; hieronder vallen de reisbureaus die geen vestiging hebben en het merendeel van hun reizen via het Internet verkoopt. Hieronder vallen bijvoorbeeld Elmarreizen.nl, Lastminute.com en Travel24.com.

Binnen deze segmentatie is de groep ‘samenwerkingsverbanden’ het grootst en het meest uiteenlopend. Hieronder kunnen immers reisbureaus vallen met drie vestigingen maar tevens met honderd. Om deze reden is deze groep in drieën gedeeld.

Afhankelijke reisbureaus	Samenwerkingsverbanden (>1 vestiging)	Zelfstandige reisbureaus (1 vestiging)	Online reisbureaus
Geen verdere segmentatie	2-10 vestigingen	Geen verdere segmentatie	Geen verdere segmentatie
	10-20 vestigingen		
	> 20 vestigingen		

Benadering van respondenten

Uit bovenstaande groepen worden reisbureaus benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Betreffende het kwalitatieve onderzoek wordt uit elke groep een medewerking nagestreefd van drie reisbureaus. Naast het kwalitatieve onderzoek in de branche zelf, vinden er tevens gesprekken plaats met experts op het gebied van (met name) CRM. Ook hier wordt een aantal van drie nagestreefd.

Betreffende het kwantitatieve onderzoek wordt gestreefd naar twintig respondenten. Aangezien het doel van het onderzoek is inzicht te verschaffen in toepassingen van marketing en CRM, heeft de opdrachtgever dit als richtlijn gesteld. Er wordt niet gestreefd naar representativiteit.

Er zijn een aantal aspecten welke de respons positief zullen beïnvloeden:

- De respondent ontvangt voor zijn medewerking een uitgebreide analyse van het onderzoek.
- De enquête wordt online verstuurd, er zijn geen kosten voor de respondent om deze te retourneren.
- CRM lijkt momenteel een ‘hot issue’ te zijn in de branche.

Maar aan de andere kant zijn er ook een aantal negatieve aspecten. Zo wordt de enquête uit kostenoverwegingen online verstuurd. Om de respondent in te lichten en voor te bereiden op de enquête, is een vrij lange introductie nodig waardoor de e-mail redelijk lang wordt. Dit kan leiden tot een lagere respons. Daarnaast is de enquête zelf ook vrij lang (31 vragen).

De non-respons voor het kwantitatieve onderzoek is bepaald op basis van de medewerking die reisbureaus hebben verleend aan het kwalitatieve onderzoek. Elf van de dertien benaderde reisbureau(keten)s hebben meegewerkt aan een interview (zie hoofdstuk 6, §6.1). Door deze hoge respons is ook de respons van het kwantitatieve onderzoek hoog geschat, op 40%. Om een quotum van 20 respondenten te behalen, moeten ongeveer 50 reisbureaus benaderd worden.

Een omschrijving van de respondenten wordt gegeven in de algemene analyse, welke te vinden is in hoofdstuk 6.

§ 2.3 Dataverzameling

§ 2.3.1 Methode van dataverzameling

De data voor het onderzoek zijn door middel van diverse methoden verzameld. Zowel desk als fieldresearch zijn van toepassing geweest. De diverse methoden worden hier gekoppeld aan de onderzoeksvragen, zodat duidelijk is op welke manier informatie verkregen is.

- *Hoe ziet de branche van Nederlandse reisbureaus eruit?*
Deze vraag wordt beantwoord door middel van desk en fieldresearch. De functies van reisbureaus worden beschreven aan de hand van literatuur. Trends en ontwikkelingen zijn zowel totstandgekomen door artikelen en literatuur als door kwalitatief onderzoek.
- *Wat is de relatie tussen marketing en CRM?*
De relatie tussen marketing en CRM wordt volledig beschreven aan de hand van literatuur en artikelen. Deze hoofdstukken vormen het theoretisch kader van het onderzoek.
- *Hoe kan CRM succesvol worden toegepast?*
Deze vraag wordt beantwoord door zowel literatuurstudie als door kwalitatief onderzoek door middel van interviews met experts.
- *In hoeverre zijn reisbureaus geschikt voor CRM?*
Aan de hand van deskresearch zijn richtlijnen opgesteld van voorwaarden waaraan bedrijven moeten voldoen, willen zij CRM toepassen. Door middel van kwalitatief onderzoek wordt gekeken of reisbureaus aan deze voorwaarden voldoen.
- *Welke marketingactiviteiten passen reisbureaus toe?*
Deze vraag wordt beantwoord door zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De resultaten van beide zullen met elkaar vergeleken worden om zo een juist en compleet beeld te schetsen.
- *Welke elementen van CRM passen reisbureaus toe?*
Het antwoord op deze vraag wordt op dezelfde manier verkregen als bovenstaande vraag betreffende marketingactiviteiten.

De data voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek worden verkregen middels een bezoek van de onderzoeker aan de respondent. De duur en de diepgang van het interview maken het niet wenselijk dat het interview telefonisch of schriftelijk wordt afgenomen.

De data voor het kwantitatieve onderzoek worden verkregen middels een online enquête. Uit het oogpunt van kostenbesparingen is de voorkeur gegeven aan een online enquête in plaats van deze per post te versturen. Telefonische afname is niet mogelijk door de lengte van de vragenlijst.

§ 2.3.2 Verantwoording van de vragenlijst

De vragenlijst is, voordat theoretisch onderzoek heeft plaatsgevonden, opgesteld door tien onderzoekers en de opdrachtgever. Op basis van verschillende quickscans, die betrekking hebben op CRM-toepassingen, heeft de enquête vorm gekregen. Ondermeer de quickscan van de heer Peelen (ICSB), heeft invloed gehad op de totstandkoming. De enquête is opgenomen in bijlage I.

De enquête is opgebouwd uit drie onderdelen. Het eerste gedeelte beslaat enkele vragen over algemene bedrijfsgegevens zoals omzet en aantal FTE's. Het tweede gedeelte handelt over marketingtoepassingen en het derde logischerwijs over CRM-toepassingen. De term CRM is in de enquête bewust vervangen door de term klantmanagement. Dit is gedaan daar de term CRM bedrijven kan afschrikken. Er zijn immers veel bedrijven die negatieve ervaringen hebben gehad bij de implementatie van CRM.

§ 2.3.3 Verantwoording van de uitvoering

Zoals eerder vermeld is het kwalitatieve onderzoek vooraf gegaan aan het kwantitatieve onderzoek. Voor het kwalitatieve onderzoek zijn reisbureaus per e-mail benaderd. Voorafgaand aan de e-mail heeft telefonisch contact plaatsgevonden waarin gevraagd is naar de naam van degene die verantwoordelijk is voor het marketingbeleid en het e-mailadres van deze persoon, zodat de e-mail persoonlijk gestuurd kon worden.

In de e-mail is vermeld dat binnen drie dagen contact wordt opgenomen om eventueel een afspraak te maken voor een interview. Een voorbeeld van de e-mail is opgenomen in bijlage II.

Ook de enquêtes zijn per e-mail verstuurd. De respondent ontvangt een e-mail met een introductie, een voorbereiding op de vragenlijst en een link naar de enquête. Ook naar deze reisbureaus is van tevoren gebeld voor de naam van de juiste persoon en het e-mailadres. Wanneer deze persoon aanwezig was, is direct gevraagd naar medewerking.

Bij geen reactie op de e-mail is na een week een herinnering gestuurd met tevens weer de link naar de enquête.

§ 2.4 Dataverwerking en analyse

De verzamelde kwantitatieve data worden verwerkt door middel van het programma SPSS. Alle vragen zijn gecodeerd zodat frequentietabellen en kruistabellen kunnen worden uitgedraaid.

De verzamelde kwalitatieve data vormen een aanvulling op de kwantitatieve resultaten. Ze zullen de kwantitatieve resultaten bevestigen of juist tegenspreken. In de analyse worden dan ook eerst de kwantitatieve resultaten besproken en daaropvolgend de kwalitatieve. De kwantitatieve resultaten zullen worden samengevat door middel van enkele spiderplots zodat een overzichtelijk beeld wordt gecreëerd van de scores.

Hoofdstuk 3

Reisbureaus

Als er twee woorden zijn die de reisbranche kenmerken, zijn dat wel ‘complex’ en ‘dynamisch.’ Coöperaties, franchiseketens, zelfstandige en afhankelijke ketens...de branche van reisbureaus is een complex geheel van allerlei verschillende samenwerkingsverbanden. En naast deze complexiteit verandert er ook nog eens veel. Neem bijvoorbeeld de Rabobank reisbureaus die nu voor een groot gedeelte zijn overgenomen door Globe. Neem MyTravel, die na het faillissement van NBBS nu weer actief is op de markt. Of kijk alleen maar naar uitbreidingen van ketens als Toerkoop.

In dit hoofdstuk wordt getracht een beeld te schetsen van reisbureaus. Eerst is het van belang te kijken wat een reisbureau precies is, zodat duidelijk is waar het onderzoek over handelt. Daarnaast worden ontwikkelingen in de branche in kaart gebracht. In dit geval wordt er niet bedoeld op zaken als overnames en uitbreidingen maar meer op algemene trends zoals economische en sociaal-culturele ontwikkelingen.

§ 3.1 Het reisbureau nader toegelicht

reis·bu·reau (het ~)

1 onderneming die reizen verkoopt aan het publiek => *reisagentschap*

Deze omschrijving van Van Dale geeft de essentie van het woord ‘reisbureau’ weer, maar dat is natuurlijk niet het enige wat er over te zeggen valt. Het eerste punt dat op deze omschrijving is toe te voegen, is dat reisbureaus reizen niet zelf organiseren. Reisbureaus zijn de intermediair tussen touroperators (reisorganisatoren) en de finale consument. De finale consument kan zowel een bedrijf als een persoon zijn. Aangezien er in de afbakening van de sector besloten is dit onderzoek te richten op de business to consumer markt, worden de zakenreisbureaus, en dus de bedrijven als klant, uitgesloten.

Aangezien de reisbureaus reizen niet zelf organiseren, koopt de klant dus in feite een reis van de touroperator en niet van de reisagent. *‘De reisagent is de daarbij de vertegenwoordiger van de touroperator en verricht – op zichzelf uiterst belangrijke – werkzaamheden bij de totstandkoming en de uitvoering van de reisovereenkomst namens en voor rekening van de touroperator’* (Van Eijken, 1998). De reisagent bemiddelt dus tussen de finale consument en de touroperator en ‘bestelt’ een pakketreis¹ pas als de consument besloten heeft deze ook daadwerkelijk af te nemen. Bij boeking van een reis ontstaat er een overeenkomst tussen de touroperator en de consument. De reisagent kan niet aansprakelijk gesteld worden voor de kwaliteit van het product dat de touroperator levert, de touroperator blijft aansprakelijk. Maar ook in geval van klachten blijft het reisbureau het aanspreekpunt voor de klant en is opnieuw een bemiddelaar tussen de klant en de touroperator.

¹ Een pakketreis is een vakantie reis die bestaat uit een gecombineerd arrangement, bv. vlieg reis met hotel

Het product

Nu aangegeven is dat de reisagent reizen niet zelf organiseert, mag het duidelijk zijn dat de reisbureaus in feite geen eigen product verkopen. Echter, aan het product van de touroperator voegen zij wel een aantal zaken toe. Hierbij draait het voornamelijk om voorlichting, advies en service maar ook het afsluiten van reisverzekeringen is een onderdeel dat de reisagent zelfstandig kan toevoegen.

In ruil voor de bemiddeling tussen de consument en de touroperator, ontvangt de reisagent commissie. Dit is een bepaald percentage van de bruto reissom dat de reisagent van de touroperator ontvangt. Gemiddeld ligt dit percentage op tien procent van de bruto reissom.

Functies van het reisbureau

Nu de rol van het reisbureau bepaald is, kunnen de functies omschreven worden. Deze functies kunnen volgens Van Eijken in drie groepen verdeeld worden, te weten: de technische functie, de commerciële functie en de financiële functie. Hoewel Van Eijken het onderkennen van vraag en aanbod en het verlenen van service aanmerkt als een technische functie, worden deze in dit rapport als een commerciële functie beschouwd.

De technische functie

- De opslag en transportfunctie. Hieronder wordt onder andere de opslag van reisgidsen verstaan die van de touroperators verkregen worden. Daar in reisbureaus vaak geen grote opslagruimte aanwezig is, moet de reisagent hier een evenwicht in zoeken zodat er niet teveel gidsen aanwezig zijn, maar wel voldoende om de klant van dienst te zijn. Vaak verspreiden de touroperators hun gidsen ook niet oneindig. Per reisbureau wordt er jaarlijks gekeken hoeveel gidsen deze mag ontvangen. De reisagent kan gidsen blijven aanvragen totdat dit quotum overschreden wordt. De reisagent moet het aantal gidsen waarover zij beschikking heeft dus gedurende het gehele seizoen verdelen om te voorkomen dat haar voorraad op is. Dit is wellicht ook de reden van het feit dat reisbureaus vaak vragen de gidsen terug te brengen als de consument hier geen behoefte meer aan heeft.

De transportfunctie van het reisbureau bestaat voornamelijk uit het verzenden van facturen en de reisbescheiden naar de consument.

De commerciële functie

- Het onderkennen en het opsporen van vraag en aanbod. Aangezien de reisagent direct in contact staat met de klant, kan deze nieuwe ontwikkelingen in de markt snel signaleren. Aan de andere kant dient de reisagent ook goed op de hoogte te zijn van het aanbod dat de touroperators hen biedt om op deze manier zo goed mogelijk te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Hierbij sluit ook de volgende functie aan, welke het groeperen van het aanbod omvat. Door het aanbod onder te verdelen in logische segmenten, maakt de reisagent het aanbod voor de klant overzichtelijker.
- Het verlenen van service. Dit element kan weer verder onderverdeeld worden naar verschillende handelingen. De belangrijkste handeling is uiteraard het geven van voorlichting en advies aan de

reiziger. Hiernaast komen handelingen aan de orde als het verstrekken van (informatie over) verzekeringen en de after-sales-service. Deze laatste factor kan zich uiten in het sturen van bijvoorbeeld ‘welkomthuis-kaartjes’ maar ook de klachtenafhandeling is hierbij een essentieel punt.

- De verkoopbevordering. De reisagent dient de producten die zij aanbiedt, te promoten. Hoe meer men verkoopt, hoe hoger de commissie immers is. Om de verkoop te stimuleren kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan advertenties, direct mail maar ook etalagemateriaal zoals posters met aanbiedingen kan als verkoopbevorderend materiaal gezien worden. Veelal wordt etalagemateriaal verzorgd door de touroperators. Naast de directe vormen van verkoopbevorderingen kan er hierbij ook gedacht worden aan diverse cursussen voor het personeel.
- Het zorgdragen voor het opnemen van een product in het assortiment. Door middel van het signaleren van ontwikkelingen in de markt, kan de reisagent touroperators pushen nieuwe producten aan te bieden. Ook het bepalen van prijzen van reizen kan op deze manier (gedeeltelijk) door de reisagent gestuurd worden.

De financiële functie

- De incassodiensten. Dit is het innen van de reissom van de consument (door de reisagent).
- Het afdragen van een deel van de door de consument gestorte vooruitbetaling. Bij boeking van een reis moet de consument (vaak) een aanbetaling verrichten. De reisagent moet deze aanbetaling weer overdragen aan de touroperator.
- De kredietverdeling. De reisbureaus moeten na de aanbetaling, op een gegeven moment ook de gehele reissom aan de touroperator voldoen. Belangrijk is dat zij op dit moment over voldoende liquide middelen beschikken. Zij moeten de consument tijdig de aanbetaling/reissom laten voldoen.

§ 3. 2 Trends en ontwikkelingen: nu en in de toekomst

Nu bepaald is wat de functies van een reisbureau zijn, dient er gekeken te worden hoe de stand van zaken is. In de afbakening van dit onderzoek zijn de diverse ‘soorten’ reisbureaus al besproken. In dit hoofdstuk wordt daar verder geen aandacht meer aan besteed. Wat wél aan de orde is, is het aangeven van de huidige trends en ontwikkelingen in de branche. Ook heeft de ANVR een rapport uitgebracht over ontwikkelingen in de toekomst. Deze bevindingen zullen in dit hoofdstuk tevens kort worden aangestipt.

§ 3. 2. 1 Trends en ontwikkelingen

Economische recessie

Het afgelopen jaar is er sprake geweest van een economische recessie. Hoewel Nederlandse gezinnen volgens het Centraal Plan Bureau nog steeds de broekriem moeten aanhalen is er sprake van een lichte verbetering. Volgens de eerste raming over het vierde kwartaal van 2003 is de Nederlandse economie

met 0,5 procent gekrompen ten opzichte van hetzelfde kwartaal een jaar eerder. Dit is een lichte verbetering vergeleken met het tweede en derde kwartaal van 2003, toen de economische groei in beide kwartalen -1,2 procent bedroeg (CBS, 2004). Hiernaast verwacht het CPB een grotere groei dan in eerste instantie verwacht en raamt de economische groei in 2004 op 1,25 procent. In eerdere ramingen ging het CPB nog uit van een economische groei van 1,1 procent. In 2005 wordt een economische groei van 1,5 procent verwacht (CPB, 2004).

Naast de economische recessie, heeft de reisbranche de afgelopen jaren met meerdere tegenslagen te maken gehad zoals 11 september, SARS en de oorlog in Irak.

Consumentengedrag

Uit interviews met de branche is gebleken dat het consumentengedrag met betrekking tot het fenomeen reizen als grillig wordt beschouwd. Ze zijn niet meer in hokjes te plaatsen. Het feit dat het consumentengedrag grillig is, wordt ook bevestigd door de ANVR, die daarnaast opmerkt dat de consument ook steeds individueler wordt (ANVR, 2002). Echter, het tegendeel van de zogenaamde 'grilligheid' wordt beweerd door mevrouw Bargeman die zegt dat het merendeel van de door haar geïnterviewde huishoudens tussen 1991 en 1998 wél repetitief handelt. Hierbij is gekeken naar vakantiebestemming, vertrekmaand, lengte van vakanties en de verblijfsvorm. Hoewel dit onderzoek redelijk gedateerd is, is het wel interessant op CRM-gebied. Hierop wordt verderop in de analyse van dit rapport nog teruggekomen.

Hiernaast boekt de consument 'laat, zon en ver.' Volgens de ANVR/TNS NIPO statistieken zijn de zomerboekingen, in vergelijking met verleden jaar tot en met 7 maart, nu aangetrokken tot -6 %. Met de vorige metingen in het achterhoofd (-12% en -14%) en de indruk dat de consument dit jaar korter op zijn geplande vakantie boekt, ziet de reisbranche de komende zomer met vertrouwen tegemoet (ANVR, 2004).

Multichanneling

Om in te spelen op de wensen en behoeften van de consument, gebruiken steeds meer reisbureaus diverse kanalen om in contact mogelijk te maken met de klant. Naast het fysieke reisbureau heeft vrijwel ieder reisbureau een eigen website. Hierop is het vaak nog niet mogelijk om daadwerkelijk online te boeken maar wordt er veelal gewerkt via aanvragen. Bij sommige touroperators is het voor reisbureaus wel mogelijk om direct in hun systeem te boeken, bijvoorbeeld bij OAD.

Dynamic packaging

Onder dynamic packaging wordt het boeken van zogenaamde 'losse bouwstenen' verstaan. Hierbij kan de consument zelf zijn vakantie samenstellen. De meerderheid van de reisbureau(keten)s zien dynamic packaging echter als iets wat ze al jaren doen, alleen nu neemt de vraag ernaar steeds meer toe.

Een vraag is echter nog wel hoe hierop ingespeeld gaat worden. Want, als er losse elementen worden ingekocht, bij wie ligt dan de verantwoordelijkheid als er iets fout gaat tijdens de reis? En wordt dit alleen op het reisbureau gebruikt of wordt het ook via het Internet naar de consument weggezet? Dit

laatste gaat net weer een stapje verder daar de consument onderdelen bij elkaar zoekt die wellicht niet met elkaar matchen. En dan is er geen reisadviseur die dat in de gaten houdt....

Toeristische CRS

Al meer dan een jaar wordt er gesproken over een toeristische CRS. Dit is een centraal reserveringssysteem waarin alle reizen van touroperators in opgenomen zijn en dus met elkaar te vergelijken zijn. In principe staan alle reisbureaus die geïnterviewd zijn, hier positief tegenover. Het is een ideaal vergelijkingsmiddel en door de kennis van de reisadviseurs kunnen de prijs- en kwaliteitsverschillen aan de consument worden uitgelegd. Over het feit of het CRS ook via Internet naar de consument moet worden weggezet, zijn de meningen verdeeld. De meerderheid vindt dat dat moet kunnen omdat je mee moet gaan met de vraag van de consument. Als je het zelf niet doet, dan boekt men het wel bij een ander die het wél doet. Er is echter ook een minderheid die vindt dat het Toeristische CRS tot de reisbureaus beperkt moet blijven. De reden hiervoor is dat de consument volgens hen niet weet waar de prijsverschillen door veroorzaakt worden, en daarom niet altijd de juiste keuze maken. Ook twijfelen ze eraan of dit zal gebeuren daar dit teveel doorzichtigheid van de markt betekent voor de touroperators.

§ 3. 2. 2 Trends in de toekomst

Op basis van het rapport 'De nabije toekomst van georganiseerde vakanties in een breder maatschappelijk perspectief' dat de ANVR begin 2002 heeft uitgebracht, worden enkele trends voor de toekomst kort aangestipt. Het rapport is opgesplitst in twee delen. Het eerste gedeelte handelt over algemene trend op macro-niveau, het tweede gedeelte handelt over vakantietrend. Daar deze zeer vergaand zijn en bijvoorbeeld betrekking hebben op vervoerskeuze en gemiddelde verblijfsduur, worden deze hier achterwege gelaten.

Demografische ontwikkelingen

Het ANVR verwacht dat de Nederlandse bevolking de komende jaren met 0,5% per jaar zal groeien. Dit houdt in dat de bevolking in 2010 zal zijn toegenomen tot zo'n 16,8 miljoen mensen. In feite zien zij dit als een positieve ontwikkeling want meer mensen betekent meer potentiële vakantiegangers. Verder kan het gebeuren dat men door de schaarse ruimte in eigen land de vakantie met name zal doorbrengen in het buitenland en vooral kiezen voor bestemmingen met ruimte en rust. Naast een groei van de algehele bevolking wordt ook de groei van de allochtone bevolking genoemd en ook de vergrijzing speelt een zeer grote rol. Verwachting is dat in 2010 27,6% ouder zal zijn dan 54 jaar. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid grote invloed hebben op de vraagontwikkeling naar vakantieproducten. Naast deze trends worden ook de huishoudverdunding en de toename van het opleidingsniveau genoemd.

Sociaal-economische ontwikkelingen

Hieronder valt de verwachting dat het aantal tweeverdieners zal toenemen. Hiernaast zal de kloof tussen 'arm' en 'rijk' groter worden, wat door het Centraal Bureau voor de statistiek wordt bevestigd.

Een andere verwachting die verstrekkende gevolgen heeft voor de vakantiebranche, is de opkomst van de 24-uurs economie. Volgens dit rapport moeten reisbureaus meer producten anywhere, anytime aanbieden. Ook het 'verantwoord' ondernemen wordt van groter belang. Eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid en maatschappelijk verantwoord zijn daarbij belangrijke sleutelwoorden.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Hierbij wordt in het bijzonder hedonisme en 'experience' genoemd. Met name experience neemt steeds een groter deel in van het budget van de consument, zoals entertainment, reizen en buitenshuis eten. Hoewel het ANVR deze trend noemt, lijkt het aannemelijker dat men, met het oog op de economische recessie, juist bespaart op zaken als uit eten gaan. Aangezien het rapport uitgebracht is in januari 2002, is hier wellicht geen rekening mee gehouden.

Andere sociaal-economische trends zijn de vraag naar veiligheid en zekerheid en ook van gezondheidsaspecten wordt verwacht dat deze steeds meer een rol gaan spelen. Volgens het ANVR is dit sterk gebonden aan het hoge aantal 55+ers dat een groot belang hecht aan gezondheid.

Technologische ontwikkelingen

Het Internet is hierbij nog steeds de belangrijkste trend. Volgens het onderzoek dient het Internet voornamelijk voor het zoeken van informatie en men verwacht dan ook dat dit de komende jaren verder zal toenemen. Daarnaast vormt het Internet en mogelijkheid voor reisbureaus om op een meer constante basis met de consument in contact te treden.

Hoofdstuk 4

Marketing

Om aanbevelingen te schrijven om toepassingen van marketing en CRM te optimaliseren is het noodzakelijk eerst de relatie tussen marketing en CRM inzichtelijk te maken. Daarvoor moeten ten eerste de begrippen gedefinieerd worden. Om deze reden zijn de volgende hoofdstukken hieraan gewijd. In het eerste hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de marketing. Wat is marketing? Welke soorten marketing zijn er te onderscheiden en hoe is marketing in de loop van de tijd veranderd? Het tweede hoofdstuk handelt vervolgens logischerwijs over CRM. Wat houdt CRM in en wat zijn de belangrijkste elementen ervan? Aan het einde van hoofdstuk 5 worden marketing en CRM uiteindelijk gelinkt. Het verband tussen deze twee termen wordt verduidelijkt zodat in een later stadium aanbevelingen kunnen worden gevormd.

§ 4.1 De definiëring

Om tot een, voor dit onderzoek, bruikbare definitie te komen, worden eerst diverse bestaande definities met elkaar vergeleken. De eerste definitie die het begrip marketing uitlegt, is afkomstig van Kotler. Hij ziet marketing als 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 te zijn.’* (Kotler, 2003).

Een tweede veelgebruikte definitie is van de UK Chartered Institute of Marketing. Volgens hen is marketing *‘the management process which identifies, anticipates, and supplies customer requirements efficiently and profitably.’* Wanneer deze twee definities met elkaar vergeleken worden, is de belangrijkste overeenkomst dat er bij marketing gekeken wordt naar de wensen en behoeften van de consument. De definitie van Kotler duidt in tegenstelling tot de definitie van de UK Chartered Institute of Marketing al beter aan wat daar onder verstaan wordt. Wat echter niet in deze definities naar voren komt, is hoe de onderneming kan inspelen op deze wensen en behoeften.

De volgende definitie van Verhage geeft hier een duidelijker beeld over. Volgens hem omvat marketing *‘de – op de markt afgestemde – 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).

Een definitie die hiermee zo goed als overeenkomt, is die van de American Marketing Association (AMA). Zij definiëren marketing als *‘de, op behoeften van de afnemer afgestemde ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten en diensten, teneinde planmatig ruiltransacties te creëren waarmee organisaties en personen hun doelstellingen trachten te verwezenlijken’* (Blythe, 2001). Het verschil tussen deze twee definities is de vooruitstrevende visie van Verhage die al spreekt van duurzame relaties met klanten. Het onderhouden van een (duurzame) relatie met de klant komt in overige marketingdefinities niet naar voren en is, zoals uit het volgende hoofdstuk zal blijken, al meer

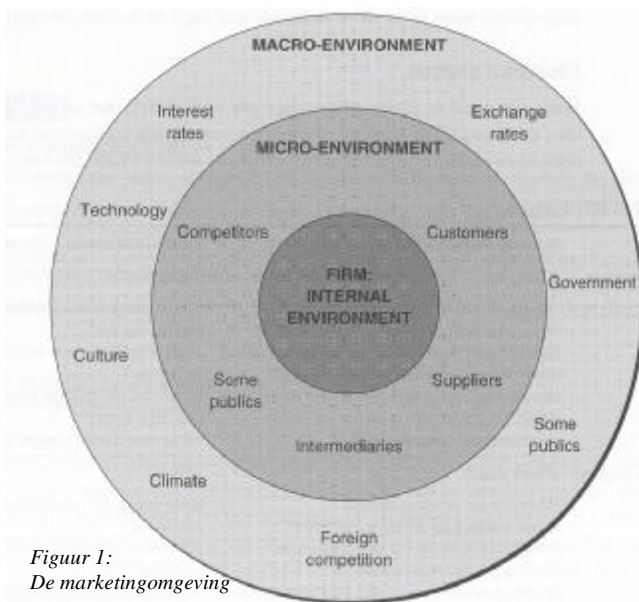
een vorm van Customer Relationship Management. Dus hoewel Verhage wel de juiste marketingelementen in zijn definitie heeft opgenomen, is deze voor dit hoofdstuk niet geheel bruikbaar.

In dit rapport zal de definitie van de American Marketing Association gehanteerd worden, waarbij de vooruitstrevende visie van Verhage in het achterhoofd wordt gehouden als een koppeling tussen marketing en Customer Relationship Management.

Uitgaand van de definitie van de American Marketing Association zijn de ontwikkeling van het product, de prijsbepaling, de promotie en distributie dé vier methoden om in te spelen op de wensen en behoeften van de klant om doelstellingen te verwezenlijken. Hoewel deze factoren niet in alle definities naar voren komen, worden deze wel vrijwel overal gehanteerd door middel van de zogenaamde ‘marketingmix,’ waarin de 4 P’s (product, prijs, plaats (distributie) en promotie (communicatie)) centraal staan. Voordat een bedrijf invulling kan geven aan deze marketingmix, zal eerst de marketingstrategie bepaald moeten worden. En alvorens de strategie bepaald kan worden, zal eerst de markt waarop de organisatie opereert aan een gedegen analyse onderworpen moeten worden. In deze volgorde zullen deze onderwerpen (analyse, strategie en implementatie) aan de orde komen in de volgende paragrafen.

§ 4.2 Analyse van de marketingomgeving

Analyse van de marketingomgeving kan plaatsvinden op verschillende niveaus, namelijk op intern en extern niveau (Verhage, Blythe, Leeflang). Onder interne analyse wordt de analyse verstaan betreffende factoren die binnen de onderneming zelf spelen en grotendeels beheersbaar zijn. Externe analyse beslaat de factoren van buiten de onderneming. Beide soorten analyse worden in deze paragraaf kort aangestipt. Voor de beschrijving wordt het hiernaast staande model gehanteerd en wordt er van buiten naar binnen gewerkt. De externe analyse gaat in dit geval vooraf aan de interne analyse.



Figuur 1:
De marketingomgeving

Externe analyse

De externe omgeving van een onderneming is onder te verdelen in de macro- en de micro-omgeving. De macro-omgeving betreft ‘maatschappelijke ontwikkelingen waarop de onderneming geen invloed heeft’ (Swelsen, 2000). De aspecten die onder de macro-omgeving vallen, zijn terug te vinden in het model. Een andere indeling wordt gegeven door Leeflang.

Onder de macro-omgeving verstaat hij de volgende aspecten: economische omgevingsvariabelen, technologische omgevingsvariabelen, politieke omgevingsvariabelen, juridische omgevingsvariabelen, culturele en sociale omgevingsvariabelen en ten slotte de demografische variabelen. Deze indeling wordt tevens gehanteerd door Verhage met als enig verschil dat hij de juridische omgevingsvariabele vervangt door ‘natuurlijke’ omgevingsvariabelen. Kenmerk en overeenkomst met de bovenstaande indeling is, dat de onderneming op al de genoemde variabelen geen invloed kan uitoefenen. Ze zijn echter wel belangrijk om in kaart te brengen daar de onderneming zich (gedeeltelijk) moet aanpassen aan deze variabelen want, zoals Verhage zegt, ‘veranderingen in de omgevingsfactoren kunnen zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengen.’

Onder de micro-omgeving valt ‘de directe omgeving van de onderneming’ (Swelsen, 2000). De factoren die in het model naar voren komen, komen in grote lijnen overeen met andere modellen betreffende de micro-omgeving. Kotler bijvoorbeeld, hanteert dezelfde factoren maar voegt de organisatie zelf ook toe, terwijl het model van Blythe deze apart behandelt. Verhage daarentegen, behandelt exact dezelfde factoren als Blythe maar ziet dit als de meso-omgeving en de onderneming zelf als de micro-omgeving. Dit is echter slechts een verschil in benaming. Het belangrijkste verschil met de macro-omgeving is dat, hoewel de onderneming deze factoren niet kan beheersen, ze deze wél kan beïnvloeden (Verhage, 2001).

Interne analyse

De interne analyse betreft, zoals de naam al zegt, de onderneming zelf. Hierbij wordt in kaart gebracht welke bedrijfsfuncties er zijn en welke beschikbare middelen er voor handen zijn om doelstellingen te verwezenlijken (Verhage, 2001). Wanneer er naar de bedrijfsfuncties gekeken wordt, is het niet alleen van belang de verschillende functies binnen de organisatie te onderscheiden. Ook de plaats die marketing binnen de organisatie inneemt is essentieel. Volgens Kotler moeten marketing managers harmonieus samenwerken met overige afdelingen. Want zoals hij enkele voorbeelden noemt ‘*Finance is concerned with finding and using funds to carry out the marketingplan. Accounting has to measure revenues and costs to help marketing know how well it is achieving its objectives*’ (Kotler, 2004). Marketing moet dus een integrale functie vormen in de organisatie. In het kader van de interne analyse is het van belang te kijken waar deze samenwerkingsverbanden liggen en welke positie marketing inneemt in de organisatie.

Maar naast deze factoren, zijn ook de medewerkers zelf een belangrijk onderdeel van de analyse. Want, zoals Blythe zegt, ‘*they will develop a corporate culture with its own language, customs, traditions and hierarchy.*’ Medewerkers kunnen de (externe) omgeving beïnvloeden door zich negatief of positief uit te laten. Marketing dient dus niet alleen betrekking te hebben op de externe omgeving, ook de tevredenheid van medewerkers is een essentiële factor.

§ 4.3 Strategie

Nu in kaart is gebracht wat er verstaan wordt onder de analyse, is de volgende stap het formuleren van marketingstrategieën. Hiervoor dient er een strategische analyse gemaakt te worden die gebaseerd is

op de interne en externe gegevens die uit de analyse van de marketingomgeving naar voren zijn gekomen. (Boekema, 1995). Uit deze analyses komen zowel zwakke als sterke factoren naar voren en zowel kansen als bedreigingen. Deze factoren kunnen worden samengevat in een zogenaamde SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats). De sterke en zwakke punten in deze SWOT-analyse hebben betrekking op de onderneming zelf. De kansen en bedreigingen betreffen alle externe omgevingsfactoren van de onderneming. Nadat deze punten in kaart zijn gebracht kunnen diverse strategieën geformuleerd worden. Deze strategieën hebben in grote lijnen betrekking op groei en segmentatie. Deze twee verschillende strategieën worden hieronder beide kort beschreven.

Segmentatiestrategieën

Een segmentatiestrategie is *'een beleid gericht op de vraag of er al dan niet met de geconstateerde verschillen in gedrag tussen de afnemersgroepen rekening zal worden gehouden'* (Basisboek Marketing). De markt, die in de externe analyse in kaart is gebracht, wordt verdeeld in homogene groepen. Omdat naar alle waarschijnlijkheid niet alle groepen even geschikt zijn voor het product dat een organisatie levert, kan deze een of meerdere groepen er uit pakken. Volgens Boekema is segmentatie het fundament van het marketingbeleid. Belangrijk is dat de segmenten voldoende groot zijn en over voldoende koopkracht beschikken om als doelgroep interessant te zijn. Naast deze factoren moet de doelgroep ook bereikbaar zijn voor de organisatie en moet deze laatste beschikken over voldoende middelen om de segmenten te bewerken. Oftewel, de strategie moet haalbaar zijn (Verhage, 2001). Er kan op verschillende criteria gesegmenteerd worden zoals door middel van demografische factoren, geografische factoren, psychografische factoren en op basis van gedragskenmerken als merktrouw, verbruik, marketinggevoeligheid en koopbereidheid. Volgens Kotler en Verhage zijn er drie segmentatiestrategieën, te weten: ongedifferentieerde marketing, gedifferentieerde marketing en geconcentreerde marketing. Ongedifferentieerde marketing wordt ook wel massamarketing genoemd. Hierbij richt de organisatie zich op de gehele markt zonder onderscheid te maken door middel van segmenten. Bij gedifferentieerde marketing gebeurt dat wel en worden verschillende doelgroepen aangesproken met een verschillend marketingaanbod. Belangrijk is te weten dat *'gedifferentieerde marketing doorgaans meer totale afzet genereert dan ongedifferentieerde marketing'* (Verhage, 2001). Bij geconcentreerde marketing richt de organisatie zich slechts op één of enkele segmenten. Volgens Verhage wordt dit gedaan om zo een hoog marktaandeel en een sterke positie in dat deel van de markt te verkrijgen. Volgens Kotler wordt dit echter ook wel gedaan wanneer de middelen van de organisatie beperkt zijn.

Positionering

Wanneer een organisatie haar segmenten heeft bepaald, is het noodzakelijk te kijken hoe het product in de markt gezet kan worden, oftewel de positionering van het product. Om een product goed neer te zetten moet er naar twee zaken gekeken worden. Als eerste moet gekeken worden welke positie het product op dit moment in de gedachten van de consument inneemt. Indien het om een nieuw product gaat is dit uiteraard niet aan de orde. Vervolgens is het aan de orde om te bepalen welke positie de organisatie zelf wil dat het product inneemt. Belangrijk is uiteindelijk dat het beeld dat de organisatie

wil creëren ook daadwerkelijk overeenkomt met dat van de consument. Oftewel, het imago moet gelijkvallen met de werkelijkheid.

Groeistrategieën

Nadat de segmenten/doelgroepen bepaald zijn waar de organisatie zich op gaat richten en nadat de positionering bepaald is, kan de marketingmix ingevuld worden om de strategieën te bewerkstelligen. Van te voren moet echter duidelijk zijn wat de organisatie wil bereiken met deze producten. Over het algemeen is dit terug te vinden in de visie, missie en doelstellingen van de organisatie. Belangrijkste doelstelling is daarbij vaak het behalen van winst. Ook in een commerciële sector als de branche van reisbureaus is dat het geval. En om winst te behalen is 'groei' vaak noodzakelijk. Omdat dit in de sector reisbureaus van groot belang is, wordt ingegaan op diverse groeistrategieën. Een opvallende uitspraak van de Advanced Marketing Consultants hieromtrent luidt als volgt:

There are only three marketing strategies needed to grow a business: (1) Increase the number of customers (2) Increase the average transaction amount, and (3) Increase the frequency of repurchase. Every marketing strategy should be measured by it's ability to directly impact and improve upon each of these three factors.'

Advanced Marketing Consultants

Maar, hoe vergroot je dan het aantal klanten, hoe verhoog je de uitgaven en hoe vergroot je de frequentie? Volgens Kotler zijn er verschillende groeistrategieën, te weten:

- **Marktpenetratie.** Hierbij wordt een bestaande markt bewerkt met bestaande producten. Er wordt getracht meer producten te verkopen of deze producten frequenter te verkopen.
- **Marktontwikkeling.** Bij deze strategie worden nieuwe markten of nieuwe toepassingen gezocht voor bestaande producten.
- **Productontwikkeling.** Nieuwe producten worden op de bestaande markt gebracht.
- **Diversificatie.** Dit is de verkoop van geheel nieuwe producten om geheel nieuwe markten te bereiken of in te spelen op nieuwe consumentenbehoeften.

Het vergroten van het aantal klanten wordt voornamelijk bewerkstelligd door middel van marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie. Het verhogen van de uitgaven aan het product komt in de strategieën van Kotler niet geheel duidelijk naar voren. Dit zou kunnen gebeuren door middel van marktpenetratie maar ook de overige strategieën zouden hiervoor kunnen zorgen. Het derde punt, het vergroten van de frequentie, laat Kotler aansluiten bij marktpenetratie. Uiteraard zou marktpenetratie ook weer kunnen volgen op een van de overige drie strategieën. Wanneer deze strategieën worden bekeken vanuit het oogpunt van reisbureaus, zijn deze niet altijd even goed toepasbaar. Kenmerkend voor de reisbureaus is namelijk dat zij allen hetzelfde product aanbieden, namelijk de reizen van de touroperators. Wel kunnen zij verschillende soorten reizen in verschillende segmenten positioneren. Ze hebben zelf echter weinig tot geen invloed op het ontwikkelen van nieuwe producten. Om deze reden zijn de groeistrategieën 'marktontwikkeling' en 'diversificatie' niet geheel van toepassing op reisbureaus. Wel kunnen zij, indien touroperators nieuwe producten ontwikkelen, ervoor kiezen deze in een bestaande dan wel nieuwe markt neer te zetten.

§ 4.4 Implementatie; de marketingmix

Nadat de strategie bepaald is, kan hieraan invulling gegeven worden door middel van de marketingmix welke bestaat uit product, prijs, plaats (distributie) en promotie (communicatie). Deze instrumenten kan een organisatie inzetten om ruiltransacties te stimuleren. Door een specifieke combinatie van deze instrumenten wordt gestreefd naar een goede afstemming van het aanbod op de wensen en behoeften van de doelgroep. Deze vier instrumenten worden hier alle behandeld en zijn toegespitst op de reisbureaus.

Product

Het eerste instrument is het product. Verhage definieert een product als *‘een combinatie van materiële en immateriële eigenschappen waarmee een goed of dienst in een bepaalde behoefte voorziet’*. In bovenstaande alinea is geconstateerd dat het aanbod van reisbureaus zo goed als gelijk is. Naast het fysieke product (de reizen) bieden reisbureaus een aanvullend product, namelijk de dienstverlening. Reisbureaus verlenen service en kennis betreffende reizen aan haar klanten. Naast het product van de touroperators ‘verkopen’ zij aanvullende producten zoals verzekeringen en in sommige gevallen ook zaken als taxivervoer en vakantiebehoeften. Blythe definieert het product ook wel als een *‘bundle of benefits’* waarbij de hoofdkenmerken de voordelen zijn die ook door de concurrent gehanteerd worden. Dit zijn dan uiteraard weer de reizen die door de touroperators samengesteld worden. Daarnaast heeft het product volgens Blythe eigenschappen waarmee het zich kan onderscheiden van de concurrent. Dit zou bewerkstelligd moeten worden door de aanvullende producten die het reisbureau zelf levert. Naast deze indeling van Blythe kan het product onderverdeeld worden in het *core, facilitating, supporting en augmented product* (Kotler, 1999). Het core product is datgene wat de consument nu werkelijk koopt, oftewel welke behoefte het product moet vervullen. In de reiswereld is dat ontspanning door middel van vakantiebeleving. Het facilitating product is datgene wat nodig is om het core product te verwezenlijken, dus de accommodatie en eventueel het vervoer naar de vakantiebestemming. In feite behoren het core en het facilitating product tot de touroperators, het reisbureau verkoopt deze slechts. Het supporting product echter beslaat zaken die niet direct noodzakelijk zijn maar die wel een toegevoegde waarde kunnen betekenen. Dit kan uiteraard ter plekke zijn op de vakantiebestemming maar ook de service van het reisbureau hoort hierbij. Niet alleen de kennis en zekerheid die zij biedt behoren hiertoe maar tevens de aanvullende producten als reis- en annuleringsverzekeringen. Het augmented product tenslotte heeft betrekking op zaken als bereikbaarheid, sfeer en interactie. De bereikbaarheid van de reisbureaus is in principe groot. Binnen een straal van 10 kilometer lijkt er altijd wel één te vinden te zijn. En uiteraard verhoogt het Internet de bereikbaarheid, tenminste, voor de reisbureaus die hier gebruik van maken. De sfeer is wellicht een van de factoren waarom de consument het reisbureau verkiest boven het boeken via Internet. Van interactie met de klant is uiteraard sprake bij boeking maar ook het after-sales proces kan hierbij gerekend worden. Duidelijk mag zijn dat het reisbureau zich door middel van het supporting en augmented product moet onderscheiden van de concurrent.

Prijs

Dit is *'the amount of money charged for a good of service'* (Kotler, 1999). Hoewel er over het algemeen veel op prijs geconcentreerd lijkt te worden, ligt dit voor reisbureaus wat moeilijker. De prijs wordt immers grotendeels bepaald door de touroperators. De marge die het reisbureau ontvangt is erg laag waardoor deze in feite weinig mogelijkheden heeft tot prijsconcurrentie. Wel kan men hierop inspelen door de juiste prijscategorieën te hanteren. Zo kan het reisbureau hier onderscheid in maken door jongeren een goedkopere reis aan te bieden dan tweeverdieners, hoewel beide naar dezelfde bestemming willen. Echter, dit prijsverschil is te wijten door verschil in luxe of comfort en wordt bepaald door het product. Eigenlijk kan geconstateerd worden dat concurreren op prijs voor vele reisbureaus niet haalbaar is. Een lagere prijs is in feite niet te realiseren door de kleine marges. Een hogere prijs vragen voor bepaalde doelgroepen lijkt onmogelijk door de doorzichtbaarheid van de markt en de concurrent zit vaak om de hoek. Grote ketens met meer inkoopkracht kunnen wellicht grotere marges afdwingen waardoor zij meer mogelijkheden hebben om de prijs als instrument te gebruiken.

Boven op de prijs die touroperators vragen, brengen reisbureaus ook een prijs in rekening voor administratiekosten. Hierop heeft men uiteraard meer invloed maar vaak wordt hier een vast bedrag voor gehanteerd dat ligt tussen de vijftien en twintig euro. Hoewel er momenteel wel veel op prijs geconcentreerd wordt in de reiswereld, kan er geconcludeerd worden dat dit bepaald wordt door de touroperators.

Plaats (distributie)

Onder het distributiebeleid vallen beslissingen over de keuze van distributiekanaal en tussenpersonen (groothandel en detailhandel) die worden ingeschakeld, het aantal verkooppunten, de gewenste voorraden en het transport (fysieke distributie). Hoewel reisbureaus in feite een tussenpersoon of bemiddelaar zijn, kunnen ze zelf ook gebruik maken van verschillende distributiekanaal. Dit houdt in dit geval in op welke manieren de klant het reisbureau kan bereiken. Vaak worden er meerdere kanalen gebruikt om contact met de klant te onderhouden, er is sprake van multichanneling. Steeds meer fysieke reisbureaus hebben hun eigen website waarop reizen online of via aanvragen geboekt kunnen worden. Daarnaast beschikken veel ketens over een callcenter en kan er bij bijna alle reisbureaus telefonisch geboekt worden. Ook bij online reisbureaus is dit (vaak) mogelijk. De klant kan het reisbureau te allen tijde bereiken, vanaf elke plaats en op verschillende manieren. Kortom er heerst veelal een 24/7 cultuur, anytime, anywhere en anyhow.

Van fysieke distributie is alleen sprake wanneer gekeken wordt naar het versturen van brochures en reisbescheiden. In principe worden brochures opgehaald op het reisbureau, online reisbureaus maken zo goed als geen gebruik van brochures maar plaatsen al het aanbod op de site.

Promotie (communicatie)

Volgens Verhage is communicatie met de doelgroep voor een effectieve marktwerking onontbeerlijk. Uit de vele communicatiemogelijkheden moet men de beste kiezen om de klanten te informeren en te overtuigen over de pluspunten van het aanbod. Volgens Blythe zijn er verschillende 'fases' te onderscheiden door middel van de AIDA-benadering. Deze staat voor attention, interest, desire en action. Omdat het vaak moeilijk is om al deze elementen in één communicatie-uiting naar voren te laten komen, wordt er vaak gebruik gemaakt van de communicatiemix welke bestaat uit reclame, sponsoring, promoties (zoals cadeauartikelen, prijsvragen, spaaracties en demonstraties), direct marketing, persoonlijke verkoop en public relationsactiviteiten, waaronder publiciteit. Het uitstippelen van een promotiestrategie vereist tal van beslissingen: het vaststellen van de communicatiedoelstellingen, het bepalen van het reclamebudget, het kiezen van de meest effectieve combinatie van promotie-instrumenten en media, een planmatig gebruik van displays, kortingsacties, beurzen en andere vormen van verkoopbevordering, en tenslotte het meten van het effect van deze activiteiten. Omdat communicatie zeer breed is, kan er ook wel gewerkt worden met een apart communicatieplan waarin de ideale mix van de instrumenten beschreven staat.

In de branche van de reisbureaus wordt gewerkt met diverse communicatiemogelijkheden waarbij het grootste onderscheid ligt tussen massa- en persoonlijke communicatie. Massacommunicatie lijkt voor het merendeel gebruikt te worden om naamsbekendheid te verkrijgen en om traffic te genereren naar het reisbureau. Persoonlijke mail lijkt daarentegen meer actiegericht te zijn. Hoe reisbureaus daadwerkelijk communicatie toepassen komt naar voren in de analyse van dit onderzoek.

§ 4.5 Evaluatie

Hoewel in dit hoofdstuk de verschillende fasen in het marketingproces opeenvolgend besproken zijn, is dit in feite een doorlopend proces. Zowel de externe als interne omgeving moet geanalyseerd blijven worden. Door middel van onderzoek dient er gekeken te worden naar de klanttevredenheid, haalbaarheid van nieuwe doelgroepen en/of markten, dient de concurrentie onderzocht te worden en moeten marketingacties geëvalueerd worden. Door wellicht nieuwe bevindingen kan de segmentatie en positionering worden aangepast en uiteraard anders invulling gegeven worden aan de marketingmix.

§ 4.6 Verschillende vormen van marketing door de tijd heen

In bovenstaande paragrafen is beschreven welke onderdelen er bij marketing naar voren komen. Uiteraard komen deze marketingaspecten niet bij alle organisaties die marketing bedrijven naar voren. Wanneer er naar de tijdslijn gekeken wordt is er een lijn te ontdekken van massamarketing naar individuele of one-to-one marketing. Typerend voor massamarketing is bijvoorbeeld de uitspraak van Ford, 'you can have any color as long as it is black,' op het moment dat de massaproductie van auto's van start ging. Naast massamarketing kunnen gesegmenteerde marketing en een-op-een marketing genoemd worden als marketingvormen. Gesegmenteerde marketing wordt zoals in bovenstaande paragrafen gebaseerd op markt- en doelgroepanalyses. Wanneer er nog een stapje verder gegaan wordt

en men op een-op-een niveau handelt, is er sprake van een sterke personalisatie. Opvallend is dat men bij een-op-een marketing meer spreekt van een bedrijfsstrategie in plaats van een marketingstrategie (Peppers & Rogers, 2000). Men richt zich op een langdurige relatie met de klant door hem maatwerk te bieden. En in feite is dit ook waar CRM zich op richt; een individuele relatie met de klant. Er is dus een overlap te vinden tussen marketing en CRM. Alvorens hierop ingegaan kan worden, is het eerst aan de orde te kijken wat CRM precies inhoudt zodat later een vergelijking mogelijk is tussen beide aspecten.

Hoofdstuk 5

Customer Relationship Management

Nu in het voorgaande hoofdstuk besproken is wat marketing zoal inhoudt, wordt er in dit hoofdstuk aandacht geschonken aan Customer Relationship Management (CRM). Net als marketing wordt CRM allereerst gedefinieerd om een duidelijk beeld te creëren wat in dit onderzoek onder CRM wordt verstaan. Vervolgens wordt aangekaart wat CRM werkelijk inhoudt en wat komt er bij kijken om CRM succesvol te implementeren.

§ 5.1 De definiëring

Over Customer Relationship Management zijn niet alleen vele verschillende definities geformuleerd, er worden tevens diverse termen voor gehanteerd zoals klantmanagement, one-to-one marketing, relatiemarketing en interactieve marketing. ‘Ze zijn echter alle van toepassing op de organisatie die *een relatie met haar afnemers wil aangaan en intensiveren*. De aandacht verschuift van de eenmalige transactie naar de langetermijnrelatie, van marktaandeel naar klantaandeel’ (Beltman, Peelen, Waalewijn, 2000).

De term ‘langetermijnrelatie’ is kenmerkend voor CRM en wordt veel, en door diverse auteurs aangehaald. Dit is tevens een van de verschillen met de ‘oude’ marketingvormen waarin de transactie met name voorop staat. In de volgende definitie van Peppers en Rogers wordt dit verschil duidelijk aangekaart. ‘*Instead of selling one product at a time to as many customers in a particular sales period, the 1:1 marketer uses customer databases and interactive communications to sell one customer at a time as many products and services as possible, over the entire lifetime of that customer’s patronage*’ (Peppers en Rogers, 1997). Naast de ‘langetermijnrelatie’ wordt hierin tevens het gebruik van databases oftewel technologie aangehaald. Dit is een kenmerk welke onmisbaar lijkt te zijn bij het juist toepassen van CRM. Deze mening wordt door meerderen gedeeld en komt tot uiting in verschillende definities zoals in die van de Gartner Groep (2001). Deze omschrijft CRM als ‘*a business strategy that combines skilled customer-facing personnel, optimal processes and enabled technologies to balance enterprise revenues and profits with maximum customer satisfaction*’. Ook door F. Buttle worden deze kernelementen van CRM erkend. ‘*CRM is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high-quality customer data and enabled by IT*’ (Buttle, 2004).

Naar aanleiding van deze definities kan gesteld worden dat CRM een aantal kernelementen bevat die steeds weer naar voren komen. Ten eerste is dit de langetermijnrelatie met de klant, ten tweede de bedrijfsstrategie & bedrijfscultuur en als laatste de technologie. Bovenstaande definities bevatten alle enkele van deze elementen maar ze komen in geen van de definities allemaal voor. In de volgende definitie van Thompson is dat wel het geval. Hij ziet CRM als ‘*a business strategy to select (create) and manage (keep, maintain or develop) the most valuable customer relationships. CRM requires a*

customer-centric business philosophy and culture to support effective marketing, sales and service processes. CRM applications can enable effective customer relation management, provided that an enterprise has the right leadership, strategy and culture. (Thompson, B., 2002). In dit onderzoek wordt deze definitie gehanteerd als uitgangspunt. Uit deze definitie blijkt ook dat de langetermijnrelatie met de klant het doel is van een bepaalde bedrijfsstrategie welke ondersteund kan worden door middel van technologische CRM-applicaties. Nu bepaald is dat de langetermijnrelatie het doel is van CRM is het allereerst aan de orde om te kijken waarom dit van belang is en hoe dit bewerkstelligd kan worden. Vervolgens wordt ingegaan op diverse onderdelen van CRM te weten: analytische CRM, strategische CRM en operationele CRM (Peelen, Buttle).

§ 5.2 Langetermijnrelatie, waarom?

Waarom zou een bedrijf een relatie aan willen gaan met een klant? Logischerwijs zou dit voor commerciële organisaties een manier moeten zijn om (meer) omzet en winst te behalen. En dat is dan ook de drijfveer. Uit onderzoek is gebleken dat het werven van nieuwe klanten 5 keer zoveel duurder is dan het behouden van bestaande klanten (Thys, 2001). En daarnaast lijkt dit juist in een economische recessie een middel te zijn om de omzet te waarborgen (Esten H., 2003). En ook de heer Beltman deelt deze mening. Volgens hem zijn er legio voorbeelden te vinden waarom men zich juist in mindere tijden moet richten op zijn trouwe klanten. In figuur 3 wordt duidelijk gemaakt waarom relaties met bestaande klanten juist in dit soort tijden van belang is. Volgens Peelen brengt CRM ook verdere voordelen met zich mee. Door geringer klantverloop dalen de wervingskosten want er zijn minder nieuwe klanten nodig om de gewenste omzetgroei te realiseren. Daarnaast brengt het bedienen van vaste klanten minder kosten met zich mee, kopen vaste klanten meer en kunnen zij bereid zijn een prijspremium te betalen. Ten slotte kunnen zij nieuwe klanten aanbrengen wat de wervingskosten nog verder drukt (Peelen, 2003). Uiteraard moet er alleen een relatie worden nagestreefd met klanten die financieel gezien aantrekkelijk zijn voor het bedrijf of die een hoog potentieel hebben. Bijvoorbeeld, jongeren van 18 jaar die naar Salou willen zijn financieel gezien geen aantrekkelijke groep maar kunnen dat in een later stadium van hun leven wel worden als het reisbureau deze aan zich weet te binden. Volgens Peelen moet er gestreefd worden de klant steeds verder te ‘upgraden’, wat zeggen wil dat getracht moet worden de klant vaker en voor een hoger bedrag aankopen te laten doen. De verschillende fasen hierin visualiseert hij door middel van een klantpiramide (zie figuur 2)

waarbij de waarde van een klant wordt berekend door de RFM-variabele, oftewel recency x frequency x monetary value. In dit geval zijn de ‘partners’ degene die de meeste waarde vertegenwoordigen voor de organisatie. Het is zeer belangrijk voor de organisatie dat deze relaties gehandhaafd blijven. Naast Peelen maken ook anderen gebruik van een klantpiramide, zoals Verhoef en Langerak die een klantpiramide hebben met loden, zilveren en gouden klanten (Verhoef, 2003).



Figuur 2: Piramide van relaties (Peelen, 2003)

'Allereerst vormen trouwe klanten nog altijd een relatief goedkope bron van omzetgroei. Het bedienen van bestaande klanten is efficiënter dan op zoek gaan naar nieuwe klanten.(...) Daarnaast kent uw huidige klant uw service en uw prijzen. In economisch mindere tijden zijn nieuwe klanten slechts binnen te halen door prijsstunts. Trouwe klanten kan de organisatie behouden door betere service. Sterker nog: door in mindere tijden als organisatie 'trouw' te blijven aan de klant en service te blijven verlenen, kan de relatie sterker worden. (...) De wilde acquisitieslagen die vaak gemaakt worden zodra het allemaal wat minder gaat zijn vaak ongericht; zij slagen er feilloos in het prijsbewuste deel van de markt te mobiliseren (...)Daarnaast is het helemaal niet noodzakelijk om de prijs te verlagen als de concurrenten dat ook doen. Lang niet alle klanten worden getroffen door een recessie. Ze zijn weliswaar altijd op zoek naar een goede waardepropositie, maar niet noodzakelijkerwijs naar een lage prijs.'

Figuur 3: Waarom CRM in mindere tijden? (Beltman, 2003)

Nu aangetoond is dat een langetermijnrelatie met de klant voor een organisatie aantrekkelijk kan zijn, rijst de vraag hoe dit bewerkstelligd kan worden. Volgens Buttle en Peelen interactie, commitment en vertrouwen kenmerken van een relatie. Daarnaast noemt Peelen nog de reciprociteit, de wil om iets terug te geven wanneer iets is ontvangen. Vertrouwen en commitment zijn van te voren echter niet aanwezig maar zullen moeten groeien. Peelen onderscheidt, op basis van de theorie van Dwyer, Schurr en Oh (1987) vijf verschillende fasen in een relatie, te weten: de bewustwording, de exploratiefase, de groeifase, de commitmentfase en de neergang. Volgens hem zouden marketeers die een duurzaam wederzijds profijtelijke relatie met klanten willen ontwikkelen, inzicht moeten hebben in deze dynamiek van de relaties. Gedurende de groei van de relatie zou er commitment moeten ontstaan, oftewel een verbintenis tussen de klant en de organisatie. Hoewel Buttle commitment en vertrouwen ook als elementen ziet van een relatie, meent hij dat klanttevredenheid zorgt voor loyaliteit. Volgens Buttle neemt deze tevredenheid steeds verder toe omdat de organisatie de klant steeds beter leert kennen en daardoor beter kan inspelen op zijn behoeften.

Verhoef en Langerak zien het feit dat tevreden klanten trouwer zouden zijn echter als één van de misverstanden over CRM. Volgens hen is dit verband niet lineair, meet het slecht de status quo en is het slechts één van de drijvers van klantengedrag. Daarnaast zijn er andere drijvers zoals switchkosten of gewoon door de behoefte aan iets anders. Ook de voordelen die Peelen noemde ten behoeve van de organisatie (klanten worden minder prijsgevoelig, zijn minder duur om te bedienen, brengen meer op per klant en brengen nieuwe klanten aan) halen zij onderuit. Klanten zouden juist prijsgevoeliger worden omdat ze weten wat ze krijgen en het feit dat ze minder kosten zou niet bewezen zijn. Wel stemmen zij in met het feit dat, als klanten een langdurige relatie hebben, ze minder gauw switchen. Of klanten meer opbrengen en of ze nieuwe klanten aanbrengen, wordt door deze auteurs niet over gesproken. Het aanbrengen van nieuwe klanten lijkt echter meer met tevredenheid te maken te hebben dan met een langdurige relatie. Mond-tot-mond reclame komt vaak voor na een goede ervaring met een bedrijf of product.

Wat duidelijk mag zijn is dat er nogal verschillende meningen bestaan over factoren die een relatie bevorderen en wat de opbrengsten van een langdurige relatie zijn. Een andere vraag die hierbij naar voren komt, is of de klant wel zit te wachten op een relatie. Wil hij niet gewoon goed geholpen

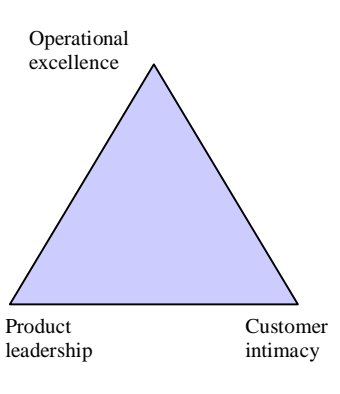
worden? Wordt hij zo langzamerhand niet gek van alle bedrijven die zogenaamd een relatie met hem wil? Of...heeft hij dit niet eens in de gaten? Hoewel de argumenten van Bergman (zie figuur 3) duidelijk aangeven waarom een organisatie een relatie zou willen nastreven, is dit vanuit de klant gezien niet duidelijk. Zeker in een economische recessie lijkt het merendeel van de klanten te kijken naar het beste aanbod, welke organisatie dat op dat moment dan ook aanbiedt. Het moet gemakkelijk zijn voor de klant en het aanbod moet passen bij zijn wensen en behoeften. En natuurlijk moet de service en het geleverde product goed zijn. Tevredenheid lijkt dus wel degelijk een rol te spelen, maar of dit werkelijk zal leiden tot loyaliteit valt nog maar af te wachten. Ook de heer Betist (BrouwerBetist) beaamt dat loyaliteit niet bestaat; *'loyaliteit moet je kopen'* zoals hij uitlegt. Volgens hem moet je constant blijven geven aan de consument om zijn loyaliteit te behouden. Verhoef en Langerak merken echter op dat een relatie wel een rol kan spelen bij producten met een hoge betrokkenheid van klanten. In het geval van reizen lijkt deze betrokkenheid zeker te bestaan.

§ 5.3 CRM & de organisatie

Nu bepaald is wat CRM inhoudt, kan er gekeken worden wat een organisatie kan doen om CRM toe te passen. Hierbij wordt er uitgegaan van een driedeling die zowel door Peelen als Buttle gehanteerd wordt. De drie elementen van CRM zijn volgens hen strategische CRM, analytische CRM en operationele CRM. Daarnaast onderscheidt Peelen nog een extra dimensie, namelijk CRM-beleidsaspecten. Hier gaat hij in het bijzonder in op het belang van klantkennis. Daar klantkennis in feite het sleutelwoord is binnen CRM, wordt dit ook hier behandeld en komt aan de orde na strategische CRM.

§ 5.3.1 Strategische CRM

'CRM beslaat een bijzonder groot terrein, het gaat de gehele organisatie aan (CRM Excellence, 2003). CRM raakt niet alleen de marketing, of de IT-functie van een bedrijf, maar grijpt in al zijn geledingen in (Peelen, 2003).



Figuur 4: Combinatie van bedrijfsstrategieën

Het mag duidelijk zijn dat CRM betrekking heeft op de gehele organisatie. Het is een complete bedrijfsstrategie, waar er volgens Tracey en Wiersma drie van te onderscheiden zijn, te weten: operational excellence, product leadership en customer intimacy. Operational excellence is het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen, op basis van kostenbeheersing en hoge efficiency met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant. Product leadership is voortdurende innovatie op basis van creativiteit en het snel commercialiseren van ideeën. Customer intimacy is ten slotte het voortdurend aanpassen van aanbod op de wensen van de klant, op basis van kennis van de individuele klant teneinde een relatie op te bouwen. Deze laatste strategie is volgens Peelen de strategie die het meest

aansluit bij de CRM-strategie, wat echter niet uitsluit dat de overige strategieën niet gehanteerd worden. Veelal is er een combinatie mogelijk tussen deze drie waarbij één de hoofdstrategie volgt. Bijvoorbeeld, als een organisatie customer intimacy nastreeft, hoeft dat niet te zeggen dat ze geen betrouwbare producten leveren tegen scherpe prijzen. Maar er kan niet uitgeblonken worden op alle drie de strategieën zoals Peelen ook beaamt. Want zoals hij zegt *'bij elk van de drie strategieën horen specifieke culturen, die onderling moeilijk verenigbaar zijn.'* Figuur 4 is met opzet niet bij strategische marketing (zie hoofdstuk 4) geplaatst, hoewel het ook daar van toepassing zou kunnen zijn. Over het feit dat marketing een bedrijfsstrategie is, verschillen de meningen. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

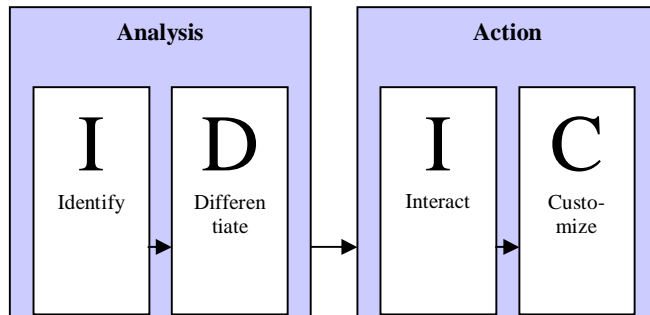
Bij het voeren van een CRM-strategie worden er een aantal eisen aan de organisatie gesteld. *'de organisatie dient te investeren in haar missie, cultuur, personeel, structuur en besturingssystemen, zodat een omgeving ontstaat waarin het streven naar klanttevredenheid en klantrelaties gefaciliteerd en beloond wordt'* (Peelen, 2003). Volgens Buttle is strategische CRM vooral gefocust op het ontwikkelen van een *'customer-centric business culture'* welke gericht is op het winnen en behouden van klanten door meer waarde te creëren en te leveren dan de concurrentie.

Belangrijk is met name dat de strategie gedeeld wordt door de medewerkers. Zij hebben immers het contact met de klant en dragen het beleid uit (Smulders, 2003). Ook de heer Scheers bevestigt de belangrijke rol van de medewerkers. *'Met alle respect voor de vele publicaties over klantloyaliteit, maar organisaties vergeten gewoon dat niet alleen de loyaliteit van medewerkers cruciaal is, wil CRM daadwerkelijk operationeel een succes worden'* (CustomerBase, 2002). Belangrijk is dus voor men CRM invoert, dat men de strategie duidelijk bepaalt, weet wat de missie is en dat de cultuur hierop ingesteld wordt. Wanneer medewerkers CRM niet uitdragen, zal de slagingskans zeer klein zijn.

§ 5.3.2 Klantkennis

In bovenstaande paragrafen is al uiteen gezet wat het doel van CRM is. Hoe dat echter bereikt kan worden is echt nog niet aangegeven. Wel is aangegeven dat klanten op basis van RFM-waarden ingedeeld kunnen worden in bijvoorbeeld een klantpiramide. Om dat te kunnen is er echter informatie nodig. Informatie over aankopen van de klant. Echter om op de wensen van de klant in te spelen is er meer nodig: klantkennis is cruciaal binnen CRM. Klantkennis wordt gevormd door verzamelde data over een klant. Zodra deze gegevens iets zeggen over een klant en men er een beeld bij kan vormen, veranderen data in informatie. Wanneer er ook daadwerkelijk wat met die informatie gedaan wordt, is er sprake van klantkennis. Op basis van het profiel van de klant kan er bijvoorbeeld gekeken worden in welke producten hij geïnteresseerd is. Vragen die hierbij gesteld moeten worden zijn: welke gegevens willen we van de klant hebben en hoe willen we die (door middel van marketing) benutten? In het opbouwen van klantkennis zijn verschillende fasen te onderscheiden. Peppers en Rogers (2000) onderscheiden vier fasen, namelijk: identificatie, differentiatie, interactie en ten slotte levering van maatwerk. Deze fasen beslaan al meer dan het verzamelen van klantkennis. Met name identificatie heeft betrekking op het verzamelen van data van klanten, differentiatie heeft betrekking op analyse van deze kennis waardoor klantkennis ontstaat. Interactie en het leveren van maatwerk hebben betrekking

op het operationele facet. Zowel analytische CRM als operationele CRM worden in de volgende subparagrafen verder uitgewerkt. Door Beltman, Peelen en Waalewijn worden de fasen van Peppers en Rogers concreet gemaakt door middel van het IDIC-model, oftewel identify, differentiate, interact en customize (figuur 5).



Figuur 5:
Het IDIC-model

§ 5.3.3 Analytische CRM

‘Analytische CRM richt zich op het vergroten van de kennis van de klant en op de klantbenadering’ (Peelen, 2003). Het gaat er ten eerste om dat de juiste gegevens worden vastgelegd zodat later bepaald kan worden wie met welk aanbod op welk tijdstip benaderd moet worden. Wanneer een organisatie dit voor elkaar krijgt, is CRM in een vergevorderd stadium geïmplementeerd en toegepast. Daarnaast kunnen ook zaken als cross-selling en retentieanalyses met analytische CRM uitgevoerd worden. Cross-selling is van belang omdat het principe van CRM rust op het belang van bestaande klanten. Deze klanten moeten aan het bedrijf gekoppeld worden en meer gaan besteden. Retentieanalyses zijn daarnaast ook van groot belang. Als je je richt op bestaande klanten, is het noodzakelijk te weten wie dat zijn en of het percentage bestaande klanten toe of afneemt.

Dat analyse van klantgegevens belangrijk is, blijkt uit onderstaand citaat:

‘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. (...) De werkelijke opbrengsten zijn te halen met middelen voor klantsegmentatie en ‘predictive modelling.’

AMR Research, 2004

Bij het implementeren van een CRM-systeem staat voorop dat de klantinformatie uniform is. Iedereen moet te allen tijde beschikken over dezelfde informatie. Daarnaast is het van belang te weten welke informatie je wilt verkrijgen voordat een systeem wordt aangeschaft. Volgens de heer Rime (CustomerBase, 2002) zijn er een aantal aspecten waar zeker aandacht aan besteed moet worden. Enkele vragen waarop een klantgerichte organisatie vanuit haar CRM-systeem antwoord moet krijgen zijn volgens hem:

- Wie zijn nu eigenlijk mijn klanten?
- Welke klanten zijn ook echt waardevol voor mijn organisatie?
- Hoe verbeter ik de relatie met deze klanten?
- Via welke kanalen benader ik mijn klanten?
- Welke van mijn klanten zullen geïnteresseerd zijn in ons nieuwe product?
- Welke klanten zullen we mogelijk verliezen?

Als een organisatie deze vragen kan beantwoorden door middel van het CRM-systeem, zijn ze een eind op de goede weg. Wanneer de waarde van klanten bekend is, kan bijvoorbeeld de klantpiramide van Peelen worden ingevuld (zie §5.2). Naar aanleiding van de kennis van klanten kunnen er klantgroepen worden gedefinieerd. Dit zijn groepen die een aantal overeenkomstige kenmerken vertonen. De groepen die Peelen onderscheidt in zijn klantpiramide zijn een voorbeeld van klantgroepen. Maar tevens kunnen klantgroepen gevormd worden op basis van interesses van klanten of op demografische kenmerken.

Maar waar het in feite om gaat is het toepassen van de kennis die verkregen is uit het CRM-systeem, er moet een vertaalslag gemaakt worden naar de consument.

§ 5.3.4 Operationele CRM

Operationele CRM heeft voornamelijk betrekking op de 'contactcyclus'. Zoals Peelen operationele CRM beschrijft: *'De contactcyclus wordt geïnitieerd met de doelgroep, nieuwe relaties worden welkom geheten, initiële contacten worden opgevolgd en de dialoog tussen klant en leverancier wordt uitgebouwd. Langs verschillende kanalen, op verschillende tijdstippen en locaties wordt gecommuniceerd'* (Peelen, 2003). Door dit citaat worden al enige belangrijke aspecten van operationele CRM aangestipt. Zo valt er af te leiden dat er sprake moet zijn van multichanneling zodat een klant de organisatie (het liefst 24 uur per dag en 7 dagen per week) moet kunnen bereiken op diverse manieren. Een tweede punt dat naar voren komt is dat er een dialoog in gang moet worden gezet. Dit houdt in dat de medewerkers met klantcontact verantwoordelijk zijn voor het uitbouwen van een relatie met de klant. Dit betekent dat deze medewerkers op ieder moment moeten kunnen beschikken over de verzamelde klantkennis. Er moet bijvoorbeeld bekend zijn op welk moment wat aangeboden kan worden aan de klant. Er moet bekend zijn welke mailings de klant heeft ontvangen. En, er moet bekend zijn wie de klant is en wat zijn klanthistorie is. Al deze zaken dragen er aan bij dat de klant zo goed mogelijk geholpen kan worden. Voor het verdiepen en verbreden van de klantrelatie is het van belang dat de medewerkers bewust zijn van het belang hiervan. Bij de implementatie van CRM is het daarom noodzakelijk dat iedereen (met klantcontact) deze strategie steunt, zodat de uitvoering ervan zo optimaal mogelijk is.

Contacten kunnen door beide partijen geïnitieerd worden, zowel door de organisatie als door de klant. De klant zal echter in de meeste gevallen alleen contact opnemen als hij behoefte heeft aan een product of aan informatie. De organisatie heeft daarnaast de taak om contacten te initiëren om zo behoeften van de consument aan te wakkeren en om zich in de mind-setting van de consument te positioneren. Bij reisbureaus bijvoorbeeld, is het product dat men aanbiedt over het algemeen hetzelfde. Als een organisatie zich goed in de mind-setting positioneert, is de kans groot dat de klant terugkeert naar deze organisatie voor een volgende reis. Belangrijk is wel de consument niet te overspoelen met informatie, hij moet niet het gevoel krijgen 'gespamt' te worden.

§ 5.4 De overlap tussen marketing en CRM

Nu vastgesteld is wat in dit onderzoek onder marketing en CRM wordt verstaan, is het nu aan de orde een koppeling te leggen tussen beide. In het hoofdstuk betreffende marketing is al aangegeven dat er een link bestaat tussen beide.

In dit hoofdstuk is aangegeven dat CRM een bedrijfsstrategie is. Maar in hoeverre kan dit over marketing gezegd worden? Er is al duidelijk gemaakt dat marketing in de loop van de tijd veranderd is. De transactiegerichtheid heeft bij de meeste organisaties plaats gemaakt voor klantgerichtheid.

Als de indeling van Tracey en Wiersma aangehouden wordt, zijn er drie bedrijfsstrategieën: operational excellence, product leadership en customer intimacy. Bij al deze drie strategieën kan en wordt marketing ingezet. Marketing wordt in dit geval gebruikt om de bedrijfsstrategie te communiceren en uit te voeren.

Zoals in hoofdstuk 4 naar voren is gekomen berust marketing op vier pijlers: product, prijs, distributie en communicatie. Met name communicatie kan bedrijfsbreed worden opgevat. Communicatie behoort immers niet alleen de marketingafdeling toe, maar is tevens van belang bij call-centers en online-contacten. En, als marketing bedrijfsbreed kan worden opgevat, is het dan geen bedrijfsstrategie?

Het antwoord hierop is nee. Marketing is een tool om de bedrijfsstrategie te verwezenlijken en dat moet inderdaad bedrijfsbreed worden toegepast. Marketing raakt het bedrijf in al zijn geledingen, zonder marketing kan de bedrijfsstrategie niet worden uitgevoerd en worden de doelstellingen niet behaald. Daarom zijn marketing en de bedrijfsstrategie zijn onlosmakend met elkaar verbonden. Ditzelfde geldt voor marketing en CRM. Om CRM tot stand te brengen moet de gehele marketing en dus de gehele organisatie hierop afgestemd worden. Marketing en CRM raken geïntegreerd waardoor de overlap tussen beide groot is. Termen als one-to-one marketing zijn voorbeelden van deze integratie. In wezen wordt een langetermijn relatie met de klant nagestreefd door maatwerk te leveren. Of dit marketing of strategie is valt te betwijfelen. Vaak kan bij dit soort termen de term ‘marketing’ ook vervangen worden door de term ‘management’. CRM zelf wordt zo ook wel vertaald als Customer Relationship Marketing in plaats van Customer Relationship Management.

Nu aangetoond is wat de relatie tussen marketing en CRM is, kan onderzocht worden hoe organisaties marketing en CRM toepassen. Marketing en CRM vormen in de enquête twee verschillende onderdelen daar bedrijven wel marketing kunnen toepassen zonder CRM na te streven. Alvorens het onderzoek van start kan gaan is het van belang te kijken of reisbureaus geschikt zijn voor CRM. Dit komt in de volgende paragraaf aan de orde.

§ 5.5 Zijn reisbureaus geschikt voor CRM?

Niet alle organisatie zijn even geschikt voor CRM. In deze paragraaf wordt aan de hand van een aantal randvoorwaarden van CRM, gekeken of dit voor reisbureaus toepasbaar is.

Deze randvoorwaarden zijn grotendeels afgeleid uit bovenstaande paragrafen.

- Om CRM goed te kunnen toepassen is ten eerste klantkennis vereist. Alleen de NAW-gegevens is niet voldoende. Aan deze voorwaarde voldoen reisbureaus in hoge mate. Doordat veel gegevens voor het boeken van een reis vereist zijn, beschikken reisbureaus over een schat aan informatie. Ze weten wie de klant is, wat hij koopt, hoe hij betaalt, uit welke personen het reisgezelschap bestaat et cetera.
- Multichanneling moet mogelijk zijn. Om CRM goed in te voeren is het van belang dat klanten op diverse manieren in contact kunnen treden met de organisatie. Bij reisbureaus is dit al het geval. Vaak is er telefonisch, online, en face to face contact mogelijk.
- De bedrijfscultuur moet ontstaan voor CRM. Aangezien reisbureaus een dienstverlener zijn en geen tastbaar product verkopen, moeten zij in principe zeer klantgericht zijn. Hoewel dit niet direct betekent dat zij ook ontstaan voor CRM, is het wel een belangrijke indicatie.
- De consument moet een hoge mate van betrokkenheid hebben bij het product wil hij ontstaan voor een relatie. Aan deze voorwaarde voldoet de branche van de reisbureaus in hoge mate. Het boeken van een vakantie lijkt vaak als plezierig te worden beschouwd.
- Hoe groot is de kans dat een klant binnen een bepaalde tijd weer terug komt? Heeft het zin om in hem te investeren? Bij reisbureaus is dit over het algemeen zeer zinvol daar men over het algemeen 1 keer per jaar of vaker op vakantie gaat.
- Wanneer de consument uitgekeken is op een product moeten er vervangende producten zijn. Ook hierop kan het reisbureau inspelen met de grote variëteit van producten (reizen).
- Er moeten mogelijkheden bestaan van cross- en upselling. CRM heeft de doelstelling klanten meer te laten kopen en meer te laten besteden. Door middel van cross-selling kunnen er meerdere producten worden verkocht. Daarnaast kunnen consumenten ook gepusht worden (net iets) meer te besteden dan de vorige keer. Reisbureaus beschikken over deze mogelijkheid. Naast de reizen zelf verkopen ze ook verzekeringen. Daarnaast zouden ze consumenten kunnen 'sturen' naar een hoger prijssegment.

Op basis van deze voorwaarden kan geconcludeerd worden dat reisbureaus zeer geschikt zijn voor CRM. In de aanbevelingen van dit rapport wordt verder ingegaan op het belang van CRM voor reisbureaus.

Hoofdstuk 6

Analyse van de resultaten

In dit tweede deel van het rapport zullen de onderzoeksresultaten besproken worden. Voordat dit gedaan kan worden, wordt het proces rondom het onderzoek beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de totstandkoming van de onderzoekseenheden. Daarna volgt een paragraaf over de beperkingen van het onderzoek. In de hierop volgende hoofdstukken worden de resultaten besproken. Dit zal gedaan worden in twee gedeeltes. Het eerste gedeelte beslaat de marketingresultaten en het tweede de CRM-resultaten. De vragenlijst waarop de analyse is gebaseerd, is terug te vinden in Bijlage I.

§ 6.1 Totstandkoming van de onderzoekseenheden

Aan dit onderzoek hebben 20 respondenten meegewerkt. Alle 20 zijn betrokken bij het kwantitatieve onderzoek. Tien van hen hebben tevens hun medewerking verleend aan een kwalitatieve verdieping middels een interview. In de onderzoeksopzet is aangegeven dat de reisbureaus gesegmenteerd zijn in vier groepen, te weten: afhankelijke reisbureaus, samenwerkingsverbanden, zelfstandige reisbureaus en online reisbureaus. Hieronder is schematisch weergegeven hoe de verdeling van deze groepen in dit onderzoek is.

	Afhankelijke reisbureaus	Samenwerkingsverbanden	Zelfstandige reisbureaus	Online reisbureaus
Kwalitatief	3	2	3	2
Kwantitatief	4	6	7	3

Tabel 6.1 De respondenten

Aan het onderzoek hebben organisaties van verschillende grootte meegewerkt. Deze vallen op diverse manieren in te delen. Allereerst kan een indeling gemaakt worden op basis van het aantal vestigingen. Daarnaast kan een indeling gemaakt worden op basis van het aantal medewerkers in de organisaties. Van beide treft u hieronder een schematische weergave aan. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen het kwantitatieve gedeelte en het kwalitatieve.

Aantal vestigingen	Aantal reisbureaus
0 (online)	3
1	7
2 tot 10	5
10 - 100	2
> 100	3

Tabel 6.2 Verdeling naar aantal vestigingen

Aantal medewerkers	Aantal reisbureaus
<10	6
10 tot 20	3
20 tot 30	3
30 tot 40	3
> 40	5

Tabel 6.3 Verdeling naar aantal medewerkers

Naast gegevens over grootte zijn er tevens gegevens verzameld over omzet, marketingbudgetten en het aantal pax dat jaarlijks bij een reisbureau geboekt heeft. Uiteraard hangen de resultaten hiervan veelal samen met de grote van de reisbureaus (zie bijlage III, tabel 1A t/m 1C). In de analyse van het

onderzoek (zie hoofdstuk 7 en 8) worden de resultaten echter niet uitgesplitst naar grootte van organisaties maar alleen naar type reisbureau. Hiervoor is gekozen om de volgende redenen

- Een vergelijking op basis van grootte alleen is niet valide daar bijvoorbeeld online reisbureaus tegelijkertijd klein (aantal medewerkers) en groot (omzet/pax) kunnen zijn.
- Een indeling op type en vervolgens op grootte heeft weinig toegevoegde waarde daar de inzichten die dit zal verschaffen te gedetailleerd zijn en niet noodzakelijkerwijs gelden voor de rest van de onderzoeksgroep.

In het rapport zijn geen namen genoemd van betrokken partijen daar de resultaten te eenvoudig te herleiden zijn.

Totstandkoming van de kwalitatieve onderzoekseenheden

Het doel van het kwalitatieve onderzoek is inzicht krijgen in de achterliggende gedachten van de respondenten. Voor het selecteren van reisbureaus is uitgegaan van de segmentatie die in de onderzoeksopzet is getoond. Uit het oogpunt van tijd is er voor gekozen uit elke groep 2 tot 3 reisbureau(keten)s te benaderen. Uit de grote medewerking vanuit de branche kan opgemerkt worden dat de interesse voor CRM vrij groot is. Van de dertien benaderde partijen waren er slechts twee niet bereid om medewerking te verlenen. Van deze twee heeft één nog wel deelgenomen aan het kwantitatieve onderzoek.

Totstandkoming van de kwantitatieve onderzoekseenheden

In tegenstelling tot de grote bereidheid om mee te werken aan het kwalitatieve onderzoek, was de bereidheid tot het invullen van de enquête gering. Naar wens van de opdrachtgever zouden er 20 respondenten aan het kwantitatieve onderzoek moeten meewerken. In de onderzoeksopzet is aangetoond dat er ongeveer 50 reisbureaus benaderd moesten worden om dit quotum te bereiken. Uiteindelijk hebben 10 van de 88 benaderde reisbureaus de enquête ingevuld. Door tijdrestricties was het niet mogelijk hier meer tijd aan te besteden.

Concluderend kan gezegd worden dat van de ongeveer 200 reisbureauketens die tezamen 2000 vestigingen vertegenwoordigen 20 bij het onderzoek betrokken zijn. De medewerking aan het kwalitatieve onderzoek was groter dan die aan het kwantitatieve onderzoek. Bij het kwalitatieve onderzoek heeft immers 85% van de benaderde partijen meegewerkt. Bij het kwantitatieve onderzoek was dit slechts 11%.

§ 6.2 Beperkingen van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is het inzicht krijgen in de toepassingen van marketing en CRM van reisbureau(keten)s. Een eerste beperking van dit onderzoek is dat deze niet noodzakelijkerwijs representatief is voor alle reisbureaus. Uitgaand van het door het ANVR vastgesteld aantal reisbureaus

(vestigingen) van 2000, zijn bij dit onderzoek 750 reisbureaus (vestigingen) betrokken wat een percentage is van 37%. De twintig betrokken partijen vertegenwoordigen dus 750 reisbureaus.

Een tweede beperking betreft de volgorde van het onderzoek. Omdat ook het kwalitatieve onderzoek aan de hand van de enquête geleid werd, is deze van te voren opgesteld. Tijdens het afnemen van interviews en ook de enquêtes zelf, bleek dat sommige vragen niet altijd duidelijk genoeg gesteld waren. Met name vraag 9 heeft geleid tot veel onduidelijkheden. Hierin werd gevraagd in welke mate de marketingmix wordt toegespitst op de verschillende doelgroepen. Dit bleek moeilijk aan te geven omdat men als reisbureau veelal dezelfde producten verkoopt tegen de prijs die de touroperator vaststelt. In de analyse wordt hier nog verder op teruggekomen.

Tevens bleek achteraf de structuur van de vragenlijst niet geheel optimaal te zijn. Met name de eerste vraag over strategieën werd door de respondenten als ingewikkeld beschouwd. Wellicht was het beter geweest deze verderop in de enquête te plaatsen.

Een laatste punt dat van invloed kan zijn geweest op (met name de kwalitatieve) resultaten is dat de onderzoeker gedurende het onderzoek een leercurve heeft doorlopen. Ervaringen uit eerdere interviews kunnen mogelijk van invloed zijn geweest op antwoorden van respondenten in de daaropvolgende interviews.

Hoofdstuk 8

Analyse van CRM-toepassingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van CRM-toepassingen geanalyseerd. Dit zal gedaan worden aan de hand van de driedeling die in hoofdstuk 5 is weergegeven. Achtereenvolgens komen de onderdelen strategische CRM, analytische CRM en operationele CRM aan de orde. Daarnaast is er een onderdeel opgenomen met betrekking tot de bedrijfscultuur. De opbouw van dit hoofdstuk is gelijk aan die van hoofdstuk 8.

§ 8.1 Strategische CRM

§ 8.1.1 Kwantitatieve resultaten

In de enquête zijn diverse vragen opgenomen die gericht zijn op strategische CRM. Naar aanleiding van een analyse van de resultaten vallen een aantal opmerkelijke punten te onderscheiden. Op de vraag of het grootste gedeelte van het marketingbudget aan directe communicatie wordt besteed, wordt door circa de helft van de respondenten aangegeven dat dit inderdaad het geval is (Bijlage V, tabel 1). Hoewel dit resultaat nog niet direct zoveel zeggend is, blijkt uit een verdere uitsplitsing naar diverse typen reisbureaus dat er wel degelijk verschillen te onderkennen zijn (zie tabel 8.1).

Grootste gedeelte marketingbudget aan directe communicatie met klant?			
	Ja	Nee	Totaal
Afhankelijke reisbureaus	75%	25%	100% (n = 4)
Samenwerkingsverbanden	33%	67%	100% (n = 6)
Zelfstandige reisbureaus	57%	43%	100% (n = 7)
Online reisbureaus	67%	33%	100 % (n = 3)

Tabel 8.1 Verdeling marketingbudget in %

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de samenwerkingsverbanden, in tegenstelling tot de overige categorieën, juist meer aan indirecte communicatie besteden. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat samenwerkingsverbanden wellicht niet altijd de beschikking hebben over een centrale database. Dit komt omdat deelnemers van het samenwerkingsverband binnen hun eigen vestiging klantgegevens verzamelen en deze misschien nog weinig met elkaar delen.

Verder blijkt uit de resultaten dat een kleine meerderheid meer aandacht besteedt aan bestaande klanten dan aan potentiële. Dit terwijl een overgroot deel aangeeft wel inzicht te hebben in het aantal jaarlijks terugkerende klanten (Bijlage V, tabel 2 en 3). Het feit dat men hierin inzicht heeft, zegt iets over het belang dat zij aan bestaande klanten hechten. Hoewel circa de helft zich richt op potentiële klanten, blijkt dat zij de waarde van bestaande klanten inzien. Immers, het merendeel van de respondenten die aangaven zich niet voor het grootste deel te richten op bestaande klanten, geeft wel aan inzicht te hebben in het aantal terugkerende klanten (Bijlage V, tabel 4). Alle respondenten van afhankelijke reisbureaus geven aan inzicht te hebben in het percentage terugkerende klanten. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat zij veel waarde hechten aan deze informatie en deze ook actief

toepassen. In de volgende paragraaf zal hierop terug worden gekomen. Verder bleek uit de resultaten dat het merendeel van de respondenten, welke hebben aangegeven zich voornamelijk op bestaande klanten te richten, trachten op pro-actieve wijze cross-selling toe te passen aan de hand van de klantgegevens (zie tabel 8.2). Aangezien cross-selling alleen toepasbaar is bij bestaande klanten, geeft dit ook aan dat men zich er mee bezig houdt. Van de respondenten geeft 60% aan cross-selling toe te passen.

	Cross-selling		Totaal
	Ja	Nee	
Bestaande klanten meer aandacht dan potentiële? Ja	8	3	11

Tabel 8.2 Bestaande klanten meer aandacht dan potentiële gelinkt aan cross-selling

Een ander aspect dat aan bod komt, handelt over klantgroepen. Dit zijn groepen die op basis van analyses van de database tot stand zijn gekomen. Klantgroepen kunnen gevormd worden aan de hand van verschillende factoren, te weten:

- recentheid van transacties
- het aantal transacties
- de financiële waarde van transacties
- demografische factoren
- voorkeuren/interesses van klanten

De eerste vier factoren worden door ongeveer 50% van de respondenten gebruikt om klantgroepen te identificeren. Klantgroepen identificeren op basis van interesses scoort lager met ongeveer 30%. (bijlage V, tabel 5A tot en met 5E). Deze toch wel hoge percentages kunnen duiden op een vorm van CRM-beleid. Volgens de literatuur duidt het hebben en toepassen van klantgroepen immers op het voeren een CRM-beleid (zie §5.2). Echter, de antwoorden lijken niet geheel valide te zijn, met name met betrekking tot klantgroepen die op basis van interesses/voorkeuren gevormd worden. Uit de resultaten blijkt namelijk dat maar 25% van de respondenten altijd of in de meeste gevallen gegevens verzamelen over interesses/voorkeuren. Op basis van dit percentage lijkt het dus onmogelijk te zijn dat 30% wel klantgroepen identificeert naar interesses/voorkeuren. Een ander opvallend punt is dat de zelfstandige reisbureaus klantgroepen tamelijk veel toepassen (zie tabel 8.3). Dit lijkt vreemd daar zij op marketing gebied in verhouding lager scoren ten opzichte van de overige reisbureaus. In het bijzonder de score bij de klantgroep ‘interesses/voorkeuren’ is opvallend hoog. Wellicht dat de antwoorden die op deze vraag zijn gegeven niet geheel valide zijn. In de volgende paragraaf wordt hierop teruggekomen.

Klantgroepen op basis van:	Afhankelijke reisbureaus		Samenwerkingsverbanden		Zelfstandige reisbureaus		Online reisbureaus	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Recentheid	25%	75%	50%	50%	57%	43%	67%	33%
Frequentie	50%	50%	50%	50%	43%	57%	67%	33%
Financiële waarde	25%	75%	50%	50%	57%	43%	100%	0%
Demografische factoren	50%	50%	50%	50%	71%	29%	100%	0%
Interesses/voorkeuren	0%	100%	30%	70%	43%	57%	33%	67%
Totaal	100% (n = 4)		100% (n = 6)		100% (n = 7)		100% (n = 3)	

Tabel 8.3 Onderscheiden van verschillende klantgroepen in %

Het laatste aspect van strategische CRM handelt over bedrijfsdoelstellingen. Ongeveer de helft van de respondenten hebben hun bedrijfsdoelstellingen niet alleen op de korte termijn gericht, maar voornamelijk op lange termijn (Bijlage V, tabel 6). Uit onderstaande tabel blijkt echter dat dit sterk varieert per type reisbureau. Hoewel de online reisbureaus aangeven zich op de korte termijn te richten, richten de samenwerkingsverbanden zich juist op de lange termijn. Dit correleert met het feit dat het merendeel van de samenwerkingsverbanden zich ook richt op bestaande klanten. Zoals tevens uit de literatuur blijkt, zijn bestaande klanten voor een lange termijn strategie erg belangrijk.

Bedrijfsdoelstellingen voornamelijk gericht op de lange termijn?			
	ja	nee	Totaal
Afhankelijke reisbureaus	50%	50%	100% (n = 4)
Samenwerkingsverbanden	83%	17%	100% (n = 6)
Zelfstandige reisbureaus	43%	57%	100% (n = 7)
Online reisbureaus	0%	100%	100% (n = 3)

Tabel 8.4 Termijn bedrijfsdoelstellingen in %

§ 8.1.2 Kwalitatieve resultaten

Zoals uit bovenstaande analyse blijkt, zijn er een aantal opvallendheden en tegenstrijdigheden met betrekking tot strategische CRM. In deze paragraaf komen deze punten één voor één aan de orde om zo mogelijke misvattingen te verklaren.

Zoals uit de kwantitatieve analyse blijkt, onderkent het merendeel van de respondenten het belang van bestaande klanten. Ook in interviews wordt dit sterk bevestigd. Echter, meer aandacht schenken aan bestaande klanten is een tweede punt. In hoofdstuk 8 werd al aangegeven dat het onderscheid tussen bestaande en potentiële klanten met name gevormd wordt door het sturen van verjaardagskaarten en dergelijke. Meer aandacht geven, wordt door het merendeel echter niet gewenst; *‘Elke klant moet even goedd geholpen worden’*. Deze mening wordt met name sterk vertegenwoordigd door de zelfstandige reisbureaus en kleine samenwerkingsverbanden. Afhankelijke reisbureaus hebben echter een heel andere benadering en geven aan een start te maken met CRM. Twee van de drie afhankelijke reisbureaus die onderzocht zijn, maken hierbij daadwerkelijk gebruik van een CRM-systeem. De derde heeft dan wel geen CRM-systeem maar wel een loyaliteitsprogramma. Aangezien loyaliteitsprogramma’s erop gericht zijn om klanten vast te houden, duidt dit ook op het onderkennen van het belang van bestaande klanten.

Hoewel bestaande klanten juist door afhankelijke reisbureaus als belangrijk worden beschouwd besteden zij niet altijd het grootste gedeelte van het marketingbudget aan hen. Met name de (goedkope) communicatie via e-mail is een reden hiervoor. Een afhankelijk reisbureau die CRM aan het invoeren is, geeft aan dat de communicatie voor een groot deel zal verlopen via e-mail. Daarnaast geven zij aan dat ook het aantrekken van nieuwe klanten van belang blijft en dat daardoor ook veel geld aangewend wordt voor acquisitie en naamsbekendheid.

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat het merendeel van de samenwerkingsverbanden het grootste gedeelte van het marketingbudget voor andere zaken aanwendt dan directe communicatie. Uit

interviews blijkt dat dit verschilt per type samenwerking. Een coöperatie geeft hierbij aan niet te beschikken over klantgegevens maar dat elke partner van hen, een eigen database hanteert. Wel geeft deze respondent aan dat er in de toekomst meer samengewerkt gaat worden op dit gebied. Daar de databases onderling verschillen, worden de partners gevraagd selecties te maken uit het klantenbestand waar het hoofdkantoor vervolgens een mailing aan kan koppelen. Het niet beschikken over een eigen database verklaart echter wel de huidige verdeling van het marketingbudget. Aan de andere kant zijn er tevens kleinere samenwerkingsverbanden die wel degelijk beschikken over alle verzamelde klantgegevens. Maar ook zij hebben tevens andere activiteiten die een groot deel van het marketingbudget innemen. Hierbij kan gedacht worden aan beurzen, informatieavonden en advertenties en ‘contributie’ voor zoekmachines zoals Google.

Een ander punt dat uit de kwantitatieve analyse naar voren kwam, is dat 60% van de respondenten op pro-actieve wijze cross-selling tracht toe te passen aan de hand van de klantgegevens. Hierbij wordt echter voornamelijk geduid op het verkopen van aanvullende producten zoals verzekeringen. Hoewel de verkoop hiervan inderdaad aangemerkt kan worden als cross-selling, gebeurt dit in de meeste gevallen niet aan de hand van klantgegevens maar wordt dit standaard in het verkoopproces meegenomen. Toch wordt cross-selling in sommige gevallen wel degelijk toegepast. Een voorbeeld hiervan is een reisbureau die diverse afdelingen heeft en zo aan vakantiegangers ook zakenreizen, groepsreizen, huwelijksreizen of taalreizen kan verkopen. Een ander voorbeeld is een afhankelijk reisbureau die het verkopen van zonnecrèmes ziet als een goede vorm van cross-selling, wat tevens goed te koppelen is aan de database. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat het afhankelijke reisbureaus zijn die cross-selling daadwerkelijk toepassen aan de hand van de database.

Een laatste punt waar in de kwantitatieve analyse onduidelijkheid over bestond handelt over klantgroepen. Met name de zelfstandige reisbureaus passen dit volgens de resultaten veel toe. Uit interviews blijkt dat zelfstandige reisbureaus veel werken met het systeem Jack, waarin inderdaad veel informatie van klanten kan worden opgeslagen en waarop ook analyses uit te voeren zijn. Echter, de klantwaarde kan hiermee niet bepaald worden. Reisbureaus hanteren dit systeem om alle gegevens in op te slaan en om klanten te selecteren voor mailingen. Uit interviews blijkt daarnaast dat de mogelijkheden van het systeem niet optimaal gebruikt worden. In de analyse over operationele CRM wordt hierop teruggekomen.

Afhankelijke reisbureaus gaan of zijn momenteel actief bezig met de invoering van CRM. Zij geven aan nu vaak niet te werken met klantgroepen maar dat dit wel de bedoeling is in een later stadium. Interesses en voorkeuren zijn volgens hen echter ingewikkelde aspecten om klantgroepen op te baseren. Klanten zijn moeilijk in hokjes te stoppen en hebben volgens hen een ‘grillig’ vakantiepatroon. Desalniettemin wordt deze mogelijkheid wel interessant gevonden.

§ 8.2 Analytische CRM

§ 8.2.1 Kwantitatieve resultaten

Het tweede onderdeel van CRM is analytische CRM en heeft betrekking op de database. Als eerste kan worden opgemerkt dat 80% van de respondenten werkt met een centrale database (Bijlage V, tabel 7). Hoewel de afhankelijke reisbureaus dit alle hebben, zijn er bij de overige typen steeds enkele die de gegevens (nog) niet gecentraliseerd hebben. Het hebben van een centrale database hoeft echter geen invloed te hebben op de inzichtelijkheid van klantgegevens voor de medewerkers die in direct contact staan met de klant. Drie van de vier respondenten die geen centrale database hebben, geven aan dat de gegevens wel beschikbaar zijn voor deze medewerkers (zie tabel 8.5). Daarnaast kan worden opgemerkt dat alle zelfstandige en online reisbureaus hun medewerkers met klantcontact, op elk moment inzicht geven in klantgegevens. Bij samenwerkingsverbanden is dit wat minder het geval; bij twee van de vier samenwerkingsverbanden zijn klantgegevens op elk moment inzichtelijk voor deze medewerkers (Bijlage V, tabel 8).

Centrale database?	Op elk moment op te vragen voor medewerkers met klantcontact?			Totaal
	Ja	Nee		
Ja	14	2		16
Nee	3	1		4

Tabel 8.5 Aanwezigheid centrale database gelinkt aan de opvraagmogelijkheden

Ook lijkt het hebben van wel of geen centrale database geen invloed te hebben op de mate waarin gegevens onderhouden worden. Alle respondenten geven aan dat klantgegevens altijd, of meestal up-to-date zijn (Bijlage V, tabel 9 en 10).

Een ander aspect van analytische CRM handelt over de diverse soorten gegevens die reisbureaus verzamelen van hun klanten. Hierbij wordt gevraagd naar de volgende gegevens:

- NAW-gegevens
- Telefoonnummer
- E-mailadres
- Aankoopgegevens (wat is gekocht?)
- Betalingsgegevens (hoe is betaald?)
- Interesses/voorkeuren

Opvallend is dat reisbureaus veel klantgegevens verzamelen (zie tabel 8.6). Dit kan verklaard worden door het feit dat veel van deze gegevens noodzakelijk zijn voor de totstandkoming van een boeking. Interesses en voorkeuren van de klant worden in vergelijking met de overige gegevens niet veel verzameld. In paragraaf 8.1.2 werd al aangegeven dat reisbureaus het lastig vinden deze gegevens vast te leggen. Dit komt overeen met de percentages in de volgende tabel.

	Altijd aanwezig	Van de meerderheid	Van ongeveer de helft	Van de minderheid	Niet aanwezig	Totaal
NAW-gegevens	100%	0%	0%	0%	0%	100% (n = 20)
Telefoonnummer	90%	10%	0%	0%	0%	100% (n = 20)
E-mailadres	15%	50%	5%	30%	0%	100% (n = 20)
Aankoopgegevens	100%	0%	0%	0%	0%	100% (n = 20)
Betalingsgegevens	95%	5%	0%	0%	0%	100% (n = 20)
Interesses/voorkeuren	10%	15%	10%	30%	35%	100% (n = 20)

Tabel 8.6 Mate van aanwezigheid van klantgegevens in %

§ 8.2.2 Kwalitatieve resultaten

Het verzamelen van klantgegevens is voor reisbureaus noodzakelijk om een boeking tot stand te laten komen. Hierbij zijn NAW-gegevens, het telefoonnummer en de aankoopgegevens vaak vereist. Ook het e-mailadres wordt steeds vaker gevraagd. Enkele respondenten vragen dit al direct wanneer een klant brochures aanvraagt. *‘Maar,’* zoals een respondent opmerkt, *‘niet alle mensen willen deze geven omdat ze niet gespamtd willen worden. Ik moet zeggen dat een hoop bedrijven wat dat betreft wel onze glazen ingooien.’* Het verzamelen van e-mailadressen sluit aan bij het feit dat bedrijven hun communicatie ook meer via e-mail voeren. Momenteel wordt hier vooral gebruik van gemaakt voor het versturen van nieuwsbrieven. Een online reisbureau geeft aan dat wanneer men zich abonneert op een nieuwsbrief, men aan kan geven waar zijn interesses liggen. De klant wordt dan alleen geïnformeerd over de aangegeven zaken en wordt dus niet ‘lastig gevallen’ met aanbiedingen waarin hij niet geïnteresseerd is.

Met name afhankelijke reisbureaus en grote samenwerkingsverbanden zien het belang van klantgegevens in. Zoals een respondent van een groot samenwerkingsverband opmerkt zitten reisbureaus *‘op een goudmijntje, alleen beseffen velen dat nog niet.’*

Zoals uit de literatuur naar voren is gekomen, is het verzamelen van klantgegevens een vereiste voor het toepassen van CRM. Uit de analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden dat reisbureaus beschikken over een schat aan informatie. Daar (in het bijzonder de afhankelijke) reisbureaus CRM ook daadwerkelijk (gaan) toepassen, blijkt dat zij het belang en de mogelijkheden van klantkennis onderschrijven. Hoewel ook zelfstandige reisbureaus aangeven veel klantgegevens te verzamelen, geven zij aan met veel klanten een persoonlijke relatie onderhouden en veel kennis in hun hoofd te hebben. Gevaar hierbij is echter dat, wanneer medewerkers vertrekken, veel kennis verloren kan gaan.

Een laatste opmerkelijk punt is dat de klanthistorie vaak niet direct wordt opgevraagd wanneer een klant opnieuw een reis wil boeken. Dit hoewel reisbureaus wel de beschikking hebben over veel klantkennis én 85% van de respondenten aangeeft dat medewerkers met direct klantcontact inzicht hebben in deze gegevens. Het opvragen van de klanthistorie kan het inzicht in de wensen en behoeften van de klant vergroten waardoor men de klant beter van dienst kan zijn.

8.3 Operationele CRM

§ 8.3.1 Kwantitatieve resultaten

Operationele CRM handelt over communicatie(kanalen) en contactmanagement. Allereerst kan worden opgemerkt dat reisbureaus sterk gebruik maken van multichanneling. Een hoog percentage van 90% geeft aan diverse kanalen te gebruiken, die uit onderzoek/testen effectief blijken, om met de klant te communiceren (Bijlage V, tabel 11). Een even hoog percentage geeft dat klanten 24 uur per dag informatie kunnen inwinnen (Bijlage V, tabel 12). Op welke manier dit mogelijk is, komt aan de orde in de volgende paragraaf. Naast deze twee aspecten geeft 80% aan e-mails binnen twee werkdagen te beantwoorden (Bijlage V, tabel 13). Uit deze resultaten kan worden opgemerkt dat reisbureaus zeer sterk lijken te zijn betreffende hun communicatiemogelijkheden. Daarnaast blijkt dat de communicatie niet altijd transactiegericht is. Driekwart van de respondenten geeft aan voldoende positieve contactmomenten te hebben met de klant waarin de transactie niet centraal staat. De online reisbureaus lijken zich hier te onderscheiden van de overige typen (zie tabel 8.7). Bij twee van de drie online reisbureaus staat de transactie altijd centraal. Bij deze conclusie dient echter wel een kanttekening geplaatst te worden daar er slechts drie online reisbureaus hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek.

	Positieve contactmomenten		
	Ja	Nee	Totaal
Afhankelijke reisbureaus	75%	25%	100% (n = 4)
Samenwerkingsverbanden	83%	17%	100% (n = 6)
Zelfstandige reisbureaus	86%	14%	100% (n = 7)
Online reisbureaus	33%	67%	100% (n = 3)

Tabel 8.7 Aanwezigheid van positieve klantmomenten in %

Naast de communicatiemogelijkheden hanteren reisbureaus ook diverse kanalen waarlangs de consument producten kan aanschaffen. Zoals uit onderstaande tabel blijkt (zie tabel 8.8) kan de consument bij bijna elke respondent producten aanschaffen via de telefoon, eigen website, e-mail, schriftelijk en face to face. Toch is ook het percentage van de verkoop via een intermediair vrij hoog

Kanaal:	Ja	Nee	Totaal
Telefoon	100%	0%	100% (n = 20)
Eigen website	100%	0%	100% (n = 20)
E-mail	95%	0%	100% (n = 20)
Schriftelijk	90%	10%	100% (n = 20)
Face to face	90%	10%	100% (n = 20)
Intermediair	30%	70%	100% (n = 20)
Website van andere organisatie	65%	35%	100% (n = 20)

Tabel 8.8 Gebruik van diverse verkoopkanalen in %

	Via website andere organisatie		
	Ja	Nee	Totaal
Afhankelijke reisbureaus	75%	25%	100% (n = 4)
Samenwerkingsverbanden	83%	17%	100% (n = 6)
Zelfstandige reisbureaus	57%	43%	100% (n = 7)
Online reisbureaus	33%	67%	100% (n = 3)

Tabel 8.9 Verkoop via website van andere organisatie in %

daar het reisbureau in feite zelf deze functie vervult. Bij een verdere uitsplitsing tussen de diverse typen reisbureaus blijkt dat met name zelfstandige reisbureaus en samenwerkingsverbanden hun reizen via een intermediair aanbieden (Bijlage V, tabel 14). Opvallend is dat afhankelijke reisbureaus en samenwerkingsverbanden meer gebruik maken van verkoop via een website van een andere organisatie dan de zelfstandige en online reisbureaus. Dit kan erop duiden dat

zij wellicht een andere distributiestrategie hanteren dan de zelfstandige en online reisbureaus. In de kwalitatieve analyse wordt hierop teruggekomen.

Een ander aspect van operationele CRM handelt over klantgroepen en klantwaarde. Uit paragraaf 8.1.1 en 8.1.2 is al gebleken dat, hoewel reisbureaus zeggen dat zij klantgroepen onderscheiden, dit eigenlijk nog niet veel wordt toegepast. Echter, het antwoord op de vraag of men de communicatie en het product afstemt op de diverse klantgroepen, komt hiermee niet overeen. 70% van de respondenten antwoordt namelijk de communicatie ‘altijd’ of ‘meestal’ aan te passen aan de wensen van de klantgroepen. Dit is vreemd daar gemiddeld maar 50% van de respondenten klantgroepen onderscheidt. De antwoorden lijken dus niet geheel valide te zijn. De aanpassing van het product op de klantgroepen scoort een wat lager percentage. Dit is wellicht te verklaren daar het product veelal wordt samengesteld door touroperators. Toch zegt de helft van de respondenten hun product aan te passen aan de wensen van de klantgroepen. Dit wordt onder andere beweerd door de helft van de afhankelijke reisbureaus (bijlage V, tabel 15). Dit zou goed mogelijk zijn, daar zij wellicht meer invloed hebben op de samenstelling van een reis. Zij zijn immers zelf verbonden aan een touroperator. Opvallend is echter dat ook de zelfstandige reisbureaus veelal zeggen het product en communicatie op de klantgroepen aan te passen (bijlage V, tabel 15 en 16). Uit de kwalitatieve analyse in 9.1.2 is gebleken dat zij in feite geen klantgroepen maken. Bij de resultaten van deze vraag dienen dan ook enkele vraagtekens geplaatst te worden.

Een volgend aspect heeft betrekking op communicatiemogelijkheden voor klanten met een hoge RFM-waarde, wat inhoudt dat zij gemiddeld hoog scoren op de recentheid, de frequentie en de financiële waarde van de aankopen. Uit vorige paragrafen is gebleken dat, hoewel reisbureaus bestaande klanten belangrijk achten, deze volgens de helft van de respondenten niet meer aandacht krijgen dan potentiële klanten. Dezelfde resultaten komen naar voren bij dit aspect (zie tabel 8.10).

Meer/betere contactmogelijkheden?		Meer persoonlijke benadering?		
Ja	Nee	Ja	Nee	Totaal
10%	90%	10%	90%	100% (n = 20)

Tabel 8.10 Andere benadering voor klanten met hoge RFM-waarde? in %

Het overgrote merendeel van de respondenten geeft aan dat er voor klanten met een hogere RFM-waarde geen betere of meer contactmogelijkheden bestaan en dat zij eveneens geen meer persoonlijke benadering krijgen. Dit is te verklaren door het feit dat de RFM-waarde van klanten (nog) niet berekend worden. Wellicht dat dit verandert nu met name de afhankelijke reisbureaus CRM (gaan) invoeren. In de volgende paragraaf wordt hierop teruggekomen.

Het laatste aspect van operationele CRM handelt over contactmanagement. Om CRM goed te kunnen toepassen is het van belang dat er een ‘ongoing’ dialoog bestaat tussen het reisbureau en de klant. Hiervoor is het van belang dat contacten worden vastgelegd zodat collega’s de dialoog kunnen voortzetten zonder eerst op de hoogte gesteld te moeten worden van de lopende zaken. In de enquête wordt gevraagd of reisbureaus de datum, de inhoud en het communicatiekanaal vastleggen. Omdat de

contacten zowel vanuit de klant als het reisbureau geïnitieerd kunnen worden, zijn beide in de vragenlijst opgenomen. Uit onderstaande tabellen valt op te maken dat van ongeveer de helft van de contacten de datum, de inhoud en het communicatiekanaal ‘altijd’ of ‘meestal’ worden genoteerd.

	Ja, altijd	Ja, meestal	Soms wel, soms niet	Nee, meestal niet	Nee, nooit	Totaal
Datum	5%	50%	20%	25%	0%	100% (n = 20)
Inhoud	5%	60%	25%	10%	0%	100% (n = 20)
Kanaal	20%	25%	20%	30%	5%	100% (n = 20)

Tabel 8.11 Registratie van contacten vanuit de klant naar organisatie in %

	Ja, altijd	Ja, meestal	Soms wel, soms niet	Nee, meestal niet	Nee, nooit	Totaal
Datum	16%	42%	26%	16%	0%	100% (n = 19)
Inhoud	11%	47%	32%	11%	0%	100% (n = 19)
Kanaal	16%	26%	32%	26%	0%	100% (n = 20)

Tabel 8.12 Registratie van contacten vanuit organisatie naar de klant in %

Aangezien deze percentages vrij hoog zijn, kan er verondersteld worden dat er bij veel reisbureaus een ‘ongoing’ dialoog mogelijk is. Daarnaast zijn ook de percentages ‘soms wel, soms niet’ vrij hoog. Dit zou erop kunnen duiden dat bij deze respondenten alleen zaken genoteerd worden die van belang zijn voor de boeking.

§ 8.3.2 Kwalitatieve analyse

In bovenstaande kwantitatieve analyse is gebleken dat reisbureaus de klant goede communicatiemogelijkheden biedt. Multichanneling wordt veel toegepast, maar zoals een respondent van een samenwerkingsverband eerlijk toegeeft ‘we doen er eigenlijk geen onderzoek naar of deze werkelijk effectief zijn.’ Aangezien deze respondent veel onderzoek doet in vergelijking met overige respondenten, wordt de effectiviteit van kanalen wellicht door meerdere respondenten niet onderzocht. Naast meerdere kanalen beiden reisbureaus hun klanten de mogelijkheid om 24 uur per dag en zeven dagen per week informatie op te vragen, en dat is via Internet. Naast deze mogelijkheid bieden sommige respondenten hun klanten ook andere services qua openingstijden. Een zelfstandig reisbureau geeft aan ook ’s avonds nog vaak zaken voor klanten uit te zoeken en ook wordt in de avonduren nog wel eens een afspraak gemaakt. De meerderheid van de afhankelijke reisbureaus heeft naast de vestigingen ook een callcenter die vaak ook enkele uren buiten de ‘normale’ openingstijden bereikbaar zijn. Één van deze respondenten geeft aan dat ze hun callcenter een contactcenter noemen. Deze is bedoeld om klanten die iets vergeten zijn of toch nog meer willen weten, van dienst te kunnen zijn. Maar zoals de respondent zegt: ‘Je merkt dat klanten toch vaak terug gaan naar de winkel omdat ze dat makkelijker vinden en hun verhaal niet opnieuw willen doen. Maar als iemand bijvoorbeeld nog een auto wil huren kan dat bijvoorbeeld door het contactcenter goed geregeld worden.’ Hoewel een contactcenter juist in staat zou moeten zijn om een ‘ongoing’ dialoog te verzorgen, ervaart de klant dit blijkbaar nog niet.

Naast de diverse mogelijkheden om in contact te treden met het reisbureau, worden er ook meerdere kanalen geboden waarlangs men reizen kan boeken. Maar, niet alle mogelijkheden zijn even gemakkelijk. Hoewel telefonisch boeken bij afhankelijke reisbureaus, online reisbureaus en grote

samenwerkingsverbanden geen probleem is, willen sommige zelfstandige reisbureaus vaak een bevestiging per fax. Zoals een respondent meldt *'ik ben er te vaak mee de boot in gegaan en dan had ik uiteindelijk dus niks. Ja, geld kwijt zelfs want ik moest wel aan de touroperator betalen.'*

Schriftelijk boeken kan vaak wel maar komt volgens veel respondenten eigenlijk niet meer voor. Over het boeken via een andere website en intermediairs verschillen de meningen. Enkele zelfstandige reisbureaus geven aan dat men via een intermediair kan boeken. Hieronder verstaan zij het distribueren van aanbiedingen of kortingsbonnen bij een beurs of bijvoorbeeld een fietsenzaak. Of deze daadwerkelijk een intermediair genoemd kunnen worden, valt te betwijfelen. Er kan immers niet geboekt worden bij deze organisaties. Grotere organisaties geven aan hier geen gebruik maken en merken op dat, zoals in de kwantitatieve analyse ook verondersteld werd, ze zelf een intermediair zijn. Boeken via de website van een andere organisatie koppelen veel respondenten aan de zogenaamde agentvriendelijke touroperators zoals Oad. Bij online boeking bij Oad wordt de klant verwezen naar één van de, voor hem, in de buurt gelegen reisbureaus. De klant kan hierbij zelf, in bepaalde mate, aangegeven welk reisbureau zijn voorkeur heeft. Dit hoeft dus niet persé een Globe reisbureau te zijn. Een ander reisbureau geeft aan dat boeken via de website van een andere organisatie ook gevormd kan worden door middel van bannering. Hierbij komt men echter wel weer op de eigen site terecht voordat de klant daadwerkelijk boekt.

Klanten indelen naar RFM-waarde gebeurt nog niet veel en wordt ook niet door alle respondenten gewenst. Een respondent die wel een loyaliteitsprogramma heeft zegt dat dit hem *'ook niet goed'* lijkt. Alle klanten moeten even belangrijk zijn. Een ander afhankelijk reisbureau zegt echter dit wel van plan te zijn in de toekomst. Of er dan ook daadwerkelijk meer en betere communicatiemogelijkheden voor deze klanten zullen bestaan, kan deze respondent nog niet met zekerheid zeggen.

Als laatste punt kwam in de kwantitatieve analyse naar voren dat organisaties, volgens de resultaten, contactmanagement tamelijk goed beheersen. Uit interviews blijkt echter dat er in feite alleen zaken genoteerd worden die van belang zijn voor de boeking. *'Als de klant belt voor de openingstijden, dan noteren we dat bijvoorbeeld niet. Maar in feite wordt alles genoteerd zodat een collega jouw werk zou kunnen overnemen als je er niet bent.'* En dat is de basis van contactmanagement. Maar, lang niet alles wordt genoteerd. Mailings die de deur uit zijn gegaan zijn niet gekoppeld aan de klant. *'Dat noteren we wel vaak in een apart bestand,'* is een veel gehoorde opmerking. Een afhankelijk reisbureau welke aangeeft CRM te gaan invoeren, zegt dat dit echt een issue gaat worden. *'In ieder reisbureau moet de klant even goed geholpen kunnen worden.'*

§ 8. 4 De bedrijfscultuur

§ 8. 4. 1 Kwantitatieve resultaten

Het laatste onderdeel van CRM handelt over de bedrijfscultuur. Hierover is men in het algemeen positief gestemd. Maar, zoals uit onderstaande tabel valt af te lezen, ook hier zijn nog enkele verbeteringen mogelijk.

	Mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Mee eens	Totaal
Personeel bewust van belang duurzame relatie	15%	5%	10%	20%	50%	100% (n = 20)
Personeel werkt aan verdieping en verbreding van relatie	20%	0%	10%	25%	45%	100% (n = 20)
Wij hebben een klantgerichte cultuur	15%	5%	0%	15%	65%	100% (n = 20)
Klantgerichtheid meegenomen in pers. beoordeling	15%	0%	10%	5%	70%	100% (n = 20)
Goede samenwerking tussen afdeling marketing en front office	8%	0%	17%	25%	50%	100% (n = 12)

Hoewel reisbureaus aangeven bestaande klanten belangrijk te vinden, geeft 20% van de respondenten aan dat hun personeel niet bewust werkt aan verdieping en verbreding van de klantrelatie. Dit is vreemd daar de reisbureaumedewerkers die in direct contact staan met de klant, er juist voor moeten zorgen dat deze relatie tot stand komt en zich voortzet. Zij zijn zozeggd het gezicht van de organisatie. Dat klantgerichtheid voor het grootste gedeelte wordt meegenomen in de personeelsbeoordeling geeft wel aan dat men dit belangrijk vindt.

§ 8. 3. 2 Kwalitatieve resultaten

Het meest opmerkelijke punt dat tijdens interviews naar voren komt is dat men wel wil dat medewerkers bewust zijn van het belang van een duurzame relatie en tevens dat zij werken aan een verdieping en verbreding hiervan, maar dat het niet duidelijk is of dit ook het geval is. Dit is te verklaren doordat sommige organisaties zo groot zijn dat de relatie tussen de marketingmanager en – medewerkers niet optimaal is. Er zitten te veel schakels tussen de marketingafdeling en de front office medewerkers. Een afhankelijk reisbureau geeft aan dat hier *‘nog wel wat te wensen over laat’*.

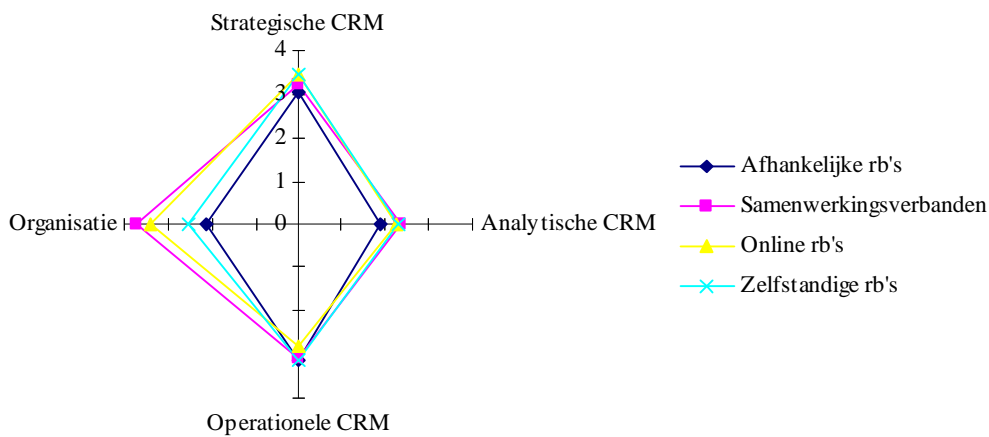
§ 8. 4 Een samenvatting van de toepassingen op CRM-gebied

Ook van CRM-toepassingen zijn twee spiderplots weergegeven. De waarden, aan de hand waarvan deze scores bepaald zijn, zijn te vinden in Bijlage VI.

Het eerste spiderplot geeft een overkoepeld beeld van de scores op CRM-gebied. Hieruit blijkt dat met name op analyse gebied de score wat lager ligt.



Wanneer de resultaten worden uitgesplitst naar type reisbureau, worden de volgende scores gevonden:



Scores:

	Strategische CRM	Analytische CRM	Operationele CRM	Organisatie
Afhankelijke rb's	3,1	1,9	3,1	2,1
Samenwerkingsverbanden	3,2	2,3	3,1	3,7
Online rb's	3,4	2,3	2,8	3,4
Zelfstandige rb's	3,4	2,3	3,1	2,6

Hoofdstuk 7

Analyse van marketingtoepassingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van marketingtoepassingen geanalyseerd. Dit zal gedaan worden aan de hand van de driedeling die in hoofdstuk 4 is weergegeven. Achtereenvolgens komen de onderwerpen analyse, strategie en implementatie aan de orde. Bij elk onderdeel worden eerst de kwantitatieve resultaten besproken. Direct daarna volgt de kwalitatieve analyse van het betreffende onderdeel. Door beide onderzoeken naast elkaar te leggen wordt getracht een juist beeld te krijgen. Nadat de drie onderdelen behandeld zijn, volgt er een samenvatting van de resultaten. Dit zal gevisualiseerd worden door verscheidene spiderplots waarop tevens een aanvulling wordt gegeven door middel van de kwalitatieve resultaten.

§ 7.1 Analyse

§ 7.1.1 Kwantitatieve resultaten

In de enquête komt het onderdeel ‘analyse’ terug door te vragen waar men onderzoek naar verricht. Daarbij worden de punten klanttevredenheid, nieuwe markten en doelgroepen, concurrentie en resultaten van marketingacties behandeld. Uit tabel 8.1 blijkt dat met name aan onderzoek naar klanttevredenheid en de resultaten van marketingacties veel aandacht wordt besteed. Opvallend is dat ‘concurrentie’ in vergelijking met deze twee laag scoort, terwijl de mate van concurrentie in de reisbranche hoog is.

Type onderzoek	Ja	Nee	Totaal
Klanttevredenheid	90%	10%	100 % (n = 20)
Nieuwe markten en doelgroepen	55%	45%	100 % (n = 20)
Concurrentie	60%	40%	100 % (n = 20)
De resultaten van marketingacties	95%	5%	100 % (n = 20)

Tabel 7.1 Mate van onderzoek in %

Ook het onderzoeken van nieuwe markten en doelgroepen scoort relatief laag. Wanneer de verschillende groepen onderling vergeleken worden,

blijkt dat het toch met name de zelfstandige reisbureaus zijn die minder onderzoek verrichten (Tabel 7.2).

Type onderzoek	Afhankelijke reisbureaus		Samenwerkingsverbanden		Zelfstandige reisbureaus		Online reisbureaus	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Klanttevredenheid	75%	25%	100%	0%	86%	14%	100%	0%
Nieuwe markten en doelgroepen	75%	25%	67%	33%	14%	86%	100%	0%
Concurrentie	100%	0%	50%	50%	29%	71%	100%	0%
Resultaten van marketingacties	100%	0%	100%	0%	86%	14%	100%	0%
Totaal	4 respondenten		6 respondenten		7 respondenten		3 respondenten	

Tabel 7.2 Mate van onderzoek m.b.t. de verschillende segmenten

§7.1.2 Kwalitatieve resultaten

Hoewel de scores op het gebied van onderzoek bij de kwantitatieve resultaten vrij hoog uitvallen, kunnen hier een aantal kanttekeningen geplaatst te worden. De diverse typen onderzoek/analyse zullen hier punt voor punt behandeld worden.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid wordt door alle respondenten als zeer belangrijk beschouwd. Slechts twee respondenten doen hier geen onderzoek naar. De methoden om klanttevredenheid te meten verschillen echter sterk. De meerderheid van de respondenten belt klanten op na thuiskomst. Één reisbureau geeft aan dat ze dit opsplitsen in twee gedeeltes, een voor boeking en een daarna want *‘we hebben gemerkt dat klanten het niet prettig vinden om aan lange enquêtes mee te werken, nu hebben we een hele korte. We doen nu even kort tien vragen over het boekingsproces en dan vragen we of we na de vakantie weer mogen bellen.’*

Daarnaast stuurt de meerderheid ook een welkom-thuis-kaartje wat tevens reacties kan initiëren. Slechts een enkeling stemt deze op elkaar af. Er wordt eerst een welkom-thuis-kaartje gestuurd en vervolgens wordt er nagebeld. Heeft de klant zelf al een reactie gegeven dan kan men hierop inspelen. Vooral in het geval van klachten is dit volgens de respondent een goede methode. Naast bovenstaande methodes stuurt een minderheid een enquête mee met de reisbescheiden. Online reisbureaus maken in dit geval gebruik van een online enquête.

Nieuwe markten en doelgroepen

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat een kleine meerderheid van de respondenten onderzoek doet naar nieuwe markten en doelgroepen. Opvallend is echter dat uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat men voornamelijk inspeelt op trends die naar voren komen uit marktonderzoeken zoals het Continu Vakantieonderzoek en dergelijke. Naar de haalbaarheid wordt vaak geen onderzoek gedaan daar dit volgens de respondenten vaak niet mogelijk is. Vooral gezinnen met kinderen blijven een interessante markt daar deze in principe elk jaar op vakantie gaan en hun vakantie in het algemeen plaatsvindt in het hoogseizoen. Diverse reisbureau(keten)s merken op dat ook de gay- en seniorenmarkt interessante markten zijn.

Zelfstandige reisbureaus en kleine samenwerkingsverbanden richten zich voornamelijk op de nabije omgeving van het reisbureau. Er wordt in dat geval voornamelijk gekeken naar ‘goede buurten’ waar dan bijvoorbeeld op ingespeeld wordt met flyers. ‘Goede buurten’ worden bepaald aan de hand van respons op de flyers; de beste buurten zijn die waar de meeste respons vandaan komt. Deze buurten worden dan weer meegenomen bij volgende acties.

Concurrentie

Volgens de kwantitatieve resultaten wordt concurrentieanalyse ‘optimaal’ toegepast bij de afhankelijke en de online reisbureaus. Met name de zelfstandige reisbureaus scoren hierop wat minder. Online reisbureaus passen concurrentieanalyse met name toe door de websites van hun concullega’s in de gaten te houden. Een enkeling checkt dit zelfs dagelijks. Afhankelijke reisbureaus en zeggen voornamelijk de acties op marketinggebied in kaart te brengen. Zelfstandige reisbureaus checken voornamelijk de reisbureaus in de directe omgeving. Hierbij wordt gekeken naar de brochures, de acties en ook checkt een enkeling de drukte in de reisbureaus. Ditzelfde geldt voor de kleine samenwerkingsverbanden. Opmerkelijk is de opmerking van een zelfstandig reisbureau die, hoewel

deze wel concurrentieanalyse toepast, vindt dat dit in feite niet nodig is zolang het goed gaat bij het eigen reisbureau.

Evaluëren van marketingacties

Hoewel uit de kwantitatieve analyse blijkt dat dit zeer veel gedaan wordt, merkt het merendeel van de respondenten op dat dit niet altijd even makkelijk meetbaar is. Dit heeft met name betrekking op marketinguitingen die traffic naar reisbureaus moeten genereren. Maar zoals een respondent opmerkt ‘waar het kan, meten we het.’ En dat is de algemene tendens die uit de interviews naar voren komt. Een enkel reisbureau geeft ook feedback (in de vorm van een verslag) aan de touroperator. Dit geldt uiteraard alleen wanneer die touroperator betrokken is geweest bij de actie.

§ 7.2 Strategie

§ 7.2.1 Kwantitatieve resultaten

Strategische marketing komt in de enquête door middel van diverse vragen aan de orde. De vragen hebben betrekking op twee strategische aspecten, namelijk het marketingplan en –doelstellingen enerzijds en het onderscheiden van (diverse) doelgroepen anderzijds. Uit de tabel 8.3 blijkt dat het

	Ja	Nee	Totaal
Marketingdoelstellingen geformuleerd?	90%	10%	100% (n = 20)
Marketingdoelstellingen geherformuleerd?	80%	20%	100% (n = 20)
Beschikking over geschreven marketingplan?	80%	20%	100% (n = 20)

Tabel 7.3 Frequentie marketingdoelstellingen en marketingplan in %

	Ja	Nee	Totaal
Onderscheiden van doelgroepen?	70%	30%	100% (n = 20)
Doelgroepen helder afgebakend?	40%	60%	100% (n = 20)
Onderscheid bestaande en nieuwe klanten?	70%	30%	100% (n = 20)

Tabel 7.4 Doelgroepen in %

merendeel van de reisbureaus marketingdoelstellingen formuleert en herformuleert en tevens veelal de beschikking hebben over een geschreven marketingplan. Uit tabel 8.4 komt naar voren dat het merendeel wel verschillende doelgroepen onderscheidt maar

dat deze niet altijd helder afgebakend zijn. Grotendeels wordt er onderscheid gemaakt tussen bestaande en nieuwe klanten. Wanneer de verschillende typen reisbureaus met elkaar vergeleken worden blijkt dat ook hier met name de zelfstandige reisbureaus hierin achterblijven. Vooral de afbakening van doelgroepen is zwak.

	Afhankelijke reisbureaus		Samenwerkingsverbanden		Zelfstandige reisbureaus		Online reisbureaus	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Mark. doelstellingen geformuleerd?	100%	0%	100%	0	71%	29%	100%	0%
Mark. doelstellingen geherformuleerd?	100%	0%	100%	0%	57%	43%	67%	33%
Geschreven marketingplan?	100%	0%	100%	0%	43%	57%	100%	0%
Onderscheiden van doelgroepen?	100%	0%	67%	33,3%	57%	43%	67%	33%
Doelgroepen helder afgebakend?	75%	25%	33%	67%	29%	71%	33%	67%
Onderscheid bestaande en nieuwe klanten?	100%	0%	67%	33%	57,1%	42,9%	67%	33%
Totaal	4 respondenten		6 respondenten		7 respondenten		3 respondenten	

Tabel 7.5 Mate van onderzoek m.b.t. de verschillende segmenten

§ 7. 2. 2 Kwalitatieve resultaten

Zoals uit de kwantitatieve resultaten blijkt, scoren de reisbureaus op dit gebied hoog. Met name de afhankelijke reisbureaus passen strategische marketing veel toe. Hoewel zij afhankelijk zijn van touroperators, bepaalt de meerderheid de marketingdoelstellingen zelf. Marketingdoelstellingen hebben met name betrekking op budgettaire zaken welke in het loop van het jaar vaak worden aangepast. Marketingplannen worden in het algemeen geschreven door de directie in samenwerking met marketingmedewerkers.

Dat de zelfstandige reisbureaus wat lager scoren komt ook terug in de interviews. Zij hebben vaak geen helder afgebakende doelgroepen hoewel ze wel vaak doelgroepen onderscheiden. Het onderscheiden van doelgroepen uit zich in het advertentiebeleid en heeft meestal een trial & error structuur. Marketingplannen worden geschreven door de directie eventueel in samenwerking met de marketingmedewerkers. In een enkel geval wordt het marketingplan geschreven door een stagiaire.

Afhankelijke reisbureaus maken onderscheid tussen nieuwe en bestaande klanten, veelal op basis van het CRM-principe. Oftewel: *'op basis van het feit dat het 6x goedkoper is een bestaande klant te houden dan nieuwe aan te trekken'*, zoals een respondent meldt. Hierbij moet wel vermeld worden dat de meerderheid van de afhankelijke reisbureaus zich hiermee nog in het beginstadium bevindt.

Verder maakt men onderscheid door middel van gepersonaliseerde mailings en verjaardagskaarten. Een veel gehoorde tendens bij de zelfstandige reisbureaus is *'we kennen de klant beter en daardoor kunnen we hem beter helpen'*. Daarbij wordt tevens opgemerkt dat er verder ook geen andere benadering gewenst wordt. Iedere klant moet volgens hen dezelfde service krijgen. Hiermee wordt dan gedoeld op de benadering in de winkels zelf.

Een online reisbureau zegt mailings niet meer te personaliseren daar dit door fouten geleid heeft tot weerstand van de klant. Tevens is het niet personaliseren een kostenbesparing.

§ 7. 3 Implementatie

§ 7. 3. 1 Kwantitatieve resultaten

Bij het onderdeel implementatie wordt gekeken naar het toepassen van de marketingmix die bestaat uit de factoren product, prijs, plaats (distributie) en promotie (communicatie). Bij de resultaten van deze vraag dienen een aantal kanttekeningen geplaatst te worden. In de beperkingen van het onderzoek is al aangegeven dat deze vraag wat onduidelijkheden bevat voor de respondent. In de reisbranche zijn er weinig mogelijkheden om onderscheid te maken op basis van prijs daar deze bepaald worden door de touroperators. Dit zelfde geldt veelal voor het product. Om deze reden is deze vraag niet door iedere respondent ingevuld.

Afstemmen van marketinginstrumenten op doelgroepen:	Ja, altijd	Ja, meestal	Soms wel, soms niet	Nee, meestal niet	Nee, nooit	Totaal
Product	20%	45%	25%	5%	5%	100% (n = 20)
Prijs	0%	33%	20%	20%	26,7%	100% (n = 15)
Plaats (distributie)	11,8%	29,4%	41,2%	5,9%	11,7%	100% (n = 17)
Promotie (communicatie)	20%	50%	20%	5%	5%	100% (n = 20)

Tabel 7.6 Afstemming van de marketingmix in %

Uit tabel 7.5 blijkt dat met name het product en de communicatie door het merendeel van de respondenten worden aangepast aan de diverse doelgroepen. Over het instrument ‘prijs’ zijn de meningen zeer verdeeld. Opvallend is wel dat geen enkel reisbureau deze altijd aanpast. Dit is te verklaren door het feit dat de prijs voor het grootste gedeelte wordt bepaald door de touroperators. Wanneer de afstemming van de marketinginstrumenten toegespitst worden op de verschillende type reisbureaus, zijn er geen opmerkelijke verschillen. De tabellen hieromtrent zijn opgenomen in de bijlage (Bijlage IV, tabel 1A tot en met 1D).

Opvallend is dat drie reisbureaus die aangeven geen homogene doelgroepen te onderscheiden, wél hun communicatie afstemmen op de doelgroepen. Bij de overige drie marktinstrumenten komt dit toch vreemd voorkomende antwoord minder vaak voor (Bijlage IV, tabel 2A t/m 2D). In feite zouden deze resultaten met elkaar overeen moeten komen. Er kan dus geconcludeerd worden dat de ingevulde percentages bij deze vraag niet (geheel) in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

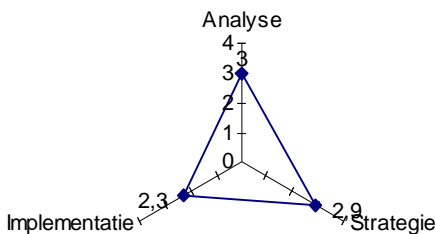
§ 7.3.2 Kwalitatieve resultaten

Uit interviews bleek dat vrijwel iedere respondent moeite had met het invullen van deze vraag. Reden hiervoor is dat het product bepaald wordt door de touroperator en in principe niet aangepast kan worden aan de wensen van de klant. Hetzelfde geldt voor de prijs die ook door de touroperators vast wordt gesteld; er is veelal sprake van verticale prijsbinding (zeer grote reisbureauketens kunnen wel aanbiedingen ‘afdwingen’ waardoor zij prijsvoordelen kunnen creëren). Hoewel respondenten deze mening vrijwel allemaal delen, vult wel ongeveer de helft in de marketingmix ‘altijd’ of ‘meestal’ aan te passen aan de doelgroep. Communicatie wordt door de meerderheid van de respondenten wel vaak aangepast aan de doelgroep. Tevens geeft één respondent aan gayreizen bijvoorbeeld alleen te verkopen via het Internet omdat anonimiteit toch gewenst is binnen deze groep. Ook kunnen afhankelijke reisbureaus hun product sneller aanpassen als doelgroepen daarom ‘vragen.’

§ 7.4 Een samenvatting van de marketingresultaten

Nu de resultaten van het kwantitatieve onderzoek met betrekking tot marketing geanalyseerd zijn,

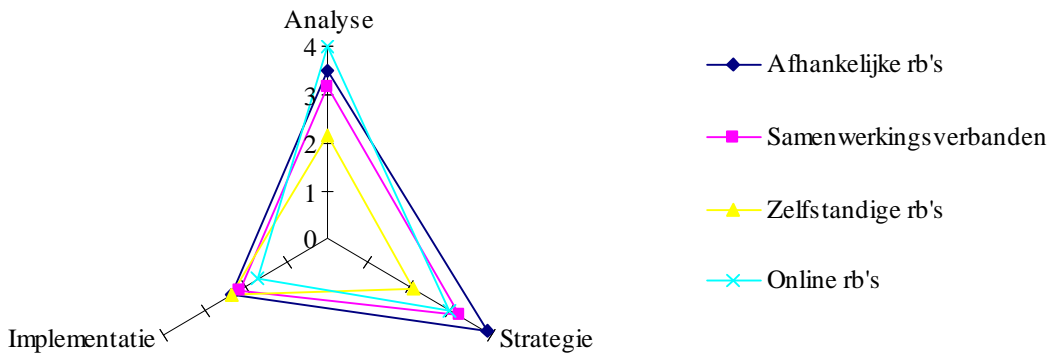
kunnen deze samengevat worden door middel van een spiderplot. In deze paragraaf worden twee spiderplots gepresenteerd. De eerste geeft een overkoepelend beeld van alle reisbureaus samen. Daarna wordt er een spiderplot gepresenteerd die uitgesplitst is naar type reisbureau. De spiderplots zijn tot stand gekomen door aan de antwoorden van de respondenten waarden toe te kennen. Een lijst van deze waarden is terug te vinden in de bijlage (Bijlage VI).



Figuur 6: Spiderplot van de marketingresultaten

Op gebied van marketing scores reisbureaus vrij hoog. Met name de onderdelen analyse en strategie worden goed toegepast. Het onderdeel implementatie kent een iets lagere score, en wordt zoals in bovenstaand verhaal aangegeven, gekenmerkt door enkele onjuistheden met betrekking tot het toepassen van de marketingmix op de doelgroepen. In feite zou de score hiervan dus nog iets lager uitvallen.

In het tweede spiderplot valt op dat zelfstandige reisbureaus met name wat lagere scores op de onderdelen analyse en strategie.



Figuur 7: Spiderplot van de marketingresultaten, toegespitst op de diverse type reisbureaus.

Scores:

Afhankelijke reisbureaus	A: 3,5	S: 3,86	I: 2,75
Samenwerkingsverbanden	A: 3,17	S: 3,18	I: 2,45
Zelfstandige reisbureaus	A: 2,14	S: 2,12	I: 2,34
Online reisbureaus:	A: 4	S: 2,98	I: 1,67

Kanttekeningen spiderplots

Bij deze spiderplots dienen twee kanttekeningen geplaatst te worden:

1. De waardes zijn bepaald door de antwoorden van de respondenten. In bovenstaande paragrafen is aangegeven dat niet alle antwoorden geheel valide zijn wat de scores wat kan vertekenen.
2. Het zijn de antwoorden van 20 respondenten wat niet representatief is voor de gehele branche.

Naast het presenteren van de scores door middel van spiderplots, kunnen de scores ook individueel berekend worden en tegen elkaar in een tabel/figuur worden afgezet. Op deze manier zou gekeken kunnen worden of er clustering bestaat tussen een aantal reisbureaus op het gebied van marketing. Op grond hiervan zouden aanbevelingen geformuleerd kunnen worden. Een groep die verder is op het gebied van marketing kan groepen die minder ver zijn immers iets leren. Hoewel deze optie zeer interessant lijkt, wordt hier in dit onderzoek niet verder in verband met tijdsbepervingen. Voor een vervolgonderzoek zou dit zeker een interessante optie zijn. Om dezelfde reden wordt ook bij het volgende hoofdstuk over CRM-toepassingen niet verder ingegaan op een vergelijking op basis van de individuele scores.

Hoofdstuk 9

Conclusies

Nu in de vorige hoofdstukken de resultaten zijn geanalyseerd, worden in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies van het onderzoek puntsgewijs gepresenteerd. Hierbij wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen:

- Welke marketingactiviteiten passen reisbureaus toe?
- Welke elementen van CRM passen reisbureaus toe?

In hoofdstuk 5 is geconcludeerd dat reisbureaus zeer geschikt zijn voor toepassingen van CRM. Uit onderzoek is gebleken dat enkele hier ook al een start mee hebben gemaakt. Nadat in dit hoofdstuk de conclusies zijn weergegeven, komen aanbevelingen in het volgende hoofdstuk aan bod. Deze hebben voornamelijk betrekking op het invoeren (van elementen) van CRM.

§ 9.1 Conclusies met betrekking tot marketing

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat reisbureaus op marketinggebied hoog scoren. Hieronder worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet. Hierbij wordt tevens weer de indeling 'analyse', 'strategie' en 'implementatie' aangehouden.

Analyse

- Onderzoek naar klanttevredenheid en het evalueren van marketingacties wordt goed toegepast.
- Onderzoek naar concurrentie en naar nieuwe markten en doelgroepen wordt in mindere mate toegepast. Het zijn met name de zelfstandige reisbureaus die op dit gebied minder actief zijn.

Strategie

- De overgrote meerderheid van de respondenten formuleert en herformuleert marketingdoelstellingen. Tevens beschikt men veelal over een geschreven marketingplan welke veelal door de directie en marketingmanagers/medewerkers geschreven wordt.
- Hoewel de meerheid wel doelgroepen onderscheidt, bakent een minderheid deze doelgroepen helder af. Doelgroepen onderscheidt men vaak op basis van trend-watching.
- De meerderheid geeft aan onderscheid te maken tussen bestaande en nieuwe klanten. Dit wordt veelal gedaan door middel van verjaardagskaarten en welkom-thuis-kaartjes. Afhankelijke reisbureaus geven aan dat zij onderscheid maken op basis van het CRM-principe: klanten behouden is goedkoper dan nieuwe aantrekken. Zij maken dan ook al een start met de implementatie van CRM.

Implementatie

- De marketingmix wordt niet optimaal afgestemd op de doelgroepen. Het product en de prijs zijn vaak moeilijk te beïnvloeden omdat deze door de touroperators bepaald worden. Dynamic packaging kan hierbij zeker een rol gaan spelen in de toekomst. Communicatie wordt wel veel toegespitst op de doelgroepen.

Bij dit onderdeel dient de kanttekening gemaakt te worden dat de antwoorden op deze vraag niet geheel valide zijn daar enkele reisbureaus beweren de marketingmix wel af te stemmen op doelgroepen terwijl zij eerder aangaven geen doelgroepen te onderscheiden.

§ 9.2 Conclusies met betrekking tot CRM-toepassingen

Ook op CRM-gebied zijn veel reisbureaus al actief bezig. Relaties met de klant achten zij zeer belangrijk. De afhankelijke reisbureaus zijn daadwerkelijk bezig met het implementeren van een CRM-systeem. Opvallend is dat één online reisbureau gestopt is met het toepassen van CRM. Dit terwijl de rest van de branche net begint met deze toepassingen.

Hieronder staan de belangrijkste conclusies op CRM-gebied op een rij gezet. Hierbij wordt dezelfde indeling aangehouden als in het analytische gedeelte van het onderzoek.

Strategische CRM

Reisbureaus achten bestaande klanten belangrijk. Dit blijkt uit de volgende feiten:

- Het merendeel van de reisbureaus geeft aan het grootste gedeelte van het marketingbudget te besteden aan directe communicatie met de klant. Uitzondering hierbij zijn enkele samenwerkingsverbanden. Verklaring hierbij kan zijn dat deze wellicht niet over een centrale database beschikken. Deze verklaring wordt door een respondent van een groot samenwerkingsverband bevestigd.
- Een overgroot deel zegt inzicht te hebben in het jaarlijks aantal terugkerende klanten. Het percentage jaarlijks terugkerende klanten loopt uiteen van 60% tot 90%. Dit wordt door de meerderheid bepaald op basis van gevoel in plaats van door analyses van de database.
- Het merendeel van de respondenten geeft aan cross-selling toe te passen, wat alleen mogelijk is bij bestaande klanten. Onder cross-selling wordt vaak de verkoop van verzekeringen verstaan, dit gebeurt echter vaak niet aan de hand van analyses van de database.
- Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan klantgroepen te vormen op basis van analyse van gegevens uit de database. Reisbureaus lijken dus veel met CRM bezig te zijn. Bij deze conclusie dient echter een kanttekening geplaatst te worden daar enkele reisbureaus aangeven ook klantgroepen te baseren op basis van interesses/voorkeuren van de klanten. Dit terwijl ze eerder aangaven deze gegevens niet (veel) te verzamelen. Opvallend is ook dat juist de zelfstandige reisbureaus aangeven veel met klantgroepen te werken. Dit terwijl zij op marketinggebied juist lager scoren dan de overige segmenten. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat zij door middel van het systeem Jack wel analyses kunnen uitvoeren maar het vaak niet actief toepassen. Afhankelijke reisbureaus geven aan dat het creëren van klantgroepen zeker van toepassing is in de toekomst.

Analytische CRM

Reisbureaus beschikken over veel klantgegevens en stellen die ook beschikbaar voor medewerkers. Reisbureaus beschikken over een schat aan informatie. Dit komt doordat veel klantgegevens vereist zijn voor boeking. Alleen informatie over interesses/voorkeuren van de klant wordt nog niet actief verzameld.

- De informatie die van de klant verzameld wordt, is bij een grote meerderheid van de reisbureaus opgeslagen in een centrale database.
- Tevens is de klantinformatie bij de meerderheid op elk gewenst moment op te vragen voor medewerkers met direct klantcontact. Bij klantcontact wordt de klanthistorie in de meeste gevallen echter niet opgevraagd.
- Zelfstandige reisbureaus geven aan veel klantkennis ‘in het hoofd’ te hebben. Bij vertrek van medewerkers gaat zo veel (klant)kennis verloren.

Operationele CRM

- Reisbureaus bieden de klant diverse kanalen waarlangs informatie kan worden aangevraagd en producten kunnen worden aangeschaft. Informatie kan bij de overgrote meerderheid van de respondenten 24 uur per dag en 7 dagen per week aangevraagd middels het Internet.
- Het merendeel van de respondenten zegt voldoende positieve klantcontacten te hebben waarbij het niet direct om een transactie gaat. Bij online reisbureaus lijkt dat wat minder het geval door waarschijnlijk het gebrek aan face-to-face contact.
- De overgrote meerderheid van de respondenten geeft klanten met een hoge RFM-waarde geen betere of meer communicatiemogelijkheden of een meer persoonlijkere benadering. Deze RFM-waarde wordt ook (nog) niet berekend, het merendeel van de reisbureaus hecht er geen waarde aan en vinden dat elke klant een gelijke behandeling verdient. Enkele reisbureaus geven aan hier is de toekomst wel mee aan de slag te gaan.
- Op gebied van contactmanagement kunnen zaken verbeterd worden. Nu worden alleen zaken vastgelegd die van belang zijn voor de boeking zodat een collega deze over kan nemen wanneer dat nodig is. Met name mailings worden niet of in een apart bestand bijgehouden.

De bedrijfscultuur

- Reisbureaus vervullen de rol van bemiddelaar. Dienstverlening en klantgerichtheid zijn daarbij noodzakelijk. Het merendeel van de reisbureaus geeft dan ook aan een klantgerichte cultuur te hebben en dat klantgerichtheid een rol speelt bij de personeelsbeoordeling.
- Een kwart van de respondenten geeft aan niet zeker te weten of het personeel bewust is van het belang van een duurzame relatie met de klant en of ze werken aan verbreding en verdieping van de relatie.

Overall kan geconcludeerd worden dat reisbureaus op gebied van marketing zeer actief zijn, alleen de marketingmix lijkt wat beter afgestemd te kunnen worden op de doelgroep. Uit de resultaten op CRM-gebied blijkt de basis voor CRM zeker aanwezig te zijn. De meerderheid bevestigt het belang van relaties met de klant en afhankelijkke reisbureaus zijn zelfs actief bezig met de implementatie van

CRM. Uit de literatuur is gebleken dat reisbureaus voldoen aan de randvoorwaarden die nodig zijn om CRM toe te passen. Door deze hoge mate van geschiktheid en de ontwikkelingen in de branche, worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gegeven om met name CRM toe te passen.

Hoofdstuk 10

Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk vormen aanbevelingen de beantwoording op de centrale probleemstelling:

Hoe kunnen Nederlandse reisbureaus toepassingen van marketing en (elementen van) CRM optimaliseren?

In de literatuur is aangetoond dat marketing en CRM een grote overlap vertonen en met elkaar geïntegreerd zijn. Uit de analyse van het onderzoek is naar voren gekomen dat reisbureaus in hoge mate geschikt zijn voor toepassingen van CRM, dat de basis hiervoor aanwezig is en dat afhankelijke reisbureaus zelfs begonnen zijn met de implementatie ervan. Daar de strijd om de klant lijkt los te barsten, zijn de aanbevelingen met name gericht op CRM-toepassingen. De aanbevelingen zijn gevormd op basis van de resultaten van het onderzoek, theoretische kennis en interviews met drie experts; De heer Peelen (auteur van onder andere *Customer Relationship Management*, de heer Betist (BrouwerBetist) en de heer Sneller (Univé).

Allereerst zullen enkele aanbevelingen gevormd worden op marketinggebied, hoewel ook deze een overlap vormen met CRM-aspecten. Vervolgens wordt dieper ingegaan op mogelijke CRM-toepassingen

§ 10.1 Aanbevelingen op marketinggebied

1. Reisbureaus moeten hun doelgroepen helder afbakenen.

Met uitzondering van de afhankelijke reisbureaus geldt dit voor alle segmenten.

Uit het onderzoek is gebleken dat hoewel reisbureaus grotendeels doelgroepen onderscheiden, ze deze niet altijd helder definiëren. Hierdoor hebben ze over het algemeen te weinig inzicht in de exacte samenstelling van hun doelgroepen waardoor zij hun marketingmix niet goed kunnen afstemmen op de wensen en behoeften van deze groepen. De effecten van marketingacties zullen minder uitwerking hebben dan wanneer de doelgroepen wel helder afgebakend zijn.

Wanneer doelgroepen helder afgebakend zijn, kunnen tevens de resultaten van onderzoek beter geïnterpreteerd worden. Er kan bijvoorbeeld een goede analyse gemaakt worden met betrekking tot klanttevredenheid. Welke doelgroepen zijn tevreden en welke juist minder? Wanneer doelgroepen helder afgebakend zijn, kunnen verschillende uitkomsten wellicht gelinkt worden aan de verschillende wensen en behoeften van de groepen. Zo kan achterhaald worden, waarom men tevreden is of niet. Pas dan kan je als reisbureau inspelen op de uitkomsten van het onderzoek.

2. Reisbureaus moeten meer onderzoek uitvoeren naar concurrentie en naar nieuwe markten en doelgroepen.

Geldt met name voor de zelfstandige reisbureaus en samenwerkingsverbanden

Hoewel de concurrentie in de reisbranche hevig is en steeds verder toeneemt door online organisaties en zelfs ook door luchtvaartmaatschappijen zoals Transavia, voert slechts een minderheid van de zelfstandige reisbureaus hier één keer in twee jaar (of meer) onderzoek naar uit. Reisbureaus geven aan dat het jaarlijks aantal terugkerende klanten tussen de 60 en 90% ligt. Dit betekent dat er elk jaar tussen de 10 en 40% nieuwe klanten moeten worden aangetrokken. Aangezien de concurrent ook met deze problemen ‘worstelt’ is het van belang te kijken wat deze doet om de klant binnen te halen én te behouden. Zeker nu aangetoond is dat (met name) de grote reisbureauketens daadwerkelijk aan de slag gaan met CRM. De heer Peelen geeft daarnaast aan dat het aantal reisbureaus in Nederland zal gaan afnemen. Als richtlijn geeft hij hierbij dat er *‘evenveel reisbureaus overblijven als Albert Heijn’s, zo’n 900 dus.’* Ook de heer Betist geeft aan dat er waarschijnlijk een hoop gaat veranderen in de reiswereld door deze ontwikkelingen. Concurrentieanalyse en tevens marktonderzoek lijkt dus onontbeerlijk in deze tijd.

Nieuwe markten en doelgroepen worden momenteel voornamelijk gewonnen door middel van trend-watching en de trial & error procedure. Daar het zeker nu van belang is om waardevolle klanten voor het reisbureau te winnen, is het van groot belang nieuwe doelgroepen te benaderen op basis van analyse van de database. Wanneer bekend is wie de meest waardevolle klanten zijn voor het reisbureau aan de hand van de RFM-waarde (zie paragraaf 10.2, aanbeveling 1) kunnen overeenkomstige kenmerken gezocht worden. Wellicht komt hieruit naar voren dat het voornamelijk senioren zijn die veel waarde vertegenwoordigen, of (voor zelfstandige reisbureaus) jonge gezinnen uit de bungalowwijk van de stad. Op basis van deze analyses kan er geadverteerd worden in bladen, of geflyerd worden in buurten, waarvan de lezers of bewoners overeenkomstige kenmerken vertonen met die van de waardevolle klanten van het reisbureau.

3. Reisbureaus moeten hun marketingmix beter afstemmen op hun doelgroepen.

Geldt voor alle segmenten

Door het beter afstemmen van de marketingmix op de doelgroepen kunnen reisbureaus meer geld verdienen. Door een optimale afstemming worden marketingbudgetten effectiever besteedt. De marketingmix wordt dan meer toegespitst op de werkelijke doelgroepen die tevens beter worden bereikt. Voorwaarde hiervoor is dan wel dat de doelgroepen helder afgebakend moeten zijn zoals in de eerste aanbeveling besproken is. Een voorbeeld hiervan is het afstemmen van het distributiekanaal. Niet alle kanalen zijn geschikt voor alle doelgroepen. Zo worden jongeren of de gaymarkt beter bereikt via Internet dan ouderen.

Het afstemmen van de distributie kan nog verder doorgevoerd worden door differentiatie aan te brengen in de manier waarop men de klant bereikt. Dit kan gedaan worden door reisbureaus te integreren met andere branches. Naast de reisbureaus zoals die in huidige vorm bestaan, kunnen

(kleine) reisbureaus gecreëerd worden op andere plaatsen zoals bibliotheken en coffeecorners. Belangrijk hierbij is dat dit plaatsen zijn waar mensen zich op hun gemak voelen en de tijd hebben.

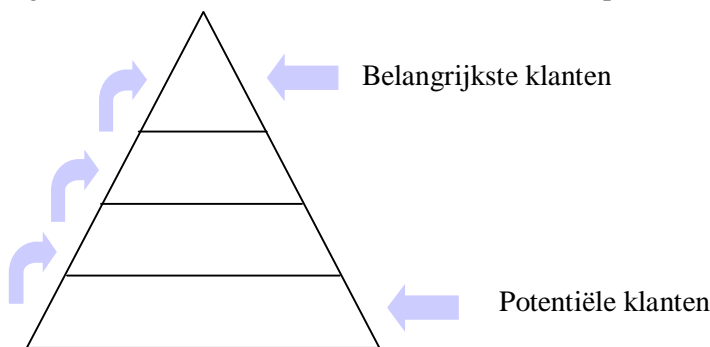
Hiernaast biedt ook de ‘nieuwe’ trend dynamic packaging hier veel mogelijkheden. Door dynamic packaging toe te passen kan het reisbureau de gehele marketingmix toe passen op de doelgroepen. Zeker wanneer de consument (via het Internet) zijn eigen product kan samenstellen, kan dit een grote meerwaarde betekenen. Met het samenstellen van de diverse reiscomponenten kan ook de prijs fluctueren.

§ 10.2 Aanbevelingen op CRM-gebied

In deze paragraaf worden aanbevelingen gegeven met betrekkingen tot toepassingen van CRM. Daar CRM door nog geen enkel (bij het onderzoek betrokken) reisbureau geheel geïmplementeerd is, zijn de aanbevelingen voor elk segment van toepassing.

1. Reisbureaus moeten de waarde van de klant voor de organisatie bepalen

CRM berust op het principe dat klanten behouden vele malen goedkoper is dan nieuwe klanten aantrekken. Hiervoor is het echter wel van belang dat de klanten die je behoudt, waarde vertegenwoordigen voor de organisatie. Immers, klanten die slechts één keer in x jaar een weekendje Centerparcs boeken, laten de omzet niet direct stijgen. De waarde van klanten kunnen bepaald worden aan de hand van de RFM-variabelen. Klanten die recent hebben geboekt, die vaak boeken én die veel besteden zijn de belangrijkste klanten voor het reisbureau. Deze klantwaarde kan gevisualiseerd worden door middel van een klantpiramide (zie figuur 10).



Voor het maken van deze analyse is geen duur CRM-systeem noodzakelijk. Reisbureaus kunnen deze uit hun verkoopsysteem naar boven halen. De gegevens over recentheid, de frequentie en de hoogte van de bestedingen zijn gegevens die reisbureaus nu al verzamelen. De top van de piramide bestaat uit de meest waardevolle klanten voor de organisatie. Het is van groot belang deze klanten te behouden daar deze een groot deel van de jaaromzet kunnen vertegenwoordigen en een soort van zekerheid kunnen vormen voor de toekomst. De overige segmenten dienen opgewaardeerd te worden. Ze moeten meer gaan besteden of hogere bedragen. De onderste laag bestaat uit potentiële klanten. Daarbij is het uiteraard allereerst van belang dat ze gaan boeken. Hoe dit gedaan kan worden komt aan de orde in verdere aanbevelingen.

2. Reisbureaus moeten meer onderscheid maken tussen klanten.

Daar gezorgd moet worden dat de meest waardevolle klanten bij het reisbureau blijven, dient er aan deze klanten (veel) aandacht besteed te worden. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de meerderheid van de reisbureaus vindt dat elke klant gelijk behandeld moet worden. Echter, onderscheid maken tussen klanten heeft wel degelijk nut. Bij face to face contact in het reisbureau zelf is dit echter niet goed mogelijk. Elke klant dient op zijn beurt geholpen te worden en dient ook evengoed geholpen te worden. Elke boeking levert immers geld op. Maar, als je wil dat de beste klanten blijven terugkomen, moet je daar wat voor doen. Dit kan gedaan worden door meer of betere (communicatie)mogelijkheden te bieden wanneer het om communicatie gaat anders dan face to face in het reisbureau.

Het onderscheid maken tussen klanten is niet eenvoudig en kan op verschillende manieren gedaan worden. Hoe onderscheid gemaakt kan worden tussen klanten, wordt hieronder met enkele voorbeelden aangegeven.

- Waardevolle klanten moeten de mogelijkheid krijgen geholpen te worden wanneer het hen uitkomt. Door afspraken te maken wordt een extra service geboden waardoor klanten niet hoeven te wachten in het reisbureau. Tevens biedt dit een kans voor een reisbureau om zich voor te bereiden op de klant (wellicht op basis van de database/CRM-systeem) waardoor beter en sneller op de wensen van deze klant kan worden ingespeeld en mogelijkheden voor up-selling gezocht kunnen worden.
- Wijs de meest waardevolle klanten een persoonlijk adviseur toe. Binnen reisbureaus kan accountmanagement worden toegepast door elke medewerker een aantal van deze klanten toe te wijzen. Dit zorgt ervoor dat de kennis van de klant toeneemt en tevens verstevigt het de band tussen de klant en het reisbureau. Daarnaast moeten de klanten natuurlijk ook geholpen kunnen worden wanneer hun adviseur niet aanwezig is. Het opslaan van kennis in een systeem blijft daarom cruciaal.
- Spaaracties. Aan het boekingsysteem zou een soort van puntensysteem gehangen kunnen worden waarbij klanten beloofd worden aan de hand van de frequentie en de hoogte van bestedingen bij boekingen. Hoe meer punten, hoe groter de beloning. De meest waardevolle klanten krijgen hierbij dus een grotere beloning dan overige. Het sparen voor beloningen kan tevens leiden tot loyaliteit, waardoor klanten gebonden raken aan het reisbureau.
- Waardevolle klanten kunnen beloofd worden door ze bepaalde privileges te geven omdat ze 'vaste' klant zijn. Voor vaste klanten kunnen dan speciale aanbiedingen gecreëerd worden. Op deze manier worden ze beloofd voor hun loyaliteit en wordt hun band met de organisatie nog verder versterkt.

3. Reisbureaus moeten hun contactmanagement verbeteren.

Voor reisbureaus is het belangrijk om de contacten die ze met klanten hebben goed te managen. Dit begint met het registreren van de contactmomenten. Uit het onderzoek blijkt dat reisbureaus momenteel alleen die contacten registreren die relevant zijn voor de boeking. Wat echter niet wordt bijgehouden, is welke klant welke mailing ontvangen heeft. Door ook deze vormen van communicatie vast te leggen, kan de klant beter geholpen worden wanneer hij contact opneemt. Wanneer de klanthistorie wordt opgevraagd is direct bekend wie de klant is en welke aanbiedingen deze heeft gehad. Er ontstaat zo een 'ongoing' dialoog tussen de klant en het bedrijf.

Naast het vastleggen van gegevens moeten reisbureaus ook méér contacten met hun klanten initiëren. Dit dient gedaan te worden om twee redenen:

- Betere serviceverlening
- Positionering in de mind-setting van de consument

Betere serviceverlening kan bereikt worden door contactmomenten te creëren tussen boeking en vertrek. Er kunnen mailings gestuurd worden met bijvoorbeeld informatie over de bestemming. Daarnaast kunnen er contacten geïnitieerd worden om cross-selling te bevorderen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan verkoop van reisartikelen als koffers en zonnebrandcrèmes.

Ook na afloop van de reis kunnen er extra contactmomenten gecreëerd worden. Uit het onderzoek is gebleken dat het merendeel van de reisbureaus contact opneemt met de klant om te checken hoe de reis verlopen is. Hierbij kan tegelijkertijd gevraagd worden of de klant geïnteresseerd is in het boeken van een volgende reis. Ook kan men vragen of de klant nieuwsbrieven wil ontvangen. Nieuwsbrieven zijn een middel om in de mind-setting van de klant gepositioneerd te raken.

§ 10.3 Tot slot; een samenvatting van de aanbevelingen

Nederlandse reisbureaus kunnen hun toepassingen van marketing en (elementen van) CRM optimaliseren door:

1. hun doelgroepen helder af te bakenen.
2. meer onderzoek uit te voeren naar concurrentie en naar nieuwe markten en doelgroepen.
3. hun marketingmix beter af te stemmen op hun doelgroepen.
4. de waarde van de klant voor de organisatie te bepalen
5. meer onderscheid te maken tussen klanten.
6. hun contactmanagement te verbeteren.

KEEP YOUR CUSTOMER CLOSE!

Literatuurlijst

Boeken:

- Baarda D., M. de Goede, *Basisboek methoden en technieken*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2001
- Beltman R., E. Peelen en P. Waalewijn, *CRM – De klant centraal*, Samson Deventer, 2000
- Blythe, J., *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow, 2001
- Boekema, *Basisboek Marketing*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995)
- Buttle, F., *Customer Relationship Management, concepts and tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004
- Dyché, J., *The CRM Handbook; A Business Guide to Consumer Relationship Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2001
- Eijken, H. van, *Touroperating*, NHTV, Breda, 1998
- Kotler, P., J. Bowen, J. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, 1999
- Kotler, P. *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004
- Kotler, P., *Van A tot Z van marketing; 80 thema's voor iedereen die aan marketing doet*, Het Spectrum, Utrecht, 2003
- Leeftang, P.S.H., *Probleemgebied Marketing, analyse van de omgeving*, Stenford Kroese, Houten, 1994
- Peelen, E., *Customer Relationship Management*, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2003
- Peppers, D, M. Rogers, *Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age*, Currency Doubleday, New York, 1997
- Peppers, D, M. Rogers, *One to one manager*, Samson, Deventer, 2000
- Swelsen, P., *NIMA-A deel 1*, Educatief B.V., Voorschoten, 2000
- Thys G., *Gesloten wegenens klantgerichtheidstraining*, F&G Publishing, Amersfoort, 2001
- Verhage, B., *Grondslagen van de marketing*, Stenford Kroese, Groningen, 2001

Artikelen uit vakbladen en van websites

- AMR Research (2004), *Klantenanalyse kan zeer de moeite waard zijn*
- ANVR (2002), *De nabije toekomst van georganiseerde vakanties in een breder maatschappelijk perspectief*
- Bel, E., van. (2003). *Schot in de roos met Event Driven Marketing*. Adfo Direct, nr. 3, blz. 28-29
- Beltman, R. (2003), *CRM in barre tijden*, ICSB
- CRM Excellence, (2003) *De essentie van een CRM strategie*, www.crmexcellence.nl
- Esten, H., (2003) *Retentie als laatste redmiddel*, CustomerBase, nr. 1
- ICSB, (2003) *CRM, de klant centraal*, www.icsb.nl
- Rime (2002), *De hersens van een CRM-systeem*, CustomerBase, nr. 1
- TRN kerncijfers Toerisme en Recreatie, editie 2003
- UK Chartered Institute of Marketing, *Definition*, www.marketingteacher.com

- Verhoef, P.C., F. Langerak (2003), *Tien CRM-misverstanden uit de weg geruimd*, CustomerBase, jaarboek
- Walsch, C., (2001) *More than software: Making CRM work*, www.crmcommunitie.com

Websites

- www.anvr.nl
- www.anvr.nl, *Vakantieganger boekt laat, zon en ver*, maart 2004
- www.cbs.nl/nl/publicaties/publicaties/macroeconomie/conjunctuur/conjunctuurbericht/kwartaal/kwartaal-01.htm, *Economische groei -0,5% in het vierde kwartaal 2003*, maart 2004
- www.crmguru.com, Thompson. B., *definition of CRM*
- www.denationalefranchisegids.nl
- www.marketingprinciples.com/marketstrategy, *definitie groeistrategieën advanced marketing consultants*

Bijlagen

Bijlage I

ENQUETE MARKETING EN KLANTMANAGEMENT

Deze enquête bestaat uit drie onderdelen. Het eerste gedeelte treft u aan op de volgende bladzijde en handelt over enkele marketingaspecten. Het tweede gedeelte van deze vragenlijst handelt over 'klantmanagement,' waar dieper wordt ingegaan op diverse aspecten van uw organisatie. Het laatste deel van deze enquête behandelt enkele algemene gegevens van uw organisatie.

Voordat u deze enquête gaat invullen, vragen wij u onderstaande gegevens te noteren.

Naam bedrijf :

Naam geïnterviewde :

Functie geïnterviewde :

Aantal medewerkers (in FTE's) binnen uw organisatie:

Aantal medewerkers (in FTE's) die zich bezig houden met marketingactiviteiten:

Hieronder worden activiteiten verstaan waarmee men zich richt op onderzoek, strategiebepaling en de uitvoering (zoals marketingcommunicatie).

Aantal medewerkers (in FTE's) die in direct contact staan met de klant:.....

START ENQUETE

Hieronder volgen enkele stellingen over uw organisatie. U kunt het antwoord aankruisen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw bedrijf.

1. Onze organisatie richt zich op:	<i>mee oneens</i>			<i>mee eens</i>	
<i>Customer intimacy</i> Het voortdurend aanpassen van aanbod aan de wensen van de klant, op basis van kennis van de individuele klant teneinde een relatie op te bouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Product leadership</i> Voortdurende innovatie op basis van creativiteit en het snel commercialiseren van ideeën.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Operational excellence</i> Het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen, op basis van kostenbeheersing en hoge efficiency met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MARKETING

Het eerste gedeelte van deze enquête beslaat enkele marketingaspecten. Er komen een aantal vragen aan de orde die betrekking hebben op het marketingbeleid en op de toepassing hiervan. Bij de toepassing wordt er in sommige vragen gesproken van 'doelgroepen'. Hieronder worden groepen verstaan die op basis van marktonderzoek te onderscheiden zijn.

Ook deze vragen betreffen meerkeuzevragen. U kunt het antwoord aankruisen welke het beste past bij de situatie in uw organisatie.

2. Binnen onze organisatie zijn marketingdoelstellingen geformuleerd.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
---	---

3. Aan de hand van de geëvalueerde marketingactiviteiten worden de marketingdoelstellingen geherformuleerd.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
---	---

4. De organisatie beschikt over een geschreven marketingplan.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
---	---

5. Binnen onze organisatie wordt minimaal 1 keer per 2 jaar onderzoek gedaan naar/ worden analyses verricht ten aanzien van:	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Klanttevredenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwe markten en doelgroepen (haalbaarheid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurrentie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De resultaten van marketingacties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Wij onderscheiden in de markt verschillende homogene groepen.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
--	---

7. De kenmerken van deze afgebakende doelgroepen zijn helder geformuleerd	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
---	---

8. Wij maken met de benadering naar onze doelgroep(en) onderscheid tussen bestaande en nieuwe klanten.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
--	---

9. Deze vraag heeft betrekking op de afstemming van marketingelementen op de doelgroepen. U kunt per vraag de antwoordcategorie invullen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw bedrijf.					
	<i>Ja, altijd</i>	<i>Ja, meestal</i>	<i>Soms wel, soms niet</i>	<i>Nee, meestal niet</i>	<i>Nee, nooit</i>
Wij stemmen ons product af op deze doelgroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij stemmen onze communicatie af op deze doelgroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij stemmen onze distributie af op deze doelgroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij stemmen onze prijs af op deze doelgroepen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KLANTMANAGEMENT

In dit tweede onderdeel van deze enquête besteden we aandacht aan klantmanagement. Het doel van dit gedeelte is het vaststellen van uw relatie met uw klanten. Relatiegegevensbeheer, communicatie en de relatiegerichtheid van de organisatie zijn onderwerpen die in dit onderdeel worden uitgediept. In veel van onderstaande vragen komt de term 'klantgroep' naar voren. Hieronder worden groepen verstaan die op basis van analyse van uw database te onderscheiden zijn.

10. De volgende stellingen hebben betrekking op de verzameling van klantgegevens in een database. U kunt per stelling de antwoordcategorie invullen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw organisatie.					
	<i>Ja, van alle klanten aanwezig</i>	<i>Ja, van de meerderheid van de klanten aanwezig</i>	<i>Ja, van circa de helft van de klanten aanwezig</i>	<i>Ja, van de minderheid van de klanten aanwezig</i>	<i>Nee, niet aanwezig</i>
Er zijn NAW-gegevens aanwezig van onze klanten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het telefoonnummer van onze klanten is aanwezig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het e-mailadres van onze klanten is aanwezig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aankoopgegevens zijn aanwezig (<i>wat is gekocht?</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betalingsgegevens zijn aanwezig (<i>hoe is betaald?</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesses/voorkeuren van klanten zijn aanwezig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Alle klantgegevens worden in één centrale database of in een relationele database opgeslagen.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
---	---

12. De gegevens uit onze database zijn voor onze medewerkers, die contact hebben met de klant, op elk moment op te vragen.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nee
--	---

VERVOLG KLANTMANAGEMENT

13. Deze vraag heeft betrekking op het bijhouden van gegevens in de database. U kunt per stelling de antwoordcategorie invullen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw organisatie.					
	<i>Ja, altijd</i>	<i>Ja, meestal</i>	<i>Soms wel, soms niet</i>	<i>Nee, meestal niet</i>	<i>Nee, nooit</i>
De gegevens in onze database worden zorgvuldig onderhouden en zijn dus up-to-date	0	0	0	0	0
<i>Elke keer dat de klant contact met ons opneemt, houden wij de volgende gegevens bij:</i>					
- de datum van contact	0	0	0	0	0
- de inhoud van het contact	0	0	0	0	0
- het communicatiekanaal (e-mail, telefoon, post etc.)	0	0	0	0	0
<i>Elke keer dat wij in contact treden met de klant, houden wij de volgende gegevens bij:</i>					
- de datum van contact	0	0	0	0	0
- de inhoud van het contact	0	0	0	0	0
- het communicatiekanaal (e-mail, telefoon, post etc.)	0	0	0	0	0

Hieronder vindt u een aantal stellingen welke u met ja of nee kunt beantwoorden. U kunt hierbij gebruik maken van de gegeven antwoordcategorieën.

14. Onze organisatie besteedt het grootste gedeelte van het marketingbudget aan het direct communiceren met bestaande en potentiële klanten d.m.v. brieven, e-mail etc.)	0 ja 0 nee
--	---------------

15. Wij hebben inzicht in het <u>jaarlijks</u> aantal terugkerende klanten (retentiegraad)	0 ja 0 nee
--	---------------

16. Wij onderscheiden <u>aan de hand van onze database</u> verschillende homogene klantgroepen op basis van:	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Recentheid van transacties	0	0
Aantal transacties	0	0
Financiële waarde van de transacties	0	0
Demografische gegevens	0	0
Voorkeuren/ interessegebieden van de klanten	0	0

17. Met het oog op het in stand houden van de huidige klantenkring, krijgen bestaande relaties meer aandacht dan potentiële klanten	0 ja 0 nee
---	---------------

18. Onze bedrijfsdoelstellingen zijn voornamelijk lange termijn gericht. Het resultaat hoeft dus niet alleen op korte termijn zichtbaar te zijn.	0 ja 0 nee
--	---------------

19. Aan de hand van klantgegevens, wordt op pro-actieve wijze getracht een extra ander product en/of dienst te verkopen dan een reeds verkocht product (cross-selling).	0 ja 0 nee
---	---------------

VERVOLG KLANTMANAGEMENT

20. Deze vraag handelt over het reageren op de behoefte van de klant. U kunt per stelling de antwoordcategorie invullen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw organisatie.					
	<i>Ja, altijd</i>	<i>Ja, meestal</i>	<i>Soms wel, soms niet</i>	<i>Nee, meestal niet</i>	<i>Nee, nooit</i>
Wij stemmen onze communicatie af op de behoefte van de klant.	0	0	0	0	0
Ons product wordt aangepast aan de wensen en behoeften van onze klantgroepen.	0	0	0	0	0

21. Wij gebruiken diverse kanalen, die uit onderzoek/testen effectief blijken, om met onze klant te communiceren (multichanneling).	0 ja 0 nee	
22. Er zijn voldoende positieve contactmomenten tussen de klant en ons waarbij het niet nadrukkelijk om de transactie gaat.	0 ja 0 nee	
23. Voor onze klant is het mogelijk om op ieder moment van de dag informatie in te winnen.	0 ja 0 nee	
24. Voor onze klanten met een hoge RFM-waarde* zijn er meer en betere contactmogelijkheden	0 ja 0 nee	* RFM staat voor Recency, Frequency en Monetary oftewel recentheid, frequentie en de waarde van aankoopbedragen. Hoe recenter, frequenter de klant boekt en hoe hoger de aankoopbedragen zijn, hoe hoger de RFM-waarde.
25. Klanten met een hoge RFM-waarde krijgen een meer persoonlijke benadering	0 ja 0 nee	

26. E-mails worden bij ons binnen 2 werkdagen beantwoord	
0 Ja, altijd	0 Nee, meestal niet
0 Ja, meestal	0 Nee, nooit
0 Soms wel, soms niet	

27. Het is voor de klant mogelijk om producten via de volgende kanalen aan te schaffen:		
	<i>ja</i>	<i>nee</i>
Telefoon	0	0
Eigen website	0	0
E-mail	0	0
Schriftelijk (brief/fax)	0	0
Face-to-face (aan deur)	0	0
Intermediair	0	0
Website van een andere organisatie	0	0

ALGEMENE GEGEVENS ORGANISATIE

In dit laatste deel van de enquête vindt u enkele algemene vragen betreffende uw organisatie.

28. Hieronder volgen enkele stellingen over uw organisatie. U kunt het antwoord omcirkelen welke het meest overeenkomt met de situatie binnen uw bedrijf.					
	<i>mee oneens</i>			<i>mee eens</i>	
Alle medewerkers van onze organisatie zijn van mening dat een duurzame relatie met de klant zich op langere termijn laat vertalen in een toename van de winst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons personeel werkt bewust aan verbreding en verdieping van de klantrelatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben een klantgerichte cultuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In de personeelsbeoordeling van front-office medewerkers speelt de klantgerichtheid een rol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tussen de afdeling marketing en front office medewerkers bestaat een goede samenwerking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bij de onderstaande vragen willen wij nogmaals benadrukken dat deze gegevens uiterst vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt.

29. In welke omzetcategorie kan uw organisatie worden ingedeeld? <i>Het gaat hierbij om de omzet van 2003.</i>		
<input type="radio"/> < €500.000	<input type="radio"/> €2.500.000 tot 5.000.000	
<input type="radio"/> €500.000 tot €1.000.000	<input type="radio"/> €5.000.000 tot 10.000.000	
<input type="radio"/> €1.000.000 tot €2.500.000	<input type="radio"/> > €10.000.000	

30. Wat was het marketingbudget in 2003 (ten behoeve van onderzoek en marketingcommunicatie)?		
<input type="radio"/> < 15.000	<input type="radio"/> €100.000 tot 250.000	
<input type="radio"/> €15.000 tot €30.000	<input type="radio"/> €100.000 tot 250.000	
<input type="radio"/> €30.000 tot €50.000	<input type="radio"/> €250.000 tot 500.000	
<input type="radio"/> €50.000 tot €100.000	<input type="radio"/> > €500.000	

31. Hoeveel personen (pax) hebben in 2003 een reis geboekt bij uw organisatie?		
<input type="radio"/> <1.000	<input type="radio"/> 10.000 tot 25.000	
<input type="radio"/> 1.000 tot 2.500	<input type="radio"/> 25.000 tot 50.000	
<input type="radio"/> 2.500 tot 5.000	<input type="radio"/> 50.000 tot 100.000	
<input type="radio"/> 5.000 tot 10.000	<input type="radio"/> > 100.000	

**EINDE ENQUETE
HARTELIJK DANK U VOOR UW MEDEWERKING!**

Bijlage II: Introductiebrief

Geachte mevrouw

De NHTV Internationale Hogeschool Breda, is begin januari een grootschalig onderzoek gestart naar marketingtoepassingen van organisaties in de vrijetijdsbranche. Hierbij gaat de interesse met name uit naar de inspanningen van organisaties om de klant te behouden (klantmanagement). In totaal zijn bij het onderzoek 100 á 150 bedrijven betrokken, variërend van reisbureaus, touroperators en hotels tot betaald voetbalorganisaties en theaters. Naast deze bedrijven, die meewerken door middel van interviews, werken er tevens hetzelfde aantal bedrijven mee door middel van een enquête.

Graag zou ik uw medewerking willen vragen om tot kennisuitwisseling te komen door een interview met u, of met één van uw collega's, over de wijze waarop marketing en klantmanagement worden toegepast binnen uw organisatie. Door economische ontwikkelingen lijken klanten te wachten met boeken. Het is lastiger om klanten binnen te halen en vast te houden. Klantmanagement kan een oplossing zijn om hierop in te springen, waardoor marketingbudgetten effectiever kunnen worden ingezet. Hierover wil ik graag met u van gedachten wisselen.

De resultaten van het onderzoek zullen een analyse omvatten van de toepassing van marketing en met name klantmanagement door reisbureaus. Ook voor uzelf zullen deze resultaten zeer interessant zijn daar deze u inzicht verschaffen in de marketingtoepassingen van uw branche in het algemeen. Uiteraard ontvangt u deze analyse van ons nadat het onderzoek is afgesloten. Naast de uitkomsten van het onderzoek in de reisbureaubranche, zijn ook de resultaten van de overige bedrijven in de vrijetijdsbranche voor u toegankelijk, waaronder vele gerenommeerde bedrijven. Bovenop de analyse ontvangt u een concreet stappenplan waarlangs u marketing en (elementen van) klantmanagement binnen uw organisatie eventueel kunt optimaliseren.

Uiteraard worden de resultaten van het onderzoek uiterst vertrouwelijk behandeld. Dit houdt in dat uw gegevens anoniem verwerkt worden. De analyse die verstrekt wordt zal dan ook geen bedrijfsnamen bevatten.

Het gesprek waarvoor ik uw medewerking vraag, zal ongeveer een uur duren. Binnen drie werkdagen neem ik hierover telefonisch contact met u op. Mocht uzelf een reactie willen geven of nog vragen hebben, kunt u contact met mij opnemen via telefoon of e-mail.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Kim Klarenbeek
NHTV Internationale Hogeschool Breda
Telefoon: 06-48262972 / E-mail: 005438@nhtv.nl

Bijlage III Tabellen met betrekking tot de algemene analyse (hoofdstuk 6)

Tabellen 1. A tot en met 1. C Omzet, marketingbudgetten en het aantal pax gelinkt aan de grootte van reisbureaus.

1A Omzet gelinkt aan de grootte van reisbureaus (aantal vestigingen)

Crosstab

			omzetcategorie					Total
			< 500.000	500.000 tot 1.000.000	1.000.000 tot 2.500.000	2.500.000 tot 5.000.000	> 10.000.000	
grootte aant med	< 10	Count	2	2	1	1		6
		% within grootte aant med	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%		100,0%
	10 tot 20	Count		1		2		3
		% within grootte aant med		33,3%		66,7%		100,0%
	20 tot 30	Count				1	1	2
		% within grootte aant med				50,0%	50,0%	100,0%
	30 tot 40	Count					2	2
		% within grootte aant med					100,0%	100,0%
	> 40	Count					5	5
		% within grootte aant med					100,0%	100,0%
Total	Count	2	3	1	4	8	18	
	% within grootte aant med	11,1%	16,7%	5,6%	22,2%	44,4%	100,0%	

1B Marketingbudget gelinkt aan de de grootte van reisbureaus (aantal vestigingen)

Crosstab

			marketingbudget					Total
			<15.000	15.000 tot 25.000	50.000 tot 100.000	250.000 tot 500.000	>500.000	
grootte aant med	< 10	Count	6					6
		% within grootte aant med	100,0%					100,0%
	10 tot 20	Count	1	2				3
		% within grootte aant med	33,3%	66,7%				100,0%
	20 tot 30	Count			1	1		2
		% within grootte aant med			50,0%	50,0%		100,0%
	30 tot 40	Count		1		1		2
		% within grootte aant med		50,0%		50,0%		100,0%
	> 40	Count					5	5
		% within grootte aant med					100,0%	100,0%
Total	Count	7	3	1	2	5	18	
	% within grootte aant med	38,9%	16,7%	5,6%	11,1%	27,8%	100,0%	

1C Aantal paxen gelinkt aan de grootte van reisbureaus (aantal vestigingen)

Crosstab

			aantal paxen					Total
			<1.000	1.000 - 2.500	5.000 - 10.000	10.000 - 25.000	50.000 - 100.000	
grootte aant med	< 10	Count	3	2	1			6
		% within grootte aant med	50,0%	33,3%	16,7%			100,0%
	10 tot 20	Count		1		2		3
		% within grootte aant med		33,3%		66,7%		100,0%
	20 tot 30	Count		1	1			2
		% within grootte aant med		50,0%	50,0%			100,0%
	30 tot 40	Count					1	1
		% within grootte aant med					100,0%	100,0%
	> 40	Count					1	4
		% within grootte aant med					20,0%	80,0%
Total	Count	3	4	2	2	1	17	
	% within grootte aant med	17,6%	23,5%	11,8%	11,8%	5,9%	29,4%	

Bijlage IV Tabellen met betrekking tot de marketingresultaten (hoofdstuk 7)

Tabellen 1A tot en met 1D: Afstemming van de marketingmix gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus

1A Afstemming van het product op de doelgroepen gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus

Crosstab

			afstemmen product op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count	2	1	1			4
		% within type reisbureau	50,0%	25,0%	25,0%			100,0%
	samenwerkingsverband	Count		4	2			6
		% within type reisbureau		66,7%	33,3%			100,0%
	zelfstandig	Count	2	3	1	1		7
		% within type reisbureau	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%		100,0%
	online reisbureau	Count		1	1		1	3
		% within type reisbureau		33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
Total		Count	4	9	5	1	1	20
		% within type reisbureau	20,0%	45,0%	25,0%	5,0%	5,0%	100,0%

1B Afstemming van de prijs op de doelgroepen gelinkt aan de diverse typen reisbureaus

Crosstab

			afstemmen prijs op doelgroep				Total
			ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count	1		1		2
		% within type reisbureau	50,0%		50,0%		100,0%
	samenwerkingsverband	Count	2			2	4
		% within type reisbureau	50,0%			50,0%	100,0%
	zelfstandig	Count	1	2	2	1	6
		% within type reisbureau	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	online reisbureau	Count	1	1		1	3
		% within type reisbureau	33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
Total		Count	5	3	3	4	15
		% within type reisbureau	33,3%	20,0%	20,0%	26,7%	100,0%

1C Afstemming van de distributie op de doelgroepen gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus

Crosstab

			afstemmen distributie op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count			2			2
		% within type reisbureau			100,0%			100,0%
	samenwerkingsverband	Count	1	2	2			5
		% within type reisbureau	20,0%	40,0%	40,0%			100,0%
	zelfstandig	Count	1	2	2	1	1	7
		% within type reisbureau	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
	online reisbureau	Count		1	1		1	3
		% within type reisbureau		33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
Total		Count	2	5	7	1	2	17
		% within type reisbureau	11,8%	29,4%	41,2%	5,9%	11,8%	100,0%

1D Afstemming van de communicatie op de doelgroepen gelinkt aan verschillende typen reisbureaus

Crosstab

			afstemmen communicatie op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count	2	1	1			4
		% within type reisbureau	50,0%	25,0%	25,0%			100,0%
	samenwerkingsverband	Count		5	1			6
		% within type reisbureau		83,3%	16,7%			100,0%
	zelfstandig	Count	2	3	1	1		7
		% within type reisbureau	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%		100,0%
	online reisbureau	Count		1	1		1	3
		% within type reisbureau		33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
Total	Count	4	10	4	1	1	20	
	% within type reisbureau	20,0%	50,0%	20,0%	5,0%	5,0%	100,0%	

Tabellen 2A tot en met 2D: Afstemmen van de marketing mix gelinkt aan het onderscheiden van doelgroepen.

Hiermee wordt gekeken of reisbureaus, als ze doelgroepen onderscheiden, ze de marketigmix ook op toepassen.

2A Afstemmen van het product op de doelgroepen gelinkt aan het onderscheiden van doelgroepen

Crosstab

			afstemmen product op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
onderscheiden homogene groepen	ja	Count	4	7	3			14
		% within onderscheiden homogene groepen	28,6%	50,0%	21,4%			100,0%
	nee	Count		2	2	1	1	6
		% within onderscheiden homogene groepen		33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	100,0%
Total	Count	4	9	5	1	1	20	
	% within onderscheiden homogene groepen	20,0%	45,0%	25,0%	5,0%	5,0%	100,0%	

2B Afstemmen van de prijs op de doelgroepen gelinkt aan het onderscheiden van doelgroepen

Crosstab

			afstemmen prijs op doelgroep				Total
			ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
onderscheiden homogene groepen	ja	Count	4	3	1	2	10
		% within onderscheiden homogene groepen	40,0%	30,0%	10,0%	20,0%	100,0%
	nee	Count	1		2	2	5
		% within onderscheiden homogene groepen	20,0%		40,0%	40,0%	100,0%
Total	Count	5	3	3	4	15	
	% within onderscheiden homogene groepen	33,3%	20,0%	20,0%	26,7%	100,0%	

2C Afstemmen van de distributie op de doelgroepen gelinkt aan het onderscheiden van doelgroepen

Crosstab

			afstemmen distributie op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
onderscheiden homogene groepen	ja	Count	1	4	7			12
		% within onderscheiden homogene groepen	8,3%	33,3%	58,3%			100,0%
	nee	Count	1	1		1	2	5
		% within onderscheiden homogene groepen	20,0%	20,0%		20,0%	40,0%	100,0%
Total		Count	2	5	7	1	2	17
		% within onderscheiden homogene groepen	11,8%	29,4%	41,2%	5,9%	11,8%	100,0%

2D Afstemmen van de communicatie op de doelgroepen gelinkt aan het onderscheiden van doelgroepen.

Crosstab

			afstemmen communicatie op doelgroep					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
onderscheiden homogene groepen	ja	Count	4	7	3			14
		% within onderscheiden homogene groepen	28,6%	50,0%	21,4%			100,0%
	nee	Count		3	1	1	1	6
		% within onderscheiden homogene groepen		50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	4	10	4	1	1	20
		% within onderscheiden homogene groepen	20,0%	50,0%	20,0%	5,0%	5,0%	100,0%

Bijlage V Tabellen met betrekking tot de CRM-resultaten (hoofdstuk 8)

Tabel 1: Grootste gedeelte besteed aan directe communicatie in %

grootste deel marketingbudget aan direct communiceren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	11	55,0	55,0	55,0
nee	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 2: Bestaande klanten meer aandacht dan potentiële? In %

bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	11	55,0	55,0	55,0
nee	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 3: Inzicht in jaarlijks aantal terugkerende klanten in %

inzicht in terugkerende klanten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	17	85,0	85,0	85,0
nee	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 4: Inzicht in jaarlijks aantal terugkerende klanten gelinkt aan het inzicht in het aantal jaarlijks terugkerende klanten

bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten * inzicht in terugkerende klanten
Crosstabulation

			inzicht in terugkerende klanten		Total
			ja	nee	
bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten	ja	Count	10	1	11
		% within bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten	90,9%	9,1%	100,0%
		% within inzicht in terugkerende klanten	58,8%	33,3%	55,0%
	nee	Count	7	2	9
		% within bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten	77,8%	22,2%	100,0%
		% within inzicht in terugkerende klanten	41,2%	66,7%	45,0%
Total	Count	17	3	20	
	% within bestaande klanten meer aandacht dan potentiële klanten	85,0%	15,0%	100,0%	
	% within inzicht in terugkerende klanten	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 5A tot en met 5E: Klantgroepen op basis van diverse aspecten in %

Tabel 5A: Onderscheid naar klantgroepen op basis van recentheid van transacties in %

recentheid van boekingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	10	50,0	50,0	50,0
nee	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 5B: Onderscheid naar klantgroepen op basis van het aantal transacties in %

aantal boekingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	10	50,0	50,0	50,0
nee	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 5C: Onderscheid naar klantgroepen op basis van de financiële waarde van transacties in %

financiële waarde van boekingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	11	55,0	55,0	55,0
nee	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 5D: Onderscheid naar klantgroepen op basis van demografische factoren in %

demografische gegevens

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	13	65,0	65,0	65,0
nee	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 5E: Onderscheid naar klantgroepen op basis van voorkeuren/interessen van klanten in %

voorkeuren/ interessegebieden van klant

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	6	30,0	30,0	30,0
nee	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 6: Bedrijfsdoelstellingen geicht op lange of korte termijn in %

bedrijfsdoelstellingen lange termijn gericht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	10	50,0	50,0	50,0
nee	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 7: Centrale database in %

gegevens opgeslagen in centrale database

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	16	80,0	80,0	80,0
nee	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 8: Klantgegevens op elk moment inzichtelijk voor medewerkers gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus.

type reisbureau * gegevens op elk moment op te vragen Crosstabulation

		gegevens op elk moment op te vragen		Total	
		ja	nee		
type reisbureau	afhankelijk	Count	3	1	4
		% within type reisbureau	75,0%	25,0%	100,0%
		% within gegevens op elk moment op te vragen	17,6%	33,3%	20,0%
samenwerkingsverband		Count	4	2	6
		% within type reisbureau	66,7%	33,3%	100,0%
		% within gegevens op elk moment op te vragen	23,5%	66,7%	30,0%
zelfstandig		Count	7		7
		% within type reisbureau	100,0%		100,0%
		% within gegevens op elk moment op te vragen	41,2%		35,0%
online reisbureau		Count	3		3
		% within type reisbureau	100,0%		100,0%
		% within gegevens op elk moment op te vragen	17,6%		15,0%
Total		Count	17	3	20
		% within type reisbureau	85,0%	15,0%	100,0%
		% within gegevens op elk moment op te vragen	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 9: Het hebben van een centrale database gelinkt aan het onderhouden van gegevens in %

gegevens opgeslagen in centrale database * gegevens worden onderhouden Crosstabulation

			gegevens worden onderhouden		Total
			ja altijd	ja meestal	
gegevens opgeslagen in centrale database	ja	Count	5	11	16
		% within gegevens opgeslagen in centrale database	31,3%	68,8%	100,0%
		% within gegevens worden onderhouden	83,3%	78,6%	80,0%
	nee	Count	1	3	4
		% within gegevens opgeslagen in centrale database	25,0%	75,0%	100,0%
		% within gegevens worden onderhouden	16,7%	21,4%	20,0%
Total	Count	6	14	20	
	% within gegevens opgeslagen in centrale database	30,0%	70,0%	100,0%	
	% within gegevens worden onderhouden	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 10: Het onderhouden van gegevens gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus

type reisbureau * gegevens worden onderhouden Crosstabulation

			gegevens worden onderhouden		Total
			ja altijd	ja meestal	
type reisbureau	afhankelijk	Count	1	3	4
		% within type reisbureau	25,0%	75,0%	100,0%
		% within gegevens worden onderhouden	16,7%	21,4%	20,0%
	samenwerkingsverband	Count	2	4	6
		% within type reisbureau	33,3%	66,7%	100,0%
		% within gegevens worden onderhouden	33,3%	28,6%	30,0%
	zelfstandig	Count	3	4	7
		% within type reisbureau	42,9%	57,1%	100,0%
		% within gegevens worden onderhouden	50,0%	28,6%	35,0%
online reisbureau	Count		3	3	
	% within type reisbureau		100,0%	100,0%	
	% within gegevens worden onderhouden		21,4%	15,0%	
Total	Count	6	14	20	
	% within type reisbureau	30,0%	70,0%	100,0%	
	% within gegevens worden onderhouden	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 11: Multichanneling, gebruik van diverse effectieve kanalen in %

multi channeling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	18	90,0	90,0	90,0
nee	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 12: 24 uur per dag 7 dagen per week bereikbaar in %

24/7 bereikbaar zijn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	18	90,0	90,0	90,0
nee	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 13: E-mails binnen twee dagen beantwoord? In %

emails binnen twee werkdagen beantwoorden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja, altijd	16	80,0	80,0	80,0
ja, meestal	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabel 14: Verkoop via een intermediair gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus

type reisbureau * intermediair Crosstabulation

			intermediair		Total
			ja	nee	
type reisbureau	afhankelijk	Count	1	3	4
		% within type reisbureau	25,0%	75,0%	100,0%
		% within intermediair	16,7%	21,4%	20,0%
	samenwerkingsverband	Count	2	4	6
		% within type reisbureau	33,3%	66,7%	100,0%
		% within intermediair	33,3%	28,6%	30,0%
	zelfstandig	Count	3	4	7
		% within type reisbureau	42,9%	57,1%	100,0%
		% within intermediair	50,0%	28,6%	35,0%
online reisbureau	Count		3	3	
	% within type reisbureau		100,0%	100,0%	
	% within intermediair		21,4%	15,0%	
Total	Count	6	14	20	
	% within type reisbureau	30,0%	70,0%	100,0%	
	% within intermediair	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 15: Aanpassen van product op klantgroepen gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus.

Crosstab

			product aanpassen aan behoeften klantgroepen					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count	2		2			4
		% within type reisbureau	50,0%		50,0%			100,0%
		% within product aanpassen aan behoefte klantgroepen	50,0%		33,3%			20,0%
	samenwerkingsverband	Count		4	2			6
		% within type reisbureau		66,7%	33,3%			100,0%
		% within product aanpassen aan behoefte klantgroepen		66,7%	33,3%			30,0%
	zelfstandig	Count	2	1	1	2	1	7
		% within type reisbureau	28,6%	14,3%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
		% within product aanpassen aan behoefte klantgroepen	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%	50,0%	35,0%
	online reisbureau	Count		1	1		1	3
		% within type reisbureau		33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
		% within product aanpassen aan behoefte klantgroepen		16,7%	16,7%		50,0%	15,0%
Total		Count	4	6	6	2	2	20
		% within type reisbureau	20,0%	30,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		% within product aanpassen aan behoefte klantgroepen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 16: Aanpassen van de communicatie op klantgroepen gelinkt aan de verschillende typen reisbureaus.

Crosstab

			communicatie afstemmen op behoefte klant					Total
			ja altijd	ja meestal	soms wel soms niet	nee meesta niet	nee nooit	
type reisbureau	afhankelijk	Count		2	2			4
		% within type reisbureau		50,0%	50,0%			100,0%
		% within communicatie afstemmen op behoefte klant		20,0%	50,0%			20,0%
	samenwerkingsverband	Count		5	1			6
		% within type reisbureau		83,3%	16,7%			100,0%
		% within communicatie afstemmen op behoefte klant		50,0%	25,0%			30,0%
	zelfstandig	Count	4	2		1		7
		% within type reisbureau	57,1%	28,6%		14,3%		100,0%
		% within communicatie afstemmen op behoefte klant	100,0%	20,0%		100,0%		35,0%
	online reisbureau	Count		1	1		1	3
		% within type reisbureau		33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
		% within communicatie afstemmen op behoefte klant		10,0%	25,0%		100,0%	15,0%
Total		Count	4	10	4	1	1	20
		% within type reisbureau	20,0%	50,0%	20,0%	5,0%	5,0%	100,0%
		% within communicatie afstemmen op behoefte klant	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage VI Waardes spiderplots

MARKETING

Analyse

8. Binnen onze organisatie wordt minimaal 1 keer per 2 jaar onderzoek gedaan/ worden analyses verricht ten aanzien van:		
Klanttevredenheid	Ja	4
	Nee	0
Nieuwe markten en doelgroepen (haalbaarheid)	Ja	4
	Nee	0
Concurrentie	Ja	4
	Nee	0
De resultaten van marketingacties	Ja	4
	Nee	0
Score: tel de scores op en deel door 4 (of minder als er een vraag niet ingevuld is)		

Strategie

5. Binnen onze organisatie zijn marketingdoelstellingen geformuleerd		
	Ja	4
	Nee	0
6. Aan de hand van de geëvalueerde marketingactiviteiten worden de marketingdoelstellingen geherformuleerd		
	Ja	3
	Nee	0
7. De organisatie beschikt over een geschreven marketingplan		
	Ja	4
	Nee	0
9. Wij onderscheiden in de markt verschillende homogene groepen		
	Ja	4
	Nee	0
10. De kenmerken van deze afgebakende groepen zijn helder geformuleerd		
	Ja	3
	Nee	0
11. Wij maken met de benadering naar onze doelgroep(en) onderscheid tussen bestaande en nieuwe klanten		
	Ja	3
	Nee	0
Score: tel de scores op en deel door 5,25 (of (max.waarde vraag/4) minder als er een vraag niet ingevuld is)		

Implementatie

12. Wij stemmen de volgende marketinginstrumenten af op deze doelgroepen		
Product	Ja, altijd	4
	Ja, meestal	3
	Soms wel, soms niet	2
	Nee, meestal niet	1
	Nee, nooit	0
Communicatie	Ja, altijd	4
	Ja, meestal	3
	Soms wel, soms niet	2
	Nee, meestal niet	1
	Nee, nooit	0
Distributie	Ja, altijd	4
	Ja, meestal	3
	Soms wel, soms niet	2
	Nee, meestal niet	1
	Nee, nooit	0
Prijs	Ja, altijd	4
	Ja, meestal	3
	Soms wel, soms niet	2
	Nee, meestal niet	1
	Nee, nooit	0
Score: tel de scores op en deel door 4 (of minder als er een vraag niet ingevuld is)		

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Analytische CRM

13a. Zijn NAW-gegevens aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
13b. Is telefoonnummer aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
13c. Is e-mail adres aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
13d. Zijn aankoopgegevens aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
13e. Zijn betalingsgegevens aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
13f. Zijn persoonlijke interesses/voorkeuren aanwezig	Ja, van alle klanten Ja, v/d meerderheid Ja, van \pm helft Ja, v/d minderheid Nee, niet aanwezig	4 3 2 1 0
14. Alle klantgegevens worden in 1 centrale database of in een relationele database opgeslagen	Ja Nee	4 0
15. De gegevens uit onze database zijn voor onze medewerkers, die contact hebben met de bezoeker, op elk moment op te vragen	Ja Nee	4 0
16a. De gegevens in onze database worden zorgvuldig onderhouden en zijn dus up-to-date	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	4 3 2 1 0
Score: tel de scores op en deel door 9 (of minder als er een vraag niet ingevuld is)		

Strategische CRM

17. Onze organisatie besteedt het grootste gedeelte van het marketingbudget aan het direct communiceren met bestaande en potentiële bezoekers	Ja Nee	4 0
18. Wij hebben inzicht in het jaarlijks aantal terugkerende bezoekers	Ja Nee	4 0
19a. Wij onderscheiden a.h.v. onze database verschillende homogene groepen op basis van recentheid van de transacties	Ja Nee	4 0
19b. Wij onderscheiden a.h.v. onze database verschillende homogene groepen op basis van aantal transacties	Ja Nee	4 0
19c. Wij onderscheiden a.h.v. onze database verschillende homogene groepen op basis van financiële waarde van de transacties	Ja Nee	4 0
19d. Wij onderscheiden a.h.v. onze database verschillende homogene groepen op basis van demografische gegevens	Ja Nee	4 0

19e. Wij onderscheiden a.h.v. onze database verschillende homogene groepen op basis van voorkeuren/interessegebieden van de bezoekers	Ja Nee	4 0
20. Met het oog op het stand houden van de huidige klantenkring, krijgen bestaande relaties meer aandacht dan potentiële bezoekers	Ja Nee	4 0
21. Onze bedrijfsdoelstellingen zijn voornamelijk lange termijn gericht. Het resultaat hoeft dus niet alleen op korte termijn zichtbaar te zijn	Ja Nee	4 0
22. A.h.v. klantgegevens, wordt op pro-actieve wijze getracht een extra ander product en/of dienst te verkopen dan een reeds verkocht product (cross-selling)	Ja Nee	4 0
Score: tel de scores op en deel door 10 (of minder als er een vraag niet ingevuld is)		

Operationele CRM

16b1. Elke keer dat een bezoeker contact met ons opneemt, houden wij de datum van het contact bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
16b2. Elke keer dat een bezoeker contact met ons opneemt, houden wij de inhoud van het contact bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
16b3. Elke keer dat een bezoeker contact met ons opneemt, houden wij het communicatiekanaal bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
16c1. Elke keer dat wij in contact treden met de bezoeker, houden wij de datum van contact bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
16c2. Elke keer dat wij in contact treden met de bezoeker, houden wij de inhoud van het contact bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
16c3. Elke keer dat wij in contact treden met de bezoeker, houden wij het communicatiekanaal bij	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	2 1,5 1 0,5 0
23a. Wij stemmen onze communicatie af op de behoefte van de bezoeker	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	4 3 2 1 0
23b. Ons product wordt aangepast aan de wensen en behoeften van onze klantgroepen	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	4 3 2 1 0
24. Wij gebruiken diverse kanalen, die uit onderzoek/testen effectief blijken, om met onze bezoeker te communiceren (multi-channeling)	Ja Nee	4 0
25. Er zijn voldoende positieve contactmomenten tussen de bezoeker en ons waarbij het niet nadrukkelijk om de transactie gaat	Ja Nee	4 0
26. Voor onze bezoeker is het mogelijk om op ieder moment van de dag informatie in te winnen	Ja Nee	4 0
27. Voor onze bezoekers met een hoge RFM-waarde zijn er meer en	Ja	3

betere contactmogelijkheden	Nee	0
28. Bezoekers met een hoge RFM-waarde krijgen een meer persoonlijke benadering	Ja Nee	4 0
29. E-mails worden bij ons binnen 2 werkdagen beantwoord	Ja, altijd Ja, meestal Soms wel, soms niet Nee, meestal niet Nee, nooit	4 3 2 1 0
30. Het is voor de bezoeker mogelijk om kaartjes aan te schaffen via: - telefoon - eigen website - e-mail - schriftelijk (brief/fax) - face-to-face - intermediair - website van een andere organisatie	5 of meer x ja 4 x ja 3 x ja 2 x ja 1 of 0 x ja	4 3 2 1 0
Score: tel scores op en deel door 11,75 (of (max.waarde vraag/4) minder als er een vraag niet ingevuld is)		

Organisatie

31a. Alle medewerkers van onze organisatie zijn van mening dat een duurzame relatie met de bezoeker zich op langere termijn laat vertalen in een toename van de winst/omzet	5 4 3 2 1	4 3 2 1 0
31b. Ons personeel werkt bewust aan verbreding en verdieping van de klantrelatie	5 4 3 2 1	4 3 2 1 0
31c. In de personeelsbeoordeling van front office medewerkers speelt de klantgerichtheid een rol	5 4 3 2 1	4 3 2 1 0
31d. Tussen de afdeling marketing en front office medewerkers bestaat een goede samenwerking	5 4 3 2 1	4 3 2 1 0
Score: tel de scores op en deel door 4 (of minder als er een vraag niet ingevuld is)		