

## **Grenzeloos Zakendoen in het Groen**

- conceptrapportage -

## Grenzeloos Zakendoen in het Groen

- conceptrapportage -

Opdrachtgevers : Vrijtijdshuis Brabant, SES West-Brabant, Regio-VVV's Meierij & Noordoost-Brabant en Zuidoost-Brabant Meetings & Conventions, Toerisme Provincie Antwerpen en Toerisme Vlaams-Brabant

Contactpersoon : Nikolien van Isterdael

Projectnummer : 2008-0528

Kenmerk : 4.09.398/WW/WW

Datum : 8 december 2009

NRIT Onderzoek  
Paardeweide 3L  
4824 EH Breda  
[www.nritonderzoek.nl](http://www.nritonderzoek.nl)

Contactpersoon : Kim de Bruijn/Walter Wildhagen

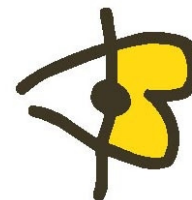
Telefoonnummer : (076) 548 21 70

Faxnummer : (076) 548 21 79

E-mail : [info@nritonderzoek.nl](mailto:info@nritonderzoek.nl)



MEETINGS & CONVENTIONS



PROVINCIE  
VLAAMS • BRABANT

Dit project wordt mede mogelijk gemaakt door de Europese Unie, het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling en De ideale connectie.

## Inhoudsopgave

1	Aanleiding en doel	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Doelstelling	5
2	Onderzoeksverantwoording	6
2.1	Inleiding: afbakening	6
2.2	Plan van aanpak	6
2.3	Toelichting fasering	7
2.3.1	Fase 0: Aanbodanalyse	7
2.3.2	Fase 1: Vraaganalyse	9
2.3.3	Fase 2: haalbaarheidsstudie	11
2.3.4	Fase 3: slotsymposium	13
3	Vraag en aanbod	14
3.1	Inleiding	14
3.2	Aanbod	14
3.2.1	Gezamenlijke karakteristieken	14
3.2.2	Accommodatieverschaffers	15
3.3	Vraag	17
4	Haalbaarheidsstudie	25
4.1	Accommodatieverschaffers	25
4.1.1	Achtergrond van de accommodatieverschaffer	25
4.1.2	Eerste reactie	26
4.1.3	Noodzaak tot stimulans van het zakelijk bezoek	27
4.1.4	Kansen	27
4.1.5	Naamgeving 'Grenzeloos zakendoen in het groen'	29
4.1.6	Samenwerking: inhoud en voorwaarden	29
4.1.7	Relevante overeenkomsten tussen de drie provincies	31
4.1.8	Voordelen van ligging in het groen	32
4.1.9	Bestaande samenwerkingsverbanden	33
4.1.10	Arrangementen	33
4.1.11	Gebruik marketing-/promotiemiddelen	33
4.1.12	Andere samenwerkingsverbanden	35
4.1.13	Associaties	36
4.1.14	Vergroten van de markt	36

4.1.15	Sterktes/zwaktes van het huidige product van zakelijk toerisme in de drie provincies	36
4.1.16	Conclusies	37
4.2	(Best) practices	37
4.2.1	Brabant conferentieland	38
4.2.2	Groen Hotels/Meeting Kempen (Aldhem hotel)	41
4.2.3	Meeting Kempen	44
4.2.4	Grenzeloos Wandelen	49
4.2.5	Toerisme Vlaams-Brabant	53
4.2.6	Cool Breaks	57
4.2.7	Conclusies	63
5	Conclusies en aanbevelingen	66
5.1	Inleiding	66
5.2	Conclusies	66
5.3	Aanbevelingen	72
Bijlage 1	Projectpartners & klankbordgroepleden	75
Bijlage 2	Vragenlijst vraaganalyse	76
Bijlage 3	Geïnterviewden vraaganalyse	87
Bijlage 4	Geïnterviewde accommodatieverschaffers	88
Bijlage 5	Gespreksleidraad accommodatieverschaffers	89
Bijlage 6	Geïnterviewden Best Practices	93
Bijlage 7	Gespreksleidraad Best Practices	94

---

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van NRIT Onderzoek.

---

# 1 Aanleiding en doel

## 1.1 Aanleiding

Steeds meer provincies en regio's zien het (verder) ontwikkelen van de congres- en vergadermarkt als een kans om hun regio in vele opzichten (waaronder zeker in economisch opzicht) op de kaart te zetten. De markt voor Meetings, Incentives, Conferences & Events (MICE) kan dan ook een aanzienlijke economische betekenis hebben. Kwalitatief hoogwaardige accommodaties en interessante arrangementen kunnen de zakelijke bezoeker aantrekken. Een samenhangende marketing- en promotiestrategie kan een extra stimulans vormen. Gezamenlijke initiatieven worden echter nog in beperkte mate ingezet om het volledige potentieel van een regio te kunnen benutten.

De zakelijke toeristische markt is een belangrijke groeiemarkt. Niet alleen congressen, maar ook kleinere zakelijke bijeenkomsten, cursussen en productpresentaties zijn een belangrijke bron van inkomsten voor toeristische bedrijven. Deze groeiemarkt vraagt soms om uitbreiding van bestaande voorzieningen en activiteiten, maar ook om de ontwikkeling van nieuwe, onderscheidende producten. De provincies Noord-Brabant, Antwerpen en Vlaams-Brabant zien potentie om te komen tot een gezamenlijk concept wat betreft de MICE-activiteiten. Zij zoeken versterking en vervollediging in elkaars kwaliteiten en willen vervolgens komen tot een complementair productaanbod dat gezamenlijk vermarkt kan worden.

Uit onderzoek is gebleken dat MICE-accommodaties in het stedelijke gebied in deze provincies goed bezocht worden. Voor de accommodaties in het buitengebied geldt dat de potenties nog niet volledig worden benut: het bezoek blijft hier achter. Het aanbod hier staat voor de markt wellicht nog onvoldoende op de kaart of men onderkent de voordelen nog niet geheel. De veelal kleinschalige accommodaties, die niet in de drukte van de stad zijn gelegen en relatief goed bereikbaar zijn, bieden juist veel mogelijkheden. Partijen uit de drie provincies hebben dan ook gemerkt dat de MICE-sector in het buitengebied meer ondersteuning nodig heeft en dat er hier een potentieel is aan samenwerkingsverbanden. Vrijtijdshuis Brabant, SES West-Brabant, Regio-VVV Meierij & Noordoost-Brabant en Regio-VVV Zuidoost-Brabant Meetings & Conventions uit Noord-Brabant en Toerisme Provincie Antwerpen en Toerisme Vlaams-Brabant uit Vlaanderen willen als verbindend element optreden om samenwerking te initiëren tussen verschillende aanbieders. Zij zien mogelijkheden om het aanbod van arrangementen en originele formules uit te breiden en te gaan vermarkten. MICE-activiteiten met een focus op een landelijke, groene omgeving dienen daarbij gezamenlijk ontwikkeld en gepromoot te worden. Voorafgaand wil men echter de haalbaarheid van het tot stand brengen van een dergelijke samenwerking onderzoeken. Hiertoe dient het Interreg IV-A project 'Grenzeloos Zakendoen in het Groen' waarvan deze opdracht deel uitmaakt.

## 1.2 Doelstelling

Voordat de hiervoor beschreven samenwerking tot stand gebracht kan worden, is het noodzakelijk de haalbaarheid hiervan te toetsen. Het doel van het project waarin deze toetsing centraal staat, kan als volgt worden omschreven:

***Het nagaan van de behoeften en mogelijkheden om gezamenlijk MICE-activiteiten met een focus op een groene, landelijke omgeving verder te ontwikkelen alsmede een grensoverschrijdende samenwerking op dit vlak nader te onderzoeken, teneinde aanbevelingen te kunnen doen voor gezamenlijke productontwikkeling, promotie en voor een optimale organisatiestructuur voor toekomstige samenwerking.***

Hiertoe is inzicht gewenst in:

- De markt voor en het aanbod van MICE-accommodaties in de drie provincies en de mate waarin deze op elkaar zijn afgestemd. De focus ligt hierbij op een landelijke, groene omgeving. Waar heeft de markt behoefte aan, wat zijn belangrijke keuzecriteria, en hoe kan het aanbod hierop inspelen?
- De mogelijkheden voor een grensoverschrijdende samenwerking. Wat zijn gezamenlijke karakteristieken die hiertoe ingezet kunnen worden, wat kunnen we van andere initiatieven leren, en hoe kunnen deze vertaald worden naar een nieuwe, creatieve marktbenadering?
- De producten en diensten ten behoeve van gezamenlijke promotie van MICE-activiteiten die ingezet en verder ontwikkeld dienen te worden. Hoe kunnen deze het best vermarkt worden? Welke samenwerkingsverbanden zijn daarbij relevant?
- De organisatiestructuur waarbinnen marketing-/promotieactiviteiten gezamenlijk uitgevoerd kunnen worden. Wat zijn gezamenlijke vervolgstappen en mogelijke actiestrategieën om gestelde doelen te bereiken?
- De wijze waarop de verkregen inzichten gecommuniceerd kunnen worden naar alle relevante partijen. Hiertoe dient een slotsymposium te worden georganiseerd, met behulp waarvan draagvlak gegenereerd kan worden binnen de regio's en de aanpak getoond kan worden aan omliggende gebieden.

## 2 Onderzoeksverantwoording

### 2.1 Inleiding: afbakening

In de aan het onderzoek ten grondslag liggende documentatie werd bepaald dat de focus binnen het project diende te liggen op *MICE-activiteiten in een groene, landelijke omgeving (het buitengebied)*. MICE staat in dit verband voor groepsgebonden zakentoeerisme. Het omvat vergaderingen (Meetings), motivatiereizen (Incentives), congressen/conferenties (Conventions/Conferences) en beurzen/evenementen (Exhibitions/Events).

Dit impliceert dat aanbod in de steden uitgesloten werd. In de aanbodanalyse diende echter wel de brede context zichtbaar te blijven, inclusief de relatie tussen stad en buitengebied. Bovendien zegt een plaatsnaam niets over een al dan niet groene locatie van de accommodatie. Daarnaast zijn er ook accommodaties die groen gelegen zijn, maar wel in een stad.

Externe bijeenkomsten zijn in deze studie (analoog aan eerdere NRIT-onderzoeken) als volgt gedefinieerd:

*'Bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht, die plaatsvinden in commercieel geëxploiteerde ruimten, die hiervoor speciaal zijn of kunnen worden ingericht en die door gebruikers daarvan worden gereserveerd'.*

In dit hoofdstuk is de gehanteerde aanpak nader toegelicht.

### 2.2 Plan van aanpak

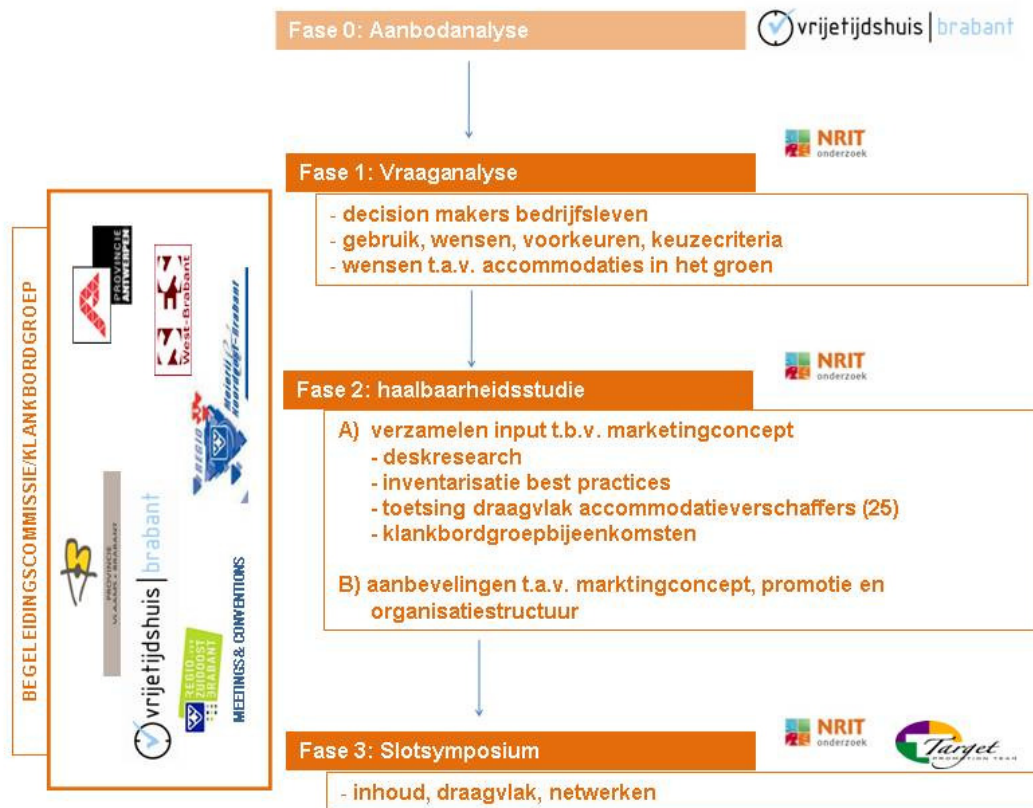
Het plan van aanpak is opgesplitst in drie onderdelen:

1. Vraaganalyse;
2. Haalbaarheidsstudie;
3. Slotsymposium.

Voorafgaand aan de vraaganalyse hebben de projectpartners gezamenlijk een aanbodanalyse uitgevoerd (fase 0). Hierin is nagegaan wat de karakteristieken van het aanbod in de drie provincies zijn. Deze analyse is integraal opgenomen in het rapport 'Grenzeloos Zakendoen in het Groen. Aanbodanalyse MICE-accommodaties in de provincies Vlaams Brabant, Antwerpen en Noord-Brabant'. De conclusies zijn verwerkt in hoofdstuk 3.

Het plan van aanpak kan schematisch als volgt worden gevisualiseerd:





**Figuur 1:** schematische weergave plan van aanpak

Het onderzoek is gedurende het gehele proces begeleid door de projectpartners en de klankbordgroep (zie bijlage 1 voor een overzicht van de klankbordgroepleden). In de navolgende paragraaf worden de onderscheiden fasen nader toegelicht.

## 2.3 Toelichting fasering

### 2.3.1 Fase 0: Aanbodanalyse

Vrijetijdshuis Brabant heeft als onderdeel van de studie in samenwerking met de projectpartners een analyse gemaakt van het aanbod in de drie provincies. Het doel van deze aanbodanalyse is als volgt gedefinieerd:

*'Inzicht verkrijgen in het aanbod van accommodaties voor externe bijeenkomsten in de drie provincies Vlaams Brabant, Antwerpen en Noord-Brabant.'*

#### *Afbakening accommodatieverschaffers*

Door de inzet van commercieel geëxploiteerde ruimten is de afbakening beperkt tot de categorie van accommodatieverschaffers die op basis van bedrijfseconomische criteria hun diensten verlenen. Hierbij valt enerzijds te denken aan horecabedrijven die, naast logies-, maaltijd- en drankverstrekking, specifieke ruimten beschikbaar stellen voor bijeenkomsten en anderzijds aan bedrijven waarvoor laatstgenoemde activiteit een hoofdactiviteit is (congres- en vergaderaccommodaties).

Wat wordt buitengesloten:

- bijeenkomsten die intern in bedrijven worden gehouden;
- kennisoverdracht binnen het onderwijssysteem.

Er wordt verondersteld dat er een speciale ruimte is, die exclusief ter beschikking staat voor de gebruikers. Lunch- en dinerbesprekingen, die uit zakelijk oogpunt worden gehouden in ruimten die voor iedereen toegankelijk zijn, blijven dus buiten beschouwing.

#### *Afbakening onderzoeksgebied*

Het onderzoeksgebied bestaat uit de volledige provincie Noord-Brabant, de provincie Vlaams-Brabant, met uitzondering van de stad Leuven en omliggende deelgemeenten Wijgmaal, Heverlee, Kessel-Lo en Wilsele en de regio Antwerpse Kempen, wat betekent dat de steden Antwerpen en Mechelen zijn uitgesloten. In de aanbodanalyse is ervoor gekozen de brede context in kaart te brengen, inclusief de relatie tussen stad en buitengebied. Het aanbod in de steden is dus in eerste instantie in de aanbodanalyse meegenomen.

#### *Dataverzameling*

- Nederlands deel van het onderzoeksgebied  
De manier van dataverzameling is deels gebaseerd op eerdere onderzoeken van NRIT Onderzoek. Voor de aanbodanalyse zijn de Vergaderaccommodatiegids en de accommodatiewijzers van het Accommodatieburo ([www.acco.nl](http://www.acco.nl)) gebruikt, aangevuld met een lijst vanuit de Bijzonder Brabant database. De data die hieruit voort zijn gekomen zijn vervolgens aan de verschillende partners voorgelegd en indien nodig aangevuld.
- Vlaams deel van het onderzoeksgebied  
De dataverzameling voor de Vlaamse partners is ook via verschillende wegen tot stand gekomen. Zo hebben beide provincies een eigen database met MICE-accommodaties en deze database is aangevuld met extra informatie van onder andere Meetingpoint.
- Database Toerisme Vlaams-Brabant  
De database van Toerisme Vlaams-Brabant bevat veel verschillende accommodatievormen. Hieruit zijn er enkelen in het kader van dit onderzoek gebruikt.

### *Uitwerking enquête*

De inventarisatie van het aanbod geeft inzicht in het aantal accommodaties wat zich bezighoudt met MICE-activiteiten. Alle accommodaties die zijn opgenomen in deze lijst hebben een vragenlijst toegestuurd gekregen, met vragen over het soort accommodatie, de ligging van de accommodatie, de aanwezige voorzieningen, de verzorging op locatie en de overnachtingscapaciteit.

### *Respons*

- De provincie Vlaams-Brabant heeft in totaal 300 bedrijven benaderd, waarvan 167 bedrijven de enquête hebben ingevuld;
- De Antwerpse Kempen heeft 136 bedrijven benaderd, waarvan 40 bedrijven de enquête ingevuld hebben teruggestuurd. Dit is een redelijk lage respons waar rekening mee moet worden gehouden bij doen van aannames en trekken van conclusies. Op basis van eerder gehouden onderzoek ('Zakentoeerisme in de Antwerpse Kempen – Een verkenning van ontwikkelingskansen en – voorwaarden') en ervaringen opgedaan tijdens bezoeken zijn de resultaten waar mogelijk genuanceerd.
- De provincie Noord-Brabant heeft in totaal 450 bedrijven benaderd. Hiervan hebben 99 bedrijven de enquête ingevuld toegestuurd. Dit is een redelijk lage respons waar rekening mee moet worden gehouden bij doen van aannames en trekken van conclusies. Desondanks zijn de Brabantse partners van mening dat de resultaten wel representatief zijn om te gebruiken in de conclusies.

### **2.3.2 Fase 1: Vraaganalyse**

NRIT Onderzoek heeft de daadwerkelijke MICE-markt (beslissers van organisaties die externe bijeenkomsten organiseren) benaderd op basis van de volgende vraagitems.

- de mate waarin men gebruikmaakt van externe accommodaties in het algemeen (type bijeenkomsten, frequentie, aantal deelnemers, etc.);
- de bekendheid en het reeds bestaand gebruik van MICE-accommodaties in het buitengebied (in het algemeen en voor de drie provincies in het bijzonder);
- gemeenschappelijke karakteristieken van, verschillen tussen en stereotypen over de provincies/twee landen zoals deze door de respondent genoemd kunnen worden;
- trends in het gebruik (maakt men bijvoorbeeld meer gebruik van kleinschalige accommodaties?);
- het soort activiteiten dat men onderneemt en waar de belangstelling naar uitgaat (inclusief mengvormen daarvan);
- voor welke activiteiten is het buitengebied bij uitstek geschikt?;
- het belang van algemene keuzecriteria zoals prijs, capaciteit, voorzieningen, etc.;

- het belang van bepaalde (keuze)criteria die zouden kunnen worden ingezet in de promotie (zoals maatwerk, persoonlijke aandacht, rust, goede bereikbaarheid, omgevingsfactoren, kleinschaligheid, geboden activiteiten in en rondom de accommodatie, nabijheid van de stad of juist het buitengebied);
- zaken die men mist in de regio;
- informatiebronnen die men hanteert;
- enkele achtergrondkenmerken van de organisatie;
- etc.

Deze items zijn in overleg met de opdrachtgever en de projectpartners verwerkt in een vragenlijst (zie bijlage 2) die online werd uitgezet. Het voorafgestelde doel was een netto N van 250 organisaties.

#### *Respons*

NRIT Onderzoek heeft de enquête ten behoeve van de vraaganalyse aanvankelijk uitgezet onder 2.000 organisaties. Deze organisaties zijn voor Nederland geselecteerd door gebruik te maken van Kamer van Koophandel gegevens en op basis van waarschijnlijkheid externe bijeenkomsten te organiseren. Aanvankelijk is gestart met een belronde om e-mailadressen te achterhalen van contactpersonen voor externe bijeenkomsten bij de desbetreffende bedrijven. Er werden 431 organisaties gebeld, waarvan er 60 wel eens externe bijeenkomsten belegden. Er werden enkel algemene (info@) adressen verstrekt, aangezien er binnen de organisaties geen specifieke contactpersonen waren (steeds wisselend, afhankelijk van het doel van de bijeenkomst). Daarop werden de selectiecriteria bijgesteld en zijn nog 800 info@ adressen verzameld. Voor België is bekeken welke sectoren/branches kansrijk zijn, daarvan is een selectie gemaakt en zijn 1.800 e-mail adressen aangekocht via Graydon N.V. De enquête werd begin juli verstuurd onder (netto, na bounces) 2.000 organisaties. De respons op deze enquête was zeer laag te noemen: 153 organisaties reageerden, waarvan er (uiteindelijk) slechts 33 de gehele vragenlijst invulden. De non-respons was 1.847. Een belronde onder een deel van de organisaties die de vragenlijst niet beantwoordden wees uit dat er over het algemeen te weinig betrokkenheid met het onderwerp is. De meest genoemde redenen om niet mee te werken, waren: geen tijd/te druk, geen interesse in onderzoeken of het onderwerp, geen prioriteit, men weet niet waar de mail gebleven is of geeft aan deze niet gehad te hebben, de mail is als SPAM behandeld, niet bij de juiste persoon terecht gekomen, maar men weet ook niet wie er intern verantwoordelijk voor is. Om de oorspronkelijke doelstelling te kunnen behalen werden de volgende stappen ondernomen:

- Als beloning werd een arrangement onder de respondenten verloot;
- Iedere projectpartner leverde adressen van decision makers (boekers) aan;
- De vragenlijst werd ingekort: in overleg met de projectpartners werden de minst relevante vragen uit de vragenlijst verwijderd.

Op basis van de voornoemde exercities is de aangepaste vragenlijst door NRIT Onderzoek opnieuw uitgezet. Alle adressenbestanden gecombineerd betekent dit dat 5.655 potentiële respondenten benaderd zijn. Daarop werden bijna 500 bounces ontvangen. Tevens werden ruim 350 'out-of-office replies' en/of andere reacties ontvangen. Dit betekent dat circa 4.800 respondenten die kans hebben gehad de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk resulteerde een netto respons van 126 volledig ingevulde vragenlijsten, waarvan 98 door bedrijven die daadwerkelijk externe bijeenkomsten organiseerden. Met dat in het achterhoofd bedraagt de netto respons dus circa 1,7%.

Om toch zicht te krijgen op de vraagzijde van de markt, zijn aanvullend nog 11 diepte-interviews gehouden (4 met Belgische en 7 met Nederlandse organisaties). Deze organisaties werden via het eigen netwerk van NRIT Onderzoek benaderd en via-via werden nog aanvullende contactgegevens verkregen. In bijlage 3 is een overzicht van de geïnterviewde organisaties opgenomen.

De resultaten van de hiervoor geschetste exercities zijn integraal verwerkt in hoofdstuk 3.

### **2.3.3 Fase 2: haalbaarheidsstudie**

Fase 2 bestond uit een analyse van de haalbaarheid ten aanzien van de mogelijkheden voor grensoverschrijdende samenwerking op het vlak van de ontwikkeling en promotie van MICE-activiteiten in een groene en landelijke omgeving. Hierbij zijn de mogelijkheden en behoeften tot samenwerking in kaart gebracht.

#### *Toetsing accommodatieverstrekkers*

De samenwerking valt of staat uiteraard met de bereidheid van zakelijke accommodatieverschaffers om hieraan mede vorm te geven. Allereerst werd in deze fase dan ook nagegaan in welke mate er behoefte is aan samenwerking. Leeft inderdaad het idee dat het bezoek achterblijft? Welke verbetermogelijkheden ziet men? Ziet men de samenwerking met een focus op groen als een mogelijkheid c.q. kans? Is men op dit moment al bij een bepaald samenwerkingsverband aangesloten en wat zijn daar de voor- en nadelen van? En welke marketing-/promotieactiviteiten onderneemt men op dit moment en met welk resultaat? NRIT Onderzoek heeft deze vragen telefonisch voorgelegd aan 24 accommodatieverschaffers op het gebied van MICE, teneinde hierbij het juiste gevoel te krijgen. De projectpartners hebben de benodigde contactgegevens aangeleverd en het interview bij de accommodatieverschaffers aangekondigd. NRIT Onderzoek heeft vervolgens de accommodatieverschaffers benaderd voor het interview. Het vinden van voldoende accommodatieverschaffers die bereid waren tot medewerking was nog geen eenvoudige opgave. Herhaalde pogingen door de projectpartners en uiteindelijk ook NRIT Onderzoek zelf, resulteerden in deze vrijwel uitputtende lijst van 24 geïnterviewden. Met andere woorden: het

afnemen van meer interviews was vrijwel onmogelijk geweest. Diverse accommodatieverschaffers gaven aan sceptisch te zijn en niet te willen meewerken aan het onderzoek. Enkele keren werden afspraken gemaakt voor de interviews, maar zag men er later alsnog van af. Voor de provincie Noord-Brabant verliep het proces nog het minst moeilijk. Voor Antwerpen leverden vele inspanningen uiteindelijk resultaat op. Voor de provincie Vlaams-Brabant werd na veel inspanningen het afgesproken aantal interviews niet gehaald. Het feit dat het zo moeizaam is verlopen om de accommodatieverschaffers (feitelijk de toekomstige dragers van het gezamenlijke marketingconcept) bereid te krijgen tot medewerking, levert een belangrijke aanwijzing voor het te verwachten draagvlak. Het lijkt bij voorbaat al vrijwel onmogelijk om met een grootschalige samenwerking van start te gaan. Een overzicht van geïnterviewde organisaties is opgenomen in bijlage 4. De gehanteerde vragenlijst is opgenomen in bijlage 5. De resultaten zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

#### *Brainstormsessie*

Als vervolgstap op de interviews was een brainstormsessie met de betreffende accommodatieverschaffers voorbereid en gepland. Een deel van de interviews was door het moeizame verloop op dat moment nog niet afgenomen. Een en ander resulteerde in slechts drie aanmeldingen voor de brainstormsessie, waarop in overleg met de opdrachtgever is besloten deze niet door te laten gaan. In feit vormde het klaarblijkelijk ontbrekende draagvlak een belangrijke aanwijzing voor het onderzoek.

#### *(Best) practices*

Als vervolgstap is een aantal (best) practices beschreven. Hierbij is gezocht naar voorbeelden van een vernieuwende marktbenadering en samenwerkingsverbanden op het gebied van MICE. Omdat in dit stadium van het onderzoek bleek dat het grensoverschrijdende karakter van het mogelijke marketingconcept een onderdeel is waar veel accommodatieverschaffers terughoudend op reageren, is tevens gekeken naar andersoortige grensoverschrijdende initiatieven. Hierbij zijn ook de drie provincies die bij het project betrokken zijn als uitgangspunt genomen om in kaart te brengen tegen welke achtergrond de samenwerking tot stand zou moeten komen. Een overzicht van organisaties met wie gesprekken zijn gehouden, is opgenomen in bijlage 6. De gehanteerde vragen-/itemlijst is opgenomen in bijlage 7. De resultaten van de hiervoor beschreven stappen zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

#### *Samenwerkingsverband*

Tussentijds overleg met de projectpartners en de klankbordgroep heeft uitgewezen dat het op basis van de resultaten van de voorgaande fasen niet mogelijk en zinvol is om in dit stadium een marketingconcept uit te werken met beschrijving van de daarbij behorende promotionele activiteiten, producten en de organisatiestructuur. In plaats daarvan zijn afsluitend aanbevelingen gedaan met betrekking tot de wijze waarop een samenwerkingsverband fasegewijs kan worden opgestart en vormgegeven. Het resultaat is opgenomen in hoofdstuk 5.

### **2.3.4 Fase 3: slotsymposium**

Het onderzoek is afgesloten met een slotsymposium. Dit slotsymposium is een einde van het onderzoeksgedeelte, maar waar mogelijk het begin van grensoverschrijdende samenwerking in de MICE-sector. In dit slotsymposium zijn de onderzoeksresultaten uit de voorgaande fasen gepresenteerd en werd een succesvol praktijkvoorbeeld toegelicht.

## 3 Vraag en aanbod

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan het aanbod en de vraag in het kader van een grensoverschrijdende samenwerking op het gebied van MICE-activiteiten in het groen centraal. Hoe is de feitelijke situatie op dit moment? Wie zijn de aanbieders, wat zijn hun karakteristieken, welke gedeelde karakteristieken hebben zij en de drie provincies (objectief gezien) en hoe staat de markt hier tegenover? In de volgende paragrafen komen aanbod en vraag achtereenvolgens aan bod.

### 3.2 Aanbod

#### 3.2.1 Gezamenlijke karakteristieken

Om een gezamenlijk marketingconcept te lanceren, moet er duidelijkheid bestaan over de gemeenschappelijke basis die men heeft. Die basis kan gelegen zijn in diverse elementen: regiokarakteristieken, aard van de markt, het type aanbod en de ontwikkeling van het product. Er zijn meer objectieve gedeelde kenmerken, maar daarnaast kan bezien worden hoe de aanbieders (de dragers van het concept) er zelf tegenover staan. In deze paragraaf wordt enkel kort ingegaan op meer objectieve gezamenlijke kenmerken. In de volgende paragraaf en het volgende hoofdstuk komt de zienswijze van de markt en de aanbieders impliciet aan bod.

We hebben het hier over de gemeenschappelijke kenmerken die de basis kunnen vormen voor 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Die kenmerken dienen aldus betrekking te hebben op de zakelijke accommodaties die MICE-activiteiten aanbieden in een landelijke, groene omgeving. MICE staat in dit verband voor groepsgebonden zakentoeisme. Het omvat vergaderingen (Meetings), motivatiereizen (Incentives), congressen/conferenties (Conventions/Conferences) en beurzen/evenementen (Exhibitions/Events). De regio waarover we praten is als volgt afgebakend: de volledige provincie Noord-Brabant, de provincie Vlaams-Brabant, met uitzondering van de stad Leuven en omliggende deelgemeenten Wijnmaal, Heverlee, Kessel-Lo en Wilsele en de regio Antwerpse Kempen, wat betekent dat de steden Antwerpen en Mechelen zijn uitgesloten.

De gemeenschappelijke karakteristieken van de zakelijke accommodaties komen in de volgende paragraaf aan bod. Hier hebben we het in feite dus voornamelijk over de (relevante) overeenkomende karakteristieken van de drie provincies. Dat zijn onder andere de gezamenlijke geschiedenis die zij delen via het voormalige Hertogdom Brabant. Ook vormt de regio een groene long tussen belangrijke geïndustrialiseerde gebieden in de Europese



Gemeenschap (de Vlaamse Ruit, de Nederlandse Randstad, het Waalse industriebekken en het Duitse Ruhrgebied). De provincies hebben allen een ruim aanbod aan landelijke, bos- en waterrijke gebieden dat veel toeristen en recreanten aantrekt. Belangrijk is ook dat men een gemeenschappelijke taal heeft, en deels een gemeenschappelijke markt (hoewel dat voornamelijk voor het daadwerkelijke grensgebied geldt). In dezelfde regio lopen enkele andere (grensoverschrijdende) projecten, zoals 'Grenzeloos Wandelen' (zie ook hoofdstuk 4), hoewel hierbij sprake is van een ruimere regio. De keuze voor de drie bij het project betrokken provincies lijkt enigszins arbitrair.

### **3.2.2 Accommodatieverschaffers**

Het doel van de aanbodanalyse was het verkrijgen van inzicht in het aanbod van accommodaties voor externe bijeenkomsten in de drie provincies Vlaams Brabant, Antwerpen en Noord-Brabant. Het is relevant om hier inzicht in te hebben om te kunnen nagaan wat gedeelde karakteristieken zijn, met name wanneer het om accommodaties 'in het groen' gaat. Overigens bleek uit bijeenkomsten met de projectpartners en de klankbordgroep dat zelfs de perceptie van 'in het groen' al regionaal bepaald lijkt te zijn. Waar in Noord-Brabant voornamelijk het echte buitengebied wordt beschouwd als 'in het groen' kan het bijvoorbeeld in Vlaams-Brabant ook gaan om een accommodatie in de stad die door groen omgeven is (bomen/park). In de aanbodanalyse is dan ook de brede context als uitgangspunt genomen en zijn bijvoorbeeld ook accommodaties die in steden zijn gelegen in het onderzoek betrokken. Objectief gezien zijn er in de provincies Noord-Brabant en Antwerpen meer accommodaties die in of nabij groen (water, bos, park) gelegen zijn dan in Vlaams-Brabant. Onderstaand worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek opgesomd:

#### **Conclusies totale regio**

##### *Soort accommodatie*

De cijfers laten zien dat de provincie Noord-Brabant een redelijk groot aanbod heeft aan congrescentra en hotels. Ook Vlaams-Brabant heeft een groot aanbod in congrescentra, maar het soort accommodatie is toch iets meer divers. Ook zien we hier redelijk veel culturele centra en kastelen met nevenfuncties. Uit andere onderzoeken blijkt dat voornamelijk de hotelsector in de Antwerpse Kempen zich op de MICE markt richt.

##### *Vergaderruimten*

Bijna alle accommodaties in de provincie Noord-Brabant hebben één of meerdere vergaderruimten. Dit is 82% in de Antwerpse Kempen en 91% in Vlaams-Brabant. Ondanks het feit dat 31% van de accommodaties in Noord-Brabant zes of meer vergaderruimten heeft, verschilt de verdeling in capaciteit van Vlaams-Brabant niet veel met die van Noord-Brabant. De capaciteit in Vlaams-Brabant is relatief kleiner dan die in Noord-Brabant. De capaciteit van

accommodaties in de Antwerpse Kempen is relatief klein in vergelijking met de andere twee regio's, dus de accommodaties zijn kleinschaliger.

#### *Ligging*

De accommodaties in de Antwerpse Kempen liggen in vergelijking met de andere regio's het meest in een waterrijke en bosrijke omgeving. Daarnaast ligt 40% van de accommodaties in de Antwerpse Kempen buiten de bebouwde kom.

#### *Bereikbaarheid*

Per auto zijn de accommodaties goed te bereiken. Ook hebben de accommodaties voldoende parkeergelegenheid. In Vlaams-Brabant heeft drie kwart van de accommodaties een eigen parkeergelegenheid. In de Antwerpse Kempen en Noord-Brabant is dit percentage nog hoger. Per openbaar vervoer zijn de accommodaties ook bereikbaar, maar zal de reistijd aanzienlijk langer zijn. Men zal vaak over moeten stappen op een bus.

#### *Voorzieningen en faciliteiten*

De meeste accommodaties beschikken over enkele belangrijke faciliteiten, zoals een beamer en een flip-over. Er zit nogal een verschil in de mogelijkheden voor het verzorgen van verschillende maaltijden. In Noord-Brabant kan zo'n 90% van de accommodaties maaltijden verzorgen. In Vlaams-Brabant is dit 60% en in de Antwerpse Kempen blijkt dat 70% van de accommodaties maaltijden kan verzorgen.

Ongeveer 80% van de accommodaties in de provincie Noord-Brabant biedt de mogelijkheid tot het boeken van vergaderarrangementen of het organiseren van recreatieve activiteiten. De accommodaties in Vlaams-Brabant blijven hierin behoorlijk achter. Opmerkelijk is dat veel accommodaties in de Antwerpse Kempen dit wel kunnen. 70% van de accommodaties in de Antwerpse Kempen bieden vergaderarrangementen aan.

#### *Overnachtingsmogelijkheden*

Het verschil in overnachtingsmogelijkheden tussen de drie regio's is aanzienlijk. Van de accommodaties in Vlaams-Brabant biedt 23% de mogelijkheid om te overnachten. In de Antwerpse Kempen is dit 36% en in de provincie Noord-Brabant 56%. De accommodaties in Vlaams-Brabant en Noord-Brabant zijn over het algemeen grootschaliger dan de accommodaties in de Antwerpse Kempen, aangezien het overgrote deel van de accommodaties aangeeft meer dan 20 kamers te hebben. De accommodaties in de Antwerpse Kempen bieden veel overnachtingsmogelijkheden, maar de capaciteit is laag.

#### *Verschillen en overeenkomsten tussen de provincies/regio's*

De belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de provincies/regio's worden hieronder weergegeven:

1. De regio Antwerpse Kempen heeft minder specifieke congrescentra dan de andere twee provincies.
2. In de Antwerpse Kempen en Vlaams-Brabant zijn de soorten accommodaties die vergaderfaciliteiten aanbieden meer gevarieerd dan in de provincie Noord-Brabant.
3. In vergelijking bieden de accommodaties in Vlaams-Brabant minder vergaderruimten dan de andere twee provincies/regio's. De capaciteit is het kleinst in de Antwerpse Kempen.
4. De accommodaties in de Antwerpse Kempen blijken groener gelegen te zijn dan de accommodaties in de andere twee provincies/regio's.
5. Per auto zijn de accommodaties in alle provincies goed te bereiken. De parkeergelegenheid is ook in elke provincie goed.
6. De vergadervoorzieningen zijn vooral in de provincie Noord-Brabant erg goed, maar Vlaams-Brabant en de Antwerpse Kempen blijven niet ver achter.

### **3.3 Vraag**

Door middel van de vraaganalyse dient een beeld te worden verkregen van de markt voor externe bijeenkomsten: in welke mate organiseert men bijeenkomsten, op wat voor soort locaties, hoe bekend is men met het aanbod en wat vormen de belangrijkste keuzecriteria?

Zoals in het vorige hoofdstuk al werd beschreven, was de respons op de enquête ten behoeve van de vraaganalyse relatief beperkt. Een analyse van de resultaten, aangevuld met de kwalitatieve interviews die gehouden zijn, levert echter een vrij eenduidig beeld op. De resultaten worden hierna op meer kwalitatieve wijze weergegeven. Een belangrijke conclusie die uit de analyse van de non-respons blijkt, is dat de organisatie van externe bijeenkomsten voor het merendeel van de decisionmakers bijzaak, soms noodzaak, maar slechts zelden hoofdzaak is. Het organiseren van externe bijeenkomsten staat ver van de primaire producten en dienstverlening van de betreffende organisaties af. Op het moment dat een gelegenheid zich voordoet, gaat men voornamelijk op zoek naar locaties door het eigen netwerk te raadplegen en door op internet te zoeken. Hieruit blijkt wel het belang van een goede vindbaarheid voor de locaties.

#### *Achtergrond van de markt*

Uit de vraaganalyse is gebleken dat het merendeel van de organisaties externe bijeenkomsten organiseert met een frequentie van 1 tot en met 10 keer per jaar. Dat geldt voor circa

tweederde van de organisaties. Nog ongeveer een vijfde organiseert 11 tot en met 20 bijeenkomsten per jaar. De meest voorkomende typen bijeenkomsten zijn:

- vergaderingen
- bedrijfsevenementen
- workshops
- in mindere mate: congressen, seminars, presentaties.

Het overgrote deel van de organisaties organiseert de bijeenkomsten zelf. Een vijfde van de organisaties maakt daarnaast ook gebruik van intermediairs, meestal evenementenorganisatiebureaus of marketingbureaus.

#### *Type accommodatie*

Meestal organiseert men bijeenkomsten in een gespecialiseerde accommodatie of een hotel (hetgeen wel aansluit bij structuur van het aanbod). In mindere mate komen ook restaurants en diverse andere accommodaties voor (zoals bungalowparken, culturele centra, attractieparken, etc.)

#### *Deelnemers aan bijeenkomsten*

Deelnemers aan bijeenkomsten zijn vaak de eigen medewerkers/collega's, binnenlandse relaties en medewerkers/collega's van andere vestigingen. Ongeveer een vijfde organiseert bijeenkomsten voor buitenlandse relaties

In de helft van de gevallen zijn tijdens bijeenkomsten deelnemers aanwezig uit de eigen regio/provincie. Bij zo'n vier op de tien gevallen komen deelnemers (ook) van buiten de regio, namelijk uit heel België of Nederland. Een kleiner deel heeft onder de aanwezigen ook personen uit andere Europese of niet-Europese landen (30%, 15%).

#### *Deelnemers aan bijeenkomsten*

De meest voorkomende groepsgrootte bij bijeenkomsten is (op volgorde van voorkomen):

1. 10 – 25 personen
2. 25 – 50 personen
3. 50 – 100 personen
4. 100 – 250 personen
5. 0 – 10 personen

6. 250 – 500 personen
7. > 500 personen

#### *Duur bijeenkomst*

In de meeste gevallen duurt een bijeenkomst een dagdeel. Het meest voorkomend op volgorde van grootte zijn:

1. Een dagdeel
2. Een half dagdeel
3. Twee dagdelen
4. Twee dagen (met overnachting)

#### *Activiteiten gekoppeld aan bijeenkomst*

Een groot deel van de organisaties combineert soms bepaalde activiteiten met de zakelijke bijeenkomst. Het meest voorkomend (bij bijna alle organisaties die wel eens gecombineerde activiteiten organiseren) zijn diners. Daarnaast combineert men de bijeenkomsten ook wel met de volgende activiteiten:

- bedrijfsexcursies;
- sportieve activiteiten;
- bezoek aan een stad;
- bezoek aan een museum;
- bezoek aan een attractie.

#### *Keuzecriteria (algemeen)*

Het meest belangrijke keuzecriterium is de prijs-kwaliteitverhouding van de accommodatie, uiteraard ook een veelomvattend criterium. Op enige afstand daarna volgen de capaciteit van de accommodatie, de kwaliteit van de vergaderruimte, de kwaliteit van horeca en catering, een goede bereikbaarheid per eigen vervoer en de uitstraling of het soort accommodatie (allen ongeveer in gelijke mate genoemd, door zo'n veertiende van de organisaties). Criteria die meer specifiek van toepassing (kunnen) zijn op accommodaties in het groen, zoals 'ligging in een rustieke, groene omgeving' en '(vrijetijds)voorzieningen in de omgeving' worden vrijwel niet genoemd. Elementen uit de 'top tien' die voor accommodaties in het groen aangewend zouden kunnen worden als Unique Selling Point, zijn voornamelijk de goede bereikbaarheid per eigen

vervoer, de doorgaans ruime parkeergelegenheid en de uitstraling of het soort (bijzondere) accommodatie.

## Keuzecriteria (algemeen)

### **Belangrijkste keuzecriteria**

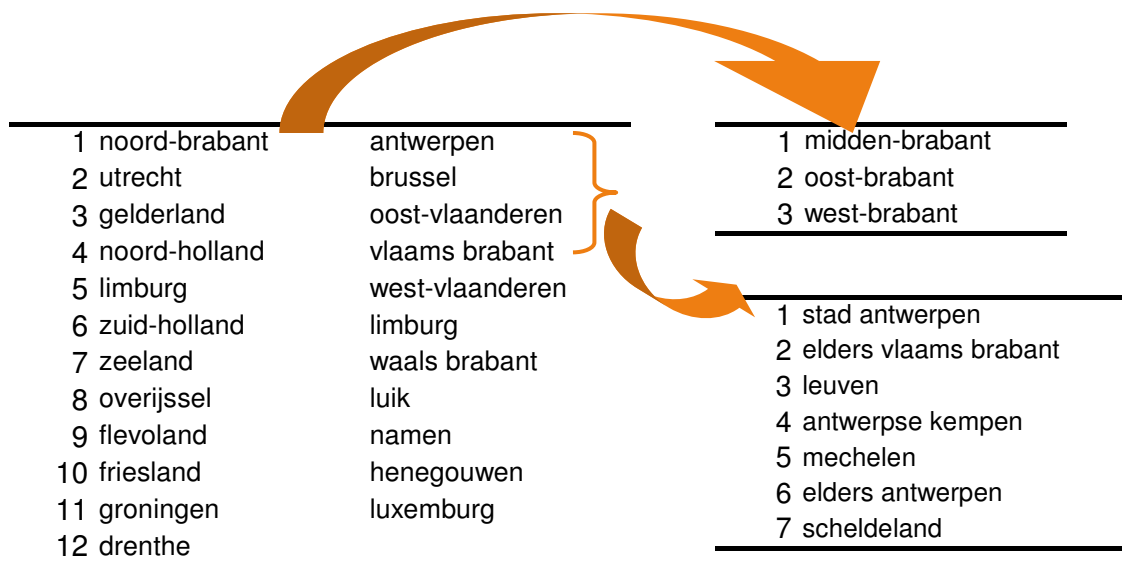
- 1 prijs-kwaliteitverhouding
- 2 capaciteit accommodatie
- 3 kwaliteit vergaderruimte
- 4 kwaliteit horeca/catering
- 5 goede bereikbaarheid (e.v.)
- 6 uitstraling, soort accommodatie
- 7 parkeergelegenheid
- 8 ligging
- 9 aanwezigheid apparatuur
- 10 goede bereikbaarheid (o.v.)

*Uitspraak uit interview: 'Het streven is dat de locaties ongeveer 10 minuten van de snelweg af liggen. Hier wordt echter wel eens vanaf geweken omdat men toch een mooie locatie wil'.*

Bij de keuze voor een accommodatie gaat men in eerste instantie op het eigen netwerk en de eigen ervaringen af. Soms geeft de opdrachtgever vooraf al een voorkeur voor een accommodatie aan. Indien men nog niet goed bekend is met de locatie, wordt doorgaans de website van de accommodatieverschaffer geraadpleegd. In de andere gevallen (men geeft aan dat dit slechts voor een tiende tot een kwart van de bijeenkomsten geldt) zoekt men op internet naar een locatie.

### *Bestemmingsregio*

Gevraagd is naar de regio waarin de bijeenkomsten van organisaties zoal georganiseerd worden. In Nederland staan daarbij Noord-Brabant, Utrecht, Gelderland en Noord-Holland bovenaan. In België zijn dat Antwerpen, Brussel, Oost-Vlaanderen en Vlaams-Brabant. Binnen Noord-Brabant is de regio Midden-Brabant het belangrijkste, gevolgd door Oost- en West-Brabant. In Antwerpen en Vlaams-Brabant zijn de belangrijkste deelgebieden de stad Antwerpen, Vlaams-Brabant buiten de steden, Leuven en de Antwerpse Kempen.



In ongeveer een vijfde tot een kwart van de gevallen zijn de provincies Noord-Brabant, Antwerpen of Vlaams-Brabant wel in beeld gekomen als alternatief tijdens het keuzeprocess.

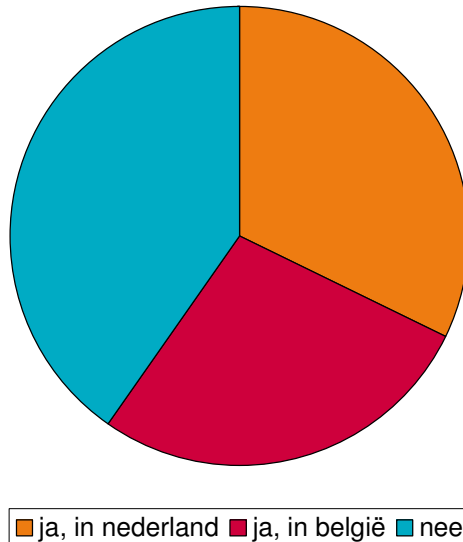
Op de vraag waarom men niet heeft gekozen voor Noord-Brabant, Antwerpen en/of Vlaams-Brabant werd door zeer weinig respondenten geantwoord. Het meest genoemd zijn de ligging/bereikbaarheid en het feit dat een klant de beslissing maakte. Ook toeval (men kwam 'iets anders' tegen) werd genoemd. Bij Vlaams-Brabant werd enkele keren 'accommodaties te klein' en 'accommodaties niet de gewenste faciliteiten' genoemd.

#### *Zakelijke bijeenkomsten in het buitengebied*

Meer dan de helft van de organisaties organiseert wel eens externe bijeenkomsten in het buitengebied. In ongeveer gelijke mate is dat in België dan wel Nederland.

## Zakelijke bijeenkomsten in het buitengebied

- Organiseert men wel eens een zakelijke bijeenkomst in het buitengebied?



Als rapportcijfer voor accommodaties in het buitengebied wordt voor Nederland gemiddeld een 7,6 en voor België gemiddeld een 7,3 gegeven. Over het algemeen kan men dus spreken van een voldoende tot goed oordeel. In de toelichting gaf men de volgende positieve dan wel negatieve argumenten:

- + men is tevreden, goede ervaring, de rust van het buitengebied, de prettige/groene omgeving, draagt bij aan inspiratie, uitstraling/sfeer, goede prijs/kwaliteitverhouding, goede faciliteiten, mogelijkheid tot ondernemen van activiteiten
- slechte bereikbaarheid, weinig keuzemogelijkheden, niet altijd topkwaliteit

Gevraagd naar de keuzecriteria met betrekking tot een accommodatie in het buitengebied geeft men aan hiervoor te kiezen vanwege:

- in Nederland: de rust, andere omgeving, afwisseling ('een keer iets anders'), aanwezigheid van groen en bereikbaarheid;
- in België: de rust, aanwezigheid van groen, bereikbaarheid, afwisseling en de andere omgeving.

Men kiest NIET voor een accommodatie in het buitengebied vanwege:

- slechte bereikbaarheid, niet de juiste locaties, vestiging van bedrijf in de stad;
- onbekendheid met accommodaties in het buitengebied;
- het ontbreken van de gewenste faciliteiten;
- te kleine accommodaties;
- gebrek aan overnachtingsmogelijkheden.



In het kader van een gezamenlijk marketingconcept is het van belang om de hiervoor genoemde positieve elementen te gebruiken in de communicatie naar buiten toe. De negatieve elementen dienen waar mogelijk ontkracht te worden. Het feit dat diverse keren de onbekendheid met de accommodaties als argument genoemd is, geeft aan dat de accommodaties in het buitengebied duidelijk nog 'op de kaart' gezet dienen te worden.

### *Associaties*

Aan de organisaties is gevraagd waarmee men de drie provincies associeert. Dit levert het volgende beeld op:

#### Spontane associaties Noord-Brabant

- Vaker voorkomend: Bourgondisch, bossen/groen, gezellig/gemoedelijk, te ver weg, steden;
- Ook genoemd: gemakkelijk toegankelijk, eerlijk, kopje koffie, zachte g.

#### Spontane associaties Antwerpen

- Vaker voorkomend: (mooie) stad, horeca/terrassen/ pinten/goed eten, cultuur/musea;
- Ook genoemd: Bourgondisch, dichtbij, ver weg, sfeer, shoppen, afspraken niet nakomen, buitenland, Schelde, veelzijdig, geen vervoersproblemen.

#### Spontane associaties Vlaams-Brabant

- Vaker voorkomend: ver weg;
- Ook genoemd: Bourgondisch, geen beeld bij, dichtbij, accommodatie, kastelen, Leuven, groen, onverstaanbaar Vlaams, Kempen.

Er is ook met behulp van een lijst met termen gevraagd waarmee men de drie regio's associeert ( de geholpen associaties). Dat resulteert in het volgende overzicht:

<b>Noord-Brabant</b>	<b>Antwerpse Kempen</b>	<b>Hageland en groene gordel</b>
Makkelijk bereikbaar	Makkelijk bereikbaar	Makkelijk bereikbaar
Bourgondisch	Bourgondisch	Bourgondisch
Sfeervol	Sfeervol	Sfeervol
Gezellig	Gezellig	Gezellig
Groen	Groen	
Gastvrij	Gastvrij	
Rust	Rust	
	Landelijk	Landelijk
	Professioneel	Professioneel
		Stedelijk
		Drukte

De gedeelde kenmerken waarmee men de regio's associeert zijn aldus:

- makkelijk bereikbaar;
- Bourgondisch;
- sfeervol;
- gezellig.

Daarnaast delen de regio's Noord-Brabant en Antwerpse Kempen de associaties 'groen', 'gastvrij' en 'rust'. De Antwerpse Kempen en Hageland en de groene gordel hebben 'landelijk' en 'professioneel' met elkaar gemeen. Vrij tegenstrijdig lijken de associaties met 'stedelijk' en 'drukte' bij de regio Hageland en groene gordel. De drie regio's worden over het algemeen niet of nauwelijks geassocieerd met termen als 'ouderwets, saai, vernieuwend, Hertogdom Brabant, grootschalige accommodaties, avontuurlijk en afstandelijk'. Er werd in de vragenlijst niet gevraagd naar het grensoverschrijdende of internationale imago van de drie regio's. Dit werd ook niet spontaan genoemd door de in het onderzoek betrokken organisaties. In algemene zin worden Noord-Brabant en Antwerpen (de Kempen) vrij sterk geassocieerd met 'groen'. Dat is beduidend minder het geval bij Vlaams-Brabant. De gedeelde kenmerken/associaties die men naar voren zou kunnen laten komen in een gezamenlijk marketingconcept zijn de gemakkelijke bereikbaarheid, het Bourgondische karakter (hoewel de uitleg daarvan verschilt voor Nederland en België, zo bleek uit andere onderzoeken en tijdens de klankbordgroepbijeenkomsten), de sfeervolle uitstraling en de gezelligheid.

Tijdens de kwalitatieve interviews werd nogal eens aangegeven dat Noord-Brabant (vergeleken met andere Nederlandse provincies), Antwerpen en Vlaams-Brabant geassocieerd worden met beleefdheid, gastvrijheid en hoffelijkheid. In de zakelijke sector zoekt men ook steeds meer naar een persoonlijke, prettige dienstverlening en dit levert daar zeker een positieve bijdrage aan.

#### *Aandachtspunten*

Belangrijke aandachtspunten die uit de vraaganalyse naar voren komen, zijn de volgende:

- meer dan de helft organiseert wel eens een bijeenkomst in het buitengebied;
- accommodaties in het buitengebied in zowel Nederland als België worden goed beoordeeld;
- de accommodaties in het buitengebied worden door gebruikers geassocieerd met 'goed bereikbaar'; door niet-gebruikers juist met 'slecht bereikbaar';
- 'onbekend maakt onbemind': de keuze valt niet op het buitengebied omdat men onbekend is met het aanbod;
- in algemene zin is het niet eenvoudig grip te krijgen op de markt omdat een groot deel van de organisaties zelf bijeenkomsten organiseert (zonder intermediair);
- het focussen op het genereren van bekendheid voor het aanbod en de USP's daarvan lijkt van primair belang te zijn.

## 4 Haalbaarheidsstudie

In het vorige hoofdstuk zijn de achtergronden geschetst waartegen een mogelijke samenwerking of een gezamenlijk marketingconcept vormgegeven zou moeten worden. Het aanbod is geanalyseerd, waaruit blijkt dat er weliswaar verschillen bestaan tussen het aanbod in de drie provincies, maar die lijken niet onoverkomelijk. Uit een analyse van de vraag (de markt) komt naar voren dat er mogelijkheden bestaan voor een gezamenlijk concept, en dat daarbij de focus op het vergroten van de bekendheid van accommodaties in het buitengebied en de voordelen daarvan, voorop staat.

Aangezien de samenwerking valt of staat met de bereidheid van zakelijke accommodatieverschaffers om hieraan mede vorm te geven, werd in deze fase allereerst nagegaan in welke mate er behoefte is aan samenwerking. Leeft inderdaad het idee dat het bezoek achterblijft? Welke verbetermogelijkheden ziet men? Ziet men de samenwerking met een focus op groen als een mogelijkheid c.q. kans? Is men op dit moment al bij een bepaald samenwerkingsverband aangesloten en wat zijn daar de voor- en nadelen van? En welke marketing-/promotieactiviteiten onderneemt men op dit moment en met welk resultaat? Het resultaat van de interviews staat centraal in paragraaf 4.1.

### 4.1 Accommodatieverschaffers

In deze paragraaf komen de resultaten van de interviews met accommodatieverschaffers aan bod. De resultaten worden per onderwerp beschreven. De voor de interviews gehanteerde vragenlijst is opgenomen in bijlage 5.

#### 4.1.1 Achtergrond van de accommodatieverschaffer

Hier wordt nog kort ingegaan op de achtergronden van de accommodatieverschaffers die zijn geïnterviewd. Hoe ziet hun product er uit en hoe wordt er gebruik van gemaakt?

##### *Type bijeenkomsten*

Bij een groot deel van de accommodatieverschaffers zijn alle soorten bijeenkomsten mogelijk: vergaderingen, workshops, seminars, productpresentaties, congressen, bedrijfsevenementen, etc. Soms wordt dit nog aangevuld of gecombineerd met diverse andere mogelijkheden (personeelsfeesten, huwelijken, etc.). Enkele accommodaties bieden een wat beperkter 'pakket', bijvoorbeeld niet de mogelijkheid voor congressen of seminars.

### *Groepsgrootte*

De groepsgrootte varieert erg per accommodatie. Globaal genomen kan gesteld worden dat kleinschalige bijeenkomsten wat vaker voorkomen. Erg grootschalige bijeenkomsten (of capaciteit voor meer dan 400 personen) komen vrijwel niet voor.

### *Overnachtingsmogelijkheden*

Ook dit varieert erg per accommodatie. Men noemt ongeveer even vaak dat er heel weinig wordt overnacht als heel vaak.

### *Combinatie met recreatieve activiteiten*

De verdeling is hier ongeveer eenderde waarbij weinig recreatieve activiteiten worden ondernemen (10%), eenderde waarbij het vrij regelmatig (30%) voorkomt en eenderde waarbij het vaker of zelfs altijd voorkomt.

### *Herkomst klanten*

De meeste accommodatieverschaffers ontvangen gasten vanuit alle regio's, binnen- en buitenland. Bij een ander groot deel gaat dit eveneens op, maar dan met uitzondering van de internationale gasten. De nadruk ligt wel vaker op de eigen regio.

### *Grensoverschrijdende bijeenkomsten*

Bij ongeveer tweederde van de geïnterviewden komen grensoverschrijdende bijeenkomsten (met gasten uit zowel Nederland als België) vrij vaak voor. Men geeft aan dat de (centrale) ligging hierin een belangrijke rol speelt. Bij diegenen waar dit soort bijeenkomsten (bijna) niet voorkomen, worden onbekendheid van de accommodatie en bereikbaarheid per OV als gebreken genoemd.

## **4.1.2 Eerste reactie**

Bijna alle geïnterviewde organisaties maken een (zeer) positieve eerste reactie kenbaar. Men ziet het als een kans om gezamenlijke promotie te voeren. Het zet de regio op de kaart, vergroot de mogelijkheden om door de markt 'gevonden/gezien' te worden, maakt het mogelijk om contacten en de markt met België dan wel Nederland uit te breiden en het biedt kostenvoordelen. Men kan elkaar aanvullen en versterken en het biedt de mogelijkheid om meer (grensoverschrijdend) samen te werken. Men noemt spontaan de volgende elementen die terug zouden moeten komen of als positief worden gezien:

- gezamenlijke website;
- grensoverschrijdend werken;
- centrale regio in Europa;
- goede bereikbaarheid;
- natuur/ecologisch aspect;

- meer ontspannen omgeving om zaken te doen, écht zakendoen in het groen. Enkele geïnterviewden hebben al positieve ervaringen opgedaan met concepten die hieraan doen denken. Genoemd worden Kempen in het Groen van de initiatiefnemers: het MITS (Meetings Incentives Teambuilding en Service, van TPA) en Meeting Kempen. Brabant conferentieland wordt genoemd als een (voor de geïnterviewde) niet succesvol initiatief.

Er zijn ook enkele kritische opmerkingen: hoewel het idee 'Grenzeloos zakendoen in het groen' een nieuw concept is, is het het zoveelste grensoverschrijdende initiatief, waarmee ook al eens slechte ervaringen zijn opgedaan. Men moet ervoor zorgen dat het goed georganiseerd wordt en daarbij met veel zaken rekening houden, anders betekent het alleen een extra kostenpost. Het moet goed in de markt gezet worden zodat het niet na enige tijd weer doodbloedt. Het zal een uitdaging zijn om om te gaan met de verschillende manieren van werken tussen Nederland en België.

#### **4.1.3 Noodzaak tot stimulans van het zakelijk bezoek**

Aan de accommodatieverschaffers werd de veronderstelling voorgelegd dat het zakelijk toerisme in het buitengebied achterblijft bij het stedelijk gebied. Het merendeel onderschrijft deze veronderstelling. In het stedelijk gebied doen accommodaties meer aan promotie, vaak via ketens waarbij de accommodaties zijn aangesloten. In het buitengebied zijn het vooral de grootschalige congrescentra die zelf veel aan marketing/promotie doen. De kleinere accommodaties blijven daarbij achter. Voorheen waren accommodaties in steden ook beter bereikbaar en hadden ze een centrale ligging. Het aanbod in het buitengebied is nog te onbekend en onderbelicht. Bedrijven kiezen daardoor eerder voor 'snelweghotels'.

Een groot deel van de geïnterviewden plaatst wel de kanttekening dat het tij aan het keren is: de trend is dat meer bedrijven naar het buitengebied gaan. Voor enkele geïnterviewden is deze ontwikkeling al een feit. Het is erg afhankelijk van het soort bijeenkomst. Wat korter durende vergaderingen worden eerder in de steden belegd. Voor wat langduriger bijeenkomsten, presentaties, combinaties met outdoor evenementen, seminars e.d. komt men eerder naar het buitengebied. Men ziet de voordelen van goede bereikbaarheid en een rustige, mooie omgeving in toenemende mate.

#### **4.1.4 Kansen**

##### *4.1.4.1 Voordelen*

De geïnterviewden beschouwen het concept allemaal als een kans. Uiteraard wil men vooraf goed geïnformeerd worden over de voorwaarden en inhoud van het initiatief.

Een redelijk deel van de accommodatieverschaffers ziet een gezamenlijk marketingconcept voor de drie provincies als een logische keuze. Het is een origineel idee en heeft betrekking op

accommodaties die zich in dezelfde regio bevinden met veel overeenkomsten. Er zijn echter ook diverse accommodatieverschaffers met twijfels. Men ziet het zakendoen in het buitengebied als kansrijk, maar de 3 provincies daarin betrekken is te ver gezocht. Er zijn immers ook veel verschillen, met name tussen Nederland en België. En waarom deze drie provincies en niet andere? Het is kansrijker als elke provincie het concept voor zich promoot. Een gezamenlijke website waarop men een keuze kan maken tussen de provincies is ook genoemd. Een aantal keren wordt genoemd dat het logischer zou zijn wanneer Limburg ook bij het concept betrokken zou zijn. Daarmee zou de 'groene long' tussen de geïndustrialiseerde gebieden compleet zijn.

Als voordelen noemt men:

- kostenvoordeel;
- het aantrekken van klanten uit een grotere (grensoverschrijdende) regio;
- vergroten van de eigen naamsbekendheid;
- de kracht van de samenwerking (is individueel voor een kleinere accommodatie onmogelijk), gezamenlijk kan men optrekken 'tegen' de steden;
- het zet de regio op de kaart, dat lukt je als individu niet;
- een gezamenlijke website om zich te profileren;
- enkele geïnterviewden maken de vertaalslag van 'groen' naar ecologie/duurzaamheid. Dit biedt kansen om voorloper daarin te zijn/worden. De overheid zet een traject in voor Green Key certificering. Het is zaak goed op de hoogte te blijven van dit soort initiatieven aangezien de overheid vaak een lange adem heeft.

Enkele geïnterviewden plaatsen de kanttekening dat het concept dan wel goed uitgewerkt dient te worden.

#### 4.1.4.2 *Nadelen*

Een deel ziet weinig tot geen nadelen. Er worden door de geïnterviewden enkele nadelen of gevaren/valkuilen genoemd:

- het gezamenlijk moeten standaardiseren. Men ziet het enerzijds als een voorwaarde dat deelname op basis van gelijkwaardigheid geschiedt (iedereen gelijke mogelijkheden tot profilering, niet afhankelijk van inbreng van geld). Anderzijds vreest men voor het verlies van de eigen identiteit/exclusiviteit;
- gebrek aan (onderling) vertrouwen;
- slecht plan van aanpak;
- gebrek aan centrale coördinatie;
- te weinig proactief werken;
- slecht overleg tussen deelnemers;
- teveel overleg;

- de investering die het mogelijk kost (vooral in geld). Een eventuele geldinvestering moet zich terugverdienen. Een deel geeft bij voorbaat al aan er geen geld in te willen steken;
- onderlinge concurrentie, samenwerken met je concurrent;
- verplichtingen die men jegens elkaar aangaat;
- het wegebben van het initiatief nadat de subsidie op is.

#### **4.1.5 Naamgeving 'Grenzeloos zakendoen in het groen'**

Een groot deel van de geïnterviewden vindt de naamgeving goed. Het heeft alle elementen die erin thuis horen (grenzeloos, groen, zakendoen). Ongeveer de helft geeft aan dat de naam wel lang is. Het zou korter/pakkender mogen. Ook valt het ongeveer eenderde van de geïnterviewden op dat de naam niet wijst op de regio/streek waar het om gaat. Een enkele keer is opgemerkt dat de naam Engelstalig zou moeten zijn (om internationale gasten aan te kunnen trekken). Eén geïnterviewde noemt de naam 'Nederlands', 'is vast door een Nederlander bedacht'. Tot slot merkt een accommodatieverschaffer op dat 'zakendoen' niet noodzakelijk verwijst naar zakelijk toerisme (MICE). Je kunt in elke sector zaken doen.

#### **4.1.6 Samenwerking: inhoud en voorwaarden**

Aan de accommodatieverschaffers is een aantal mogelijkheden voorgelegd die onderdeel uit zouden kunnen maken van een gezamenlijk marketingconcept en/of samenwerkingsverband. Deze worden hierna puntsgewijs toegelicht.

##### *Gezamenlijke website*

Alle geïnterviewden zijn van mening dat een gezamenlijke website absoluut onderdeel moet uitmaken van de samenwerking. Internet is onmisbaar in deze tijd.

##### *Ondersteuning bij praktische zaken door een branche-/koepelorganisatie*

Ongeveer tweederde ziet dit wel zitten. Deze zou het project kunnen coördineren, voor draagvlak kunnen zorgen en de accommodatieverschaffers van de benodigde kennis en informatie kunnen voorzien. Het gevaar bestaat wel dat de grotere partijen hierbij de kleinere gaan overstemmen. Diegenen die dit niet wensen geven aan zelf al de benodigde kennis in huis te hebben, het liever in eigen hand te houden dan wel dat daarvoor al organisaties bestaan.

#### *Gezamenlijk adverteren*

Bijna alle geïnterviewden zien gezamenlijk adverteren als iets dat onderdeel dient uit te maken van de samenwerking. Een enkeling houdt het liever in eigen hand op ziet het onder voorwaarden (op kleine schaal) wel zitten.

#### *Gezamenlijke boekingscentrale*

Tweederde van de geïnterviewden vindt dat een gezamenlijke boekingscentrale geen onderdeel moet uitmaken van de samenwerking. Een website zou moeten doorverwijzen naar de accommodatie, die vervolgens de klant het best te woord kan staan. Er is ook veel sprake van maatwerk waardoor een boekingscentrale toch vaak tekort zou schieten. Wanneer er een online centraal boekingssysteem bestaat, wil een klant ook direct online beschikbaarheid kunnen zien en dat is niet gemakkelijk te realiseren. Er zijn waarschijnlijk ook veel verschillen in de software die accommodaties gebruiken. Enkele partijen zien het wel als een mogelijkheid, of zien het onder bepaalde voorwaarden (zoals hiervoor genoemd) als een optie.

#### *Gezamenlijke inkoop*

Meer dan de helft van de geïnterviewde accommodatieverschaffers wil geen gezamenlijke inkoop. Men is al bij andere partijen/constructies aangesloten of ziet geen mogelijkheid hiertoe omdat men maatwerk biedt. De andere partijen zien het wel als mogelijkheid of kans doordat het een kostenvoordeel oplevert.

#### *Prijsafspraken*

Het merendeel is niet voor prijsafspraken. Belangrijkste reden daarvoor is dat dit wettelijk niet is toegestaan (een range afspreken is wel mogelijk). Afgezien daarvan zou het een verkeerd gevoel kunnen opwekken. Iedere accommodatie is verschillend waardoor het praktisch ook moeilijk te realiseren zou zijn. Men noemt wel enkele keren het werken met kortingen of op arrangementbasis (collectief).

#### *Arrangementen*

Het merendeel vindt het bieden van arrangementen een goed idee. Enkele bedrijven houden het liever in eigen hand of denken dat er daarvoor te weinig uniformiteit bestaat.

#### *Gezamenlijk logo*

Bijna alle geïnterviewden zijn voorstander van een gezamenlijk logo. Een deel vermeldt daarbij wel dat het moet gaan om een logo dat naast het eigen logo wordt gevoerd, een soort keurmerk/kenmerk van kwaliteit. Dit werkt positief m.b.t. herkenbaarheid en de uitstraling naar buiten toe.



#### *Gezamenlijke brochure*

Bijna iedereen vindt dat een gezamenlijke brochure een goed idee is. Het zorgt voor meer naamsbekendheid en bevordert de gezamenlijke uitstraling naar buiten toe. Het maakt onderdeel uit van de gezamenlijke promotie en is dan ook prima. Bij enkele geïnterviewden bestaat twijfel: levert het wel genoeg op? Het maken van een brochure is een kostbare aangelegenheid. Bovendien neemt het gebruik van fysieke brochures af door het internet.

#### *Gezamenlijke presentatie op beurzen*

Vrijwel alle geïnterviewden zijn voorstander van een gezamenlijke presentatie op beurzen. Dit vergroot de naamsbekendheid en kan dienen als een soort uithangbord/kenmerk van kwaliteit.

#### *Gezamenlijke promotie bij overkoepelende instanties (bijv. Accommodatiewijzer)*

Veel geïnterviewden zien hier de voordelen van. Enkele accommodatieverschaffers vragen zich af of dit wel nodig is. Deze overkoepelende instanties rekenen immers ook een provisie en de vraag is of je zelf met een gezamenlijk concept niet hetzelfde resultaat kunt bereiken. Ook bij deze vraag wordt door diverse geïnterviewden nog eens genoemd dat het belangrijk is dat de eigen identiteit van de accommodatie behouden blijft.

Door de oogharen heen is het opvallend dat door de accommodatieverschaffers in relatie tot de inhoud en voorwaarden nogal eens wordt gesproken over het samenwerkingsverband als zijnde een externe partij. *'Ja, het concept is absoluut kansrijk en biedt zeker voordelen. Het is een kapstok om je bedrijf aan te linken. Je bereikt een groter aantal potentiële klanten en hoeft daar in principe zelf niet veel meer tijd en energie in te steken, het wordt voor je gedaan.'* en *'...Het concept is gericht op de aanbieder en neemt een stuk werk uit handen. Zij gaan op zoek naar klanten voor ons in feite en dat biedt een stuk gemak'*. zijn letterlijke uitspraken uit interviews. Vanuit een van de projectpartners is bekend dat deelnemers aan het samenwerkingsverband Meeting Kempen eveneens op deze wijze hun verwachtingen hebben. Zij betalen een bijdrage en verwachten in ruil daarvoor een inspanning. Het samenwerkingsverband wordt in die zin niet door de ondernemers zelf gedragen.

#### **4.1.7 Relevante overeenkomsten tussen de drie provincies**

Voor een gezamenlijk marketingconcept is het relevant te weten hoe de accommodatieverschaffers tegen de gezamenlijke karakteristieken van 'hun' provincies aankijken. De meest genoemde overeenkomsten zijn daarbij:

- groen (buitengebied, landelijk, ruimte);
- stilte/rust;
- centraal gelegen, goed bereikbaar;
- Bourgondisch;
- de taal;

- ligging in de grensstreek;
- gastvrij, gemoedelijk.

Een enkele keer wordt ook genoemd: de historie, goedkopere accommodaties in het buitengebied, vernieuwing in events, technologie, ecologie, vliegveld. Eén geïnterviewde benadrukt vooral de verschillen die er bestaan: elke regio heeft zijn eigen specialiteiten en charme. Ook is genoemd dat men vooral moet waarmaken wat men promoot. Tot slot zijn enkele geïnterviewden van mening dat (Belgisch) Limburg er ook bij hoort.

#### **4.1.8 Voordelen van ligging in het groen**

De accommodatieverschaffers is ook gevraagd aan te geven wat de voordelen van de eigen accommodatie zijn, in zoverre deze te relateren zijn aan de ligging in het groen. In antwoord daarop worden veel genoemd:

- uitstraling, mooie omgeving, groene/landelijke ligging;
- goede bereikbaarheid (ondanks rustige ligging vaak snel bereikbaar vanaf snelweg);
- centrale ligging (in België, in Europa);
- eigen terrein, ruimte, tuin die benut kan worden voor activiteiten (buiten seminar/vergadering mogelijk);
- rust;
- persoonlijke benadering, sfeer;
- eigen gezicht, uniek.

In mindere mate worden ook genoemd:

- goede prijs-/kwaliteitverhouding;
- flexibiliteit van de accommodatie (door kleinschaligheid is veel maatwerk mogelijk);
- aanwezigheid van (unieke) recreatieve/sportieve elementen (door eigen aanbod of ligging nabij fiets-/wandelroutes, natuurgebied);
- duurzaamheid, ecologisch aspect.

Een enkeling noemt:

- comfort;
- nabijheid stad;
- kwaliteit horeca;
- kunst.

Een belangrijk deel noemt in algemene zin de ligging/mooie omgeving en de goede bereikbaarheid als keuzecriterium waardoor (potentiële) klanten bij hun accommodatie terecht komen. Daarnaast wordt volgens de accommodatieverschaffers belang gehecht aan het maatwerk dat zij leveren, de geboden faciliteiten, de unieke locatie die zij bieden en de goede prijs-/kwaliteitverhouding (dit werd door de markt op nummer één geplaatst als belangrijkste

keuzecriterium). Enkelen noemen ook de service, exclusiviteit, sfeer, rust/ontspanning, overnachtingsmogelijkheden en de geboden privacy.

#### **4.1.9 Bestaande samenwerkingsverbanden**

Een groot deel van de geïnterviewde accommodatieverschaffers is niet aangesloten bij een formeel samenwerkingsverband. Het meest genoemd is Meeting Kempen of de regio Kempen van TPA. Ook wordt stergroep.nl een tweetal keren genoemd.

Ongeveer tweederde werkt wel eens samen met 'concullega's'. Het gaat dan vooral om accommodatieverschaffers uit de nabije regio, men verwijst bijvoorbeeld door wanneer de eigen accommodatie volgeboekt is. Ook werkt men samen met bijvoorbeeld hotels wanneer de klant overnachtingsmogelijkheden wenst. Ongeveer eenderde werkt niet samen. Samenwerken met de concurrentie ligt toch soms wat moeilijk.

#### **4.1.10 Arrangementen**

Bijna alle accommodatieverschaffers bieden op dit moment al arrangementen aan. De meesten kennen diverse vergaderarrangementen en bieden overnachtingsmogelijkheden in een arrangement. Daarnaast gaat het vaak om teambuilding/bedrijfsuitjes, sportieve/actieve arrangementen (outdoor activiteiten, fietsen, wandelen) en meer toeristisch/recreatieve arrangementen (bezoek stad/dorp, museum, bierbrouwerij, restaurant). Enkele geïnterviewden stellen arrangementen op maat samen, afhankelijk van wat de klant wil is vrijwel alles mogelijk. Voor de arrangementen wordt regelmatig samengewerkt met andere aanbieders, echter niet met andere accommodatieverschaffers, maar eerder met aanbieders van aanvullende diensten (overnachting, catering, recreatieve activiteiten).

#### **4.1.11 Gebruik marketing-/promotiemiddelen**

Om een idee te krijgen van de eventuele uitwerking van het marketingconcept is de accommodatieverschaffers gevraagd naar de middelen die zij momenteel inzetten. Onderstaand wordt dit besproken.

##### *Brochure*

De meeste accommodatieverschaffers werken met een (eigen) brochure, in wat voor vorm dan ook (folder, flyer, DVD, brochure). Soms worden deze alleen op verzoek toegezonden. Enkele geïnterviewden melden dat het gebruik van brochures afneemt.

#### *Stimuleren mond-tot-mond reclame door.....*

Alle geïnterviewden zien het (grote) belang van mond-tot-mond reclame in. Ongeveer de helft geeft aan dat ze dit niet (hoeven te) stimuleren. Als je kwaliteit biedt, gaat het vanzelf. Er zijn ook aanbieders die hun bezoekers vragen of zij hun positieve ervaring willen doorvertellen aan anderen. Een aantal accommodatieverschaffers organiseert netwerkevenementen met dit doel voor ogen. Eén geïnterviewde vraagt zijn medewerkers actief om aan de omgeving kenbaar te maken wat de accommodatie te bieden heeft.

#### *Adverteren in .....*

De helft van de geïnterviewden geeft aan zelden tot nooit te adverteren. Men adverteert in sommige gevallen wel op websites. Diegenen die wel aangeven te adverteren, doen dat het meest in tijdschriften/magazines, de SEM index en lokale/regionale bladen of kranten.

#### *Vermelding op websites, namelijk.....*

Op één geïnterviewde na geeft iedereen aan een vermelding op (diverse) websites te hebben staan. Men noemt een aantal keren de eigen website. Verder is vooral het ontbreken van een gedeelde website opvallend. De enige website die vaker dan 1x (namelijk 2x) genoemd wordt is eventonline. Verder zijn allerhande websites genoemd, variërend van vergadersites tot hotelsites en regionale promotiesites, vaak gevolgd door 'etcetera'. Geconcludeerd kan in elk geval worden dat hier weinig uniformiteit in bestaat en dat er veel manieren zijn om via het internet bij een accommodatieverschaffer terecht te komen. Het is uiteraard afhankelijk van de insteek van de accommodatie bij welk soort website men aansluiting zoekt. Anderzijds dient men op te passen niet tussen wal en schip te vallen. Dat geldt dus ook voor een eventuele gezamenlijke website: speciale aandacht is vereist voor de wijze waarop men deze kan laten opvallen in het 'woud van websites'.

#### *Presentatie op beurzen*

Bijna de helft van de geïnterviewden presenteert zich niet op beurzen. De rest doet dit wel, in wisselende frequentie. In een deel van de gevallen presenteert men zich alleen via een samenwerkingsverband en geeft men aan te klein te zijn om individueel op beurzen te staan. Een samenwerkingsverband is in dat geval een pre: dit biedt de mogelijkheid om zich op beurzen wel te laten zien. Hiervoor werd al aangegeven dat alle geïnterviewden dit wensen.

#### *Free publicity*

Meer dan de helft van de geïnterviewden maakt hier geen gebruik van. Van diegenen die zeggen er wel gebruik van te maken, vat ongeveer de helft het op als free publicity via klanten (dus eerder mond-tot-mond reclame). Free publicity kan een goede manier zijn om een boodschap op een geloofwaardige manier onder de aandacht van de doelgroep te brengen (mits uiteraard het juiste medium gekozen wordt).

#### *(E-)mailings aan potentiële klanten*

Een groot deel van de organisaties verstuurt (al dan niet regelmatig) e-mailings naar zowel klanten als potentiële klanten. Soms worden ook fysieke (schriftelijke) mailings verstuurd, waarvan men aangeeft dit persoonlijker te vinden. Een deel verstuurt geen (e-)mailings.

#### *Andere middelen.....*

Enkele accommodatieverschaffers hanteren nog andere marketing-/promotiemiddelen, zoals:

- televisiereclame;
- verzenden van een DVD;
- gezamenlijke promotie via samenwerkingsverband;
- eigen telemarketeerploeg.

Door het merendeel van de geïnterviewden worden afwisselend als eerste en tweede meest effectieve marketing-/promotiemiddel de website en mond-tot-mond reclame genoemd. Dit laatste hoort er altijd bij. Als men eenmaal gevonden is door het publiek is het bieden van kwaliteit het beste middel om goed in de markt te blijven liggen. Een slechte ervaring vertelt zich nog sneller door, dus het effect van negatieve mond-tot-mond reclame is groot.

Mond-tot-mond reclame en internet zijn ook veruit de belangrijkste kanalen waarlangs klanten van de accommodatieverschaffers bij hun accommodatie terecht komen.

#### **4.1.12 Andere samenwerkingsverbanden**

Aan de accommodatieverschaffers is een aantal voorbeelden van andere marketingconcepten voorgelegd. Wat zijn volgens hen de voor- en nadelen van marketingconcepten zoals 'Beleef Friesland zakelijk' en 'Groen centraal' (een samenwerkingsverband in Utrecht)? Vindt men het sterke concepten/sterke namen? Spreken ze aan? Welke meer/minder en waarom? Is het duidelijk wat ermee bedoeld wordt?

Als voordelen van gezamenlijke marketingconcepten ziet men het korter bijeen brengen van partners, de betere samenwerking. Ook ziet men voordelen in de schaalgrootte (samen bereik je meer). Het is een stimulans voor boekingen en een betere promotie op internet, waarbij ook de relatie met de regio wordt gezocht.

Het merendeel is onbekend met beide genoemde concepten. De naam 'Beleef Friesland Zakelijk' vindt men over het algemeen sterker: deze dekt meer de lading en maakt duidelijk wat er bedoeld wordt: de nadruk ligt op beleven, de regio (Friesland) en het zakelijk toerisme. Groen Centraal associeert men (door de naam) nogal eens met een politieke partij.

#### **4.1.13 Associaties**

Welke elementen zou een marketingconcept voor zakelijk toerisme in het buitengebied van Noord-Brabant, Vlaams-Brabant en Antwerpen nu moeten bevatten? Wat moet bijvoorbeeld in de naam terugkomen? Waarmee wil men zich graag associëren?

De geïnterviewden benadrukken het belang van een pakkende naam en een goede website. Als kernwoorden komen veel terug: groen/landelijk, rust/stilte, bereikbaarheid, zakelijke markt, centrale ligging en de regio (geografische ligging, grensoverschrijdend, de drie provincies). Daarnaast worden ook genoemd: Bourgondisch, gastvrij, grote groepen, exclusiviteit, unieke locaties, ecologie, toekomst, perfecte accommodaties, gastronomie, vrijheid en de gemeenschappelijke cultuur ('Groot Brabant').

#### **4.1.14 Vergroten van de markt**

Zou een gezamenlijk, grensoverschrijdend marketingconcept een bijdrage kunnen leveren aan het marktpotentieel voor een accommodatie? Draagt het er toe bij dat gasten eerder voor een accommodatie kiezen die onderdeel uitmaakt van dit concept? Het merendeel van de accommodatieverschaffers is van mening dat een gezamenlijk marketingconcept hier nog een bijdrage aan zou kunnen leveren. Dit zou vooral een uitbreiding van de potentiële markt betekenen (ook gasten van over de grens). Daarnaast vergroot het de naamsbekendheid, zowel van de accommodatie als van de streek/regio waarin deze gelegen is. Een deel noemt hier wederom dat het effect afhankelijk is van de uitwerking van het concept. Het is allemaal erg afhankelijk van de uitvoering van het concept, levert het wel meerwaarde en verliest men hiermee juist geen exclusiviteit? De twijfels over de aanpak en uitvoering van het concept zijn meerdere malen uitgesproken, waarmee het dan ook belangrijk is goed rekening te houden met de wensen van de aanbieders.

#### **4.1.15 Sterktes/zwaktes van het huidige product van zakelijk toerisme in de drie provincies**

Vrijwel iedereen noemt als zwakte de beperkte promotie van de regio. Daarmee wordt door een deel de grensoverschrijdende regio bedoeld, maar ook de eigen regio. Enkele aanbieders hebben ervaren dat goede promotie van de regio ook vruchten afwerpt voor hun accommodatie (een goed voorbeeld is de regio Kempen). Zowel in toeristisch/recreatief opzicht als voor het zakelijk toerisme kan de promotie veel sterker. Men ziet daarom een gezamenlijk marketingconcept als kansrijk. Daarin moeten de sterke punten van de regio en de zakelijke markt daarbinnen benadrukt worden. Het gaat dan om de eerder genoemde elementen als groen, centrale ligging, rust en de Bourgondische inslag. Op dit moment wordt

vrij onprofessioneel omgegaan met de promotie door sommige aanbieders en overkoepelende instanties.

#### **4.1.16 Conclusies**

Op basis van de inzichten van accommodatieverschaffer kunnen we het volgende concluderen ten aanzien van een gezamenlijk marketingconcept.

- Er is sprake van een primair positieve instelling accommodatieverschaffers: men ziet een gezamenlijk marketingconcept allereerst als een kans om de (grensoverschrijdende) markt te vergroten.
- Daarbij heeft men vooral behoefte aan promotie, een manier om door de markt 'gevonden' te worden. In zoverre sluit dit aan op de conclusie van de vraaganalyse (focus op bekendheid en USP's).
- Inhoudelijk staan de ontwikkeling van een gezamenlijke website en een gedeeld logo dat te gebruiken is als kwaliteitskeurmerk voorop.
- In kritische zin is men van mening dat een dergelijk concept sterk in de markt gezet moet worden en moet opvallen.
- Er bestaat twijfel over de gedeelde kenmerken, zijn die er wel? Het lijkt een gezochte samenwerking. De overeenkomsten met betrekking tot de MICE markt in het groen ziet men wel, maar wellicht dient dit (aanvankelijk) eerder per afzonderlijke provincie te worden opgepakt, dat is al moeilijk genoeg.
- Er bestaat duidelijk een angst voor verlies van de eigen identiteit: men wil niet opgaan in de massa. Anderzijds moet er in een dergelijk marketingconcept geen sprake zijn van ongelijkwaardigheid.
- Zonder dat hier specifiek naar gevraagd is, is uit de gesprekken en de uitgesproken twijfels op te maken dat men voornamelijk kansen lijkt te zien in het profiteren van een gezamenlijke promotie. De indruk bestaat daarbij dat een groot deel niet zozeer bereid is hier een eigen inspanning tegenover te stellen. Uiteraard is het ook moeilijk om onvoorwaardelijk in te stemmen met een concept dat nog niet bestaat. Over het algemeen is het verwerven van draagvlak geen eenvoudige opgave, zo blijkt uit zowel de respons als de non-respons op deze interviewronde.

## **4.2 (Best) practices**

In deze paragraaf is een aantal (best) practices beschreven. Hierbij is gezocht naar voorbeelden van een vernieuwende marktbenadering en samenwerkingsverbanden op het gebied van MICE. Omdat in dit stadium van het onderzoek bleek dat het grensoverschrijdende karakter van het mogelijke marketingconcept een onderdeel is waar veel accommodatieverschaffers terughoudend op reageren, is tevens gekeken naar andersoortige

grensoverschrijdende initiatieven. Hierbij zijn ook de drie provincies die bij het project betrokken zijn als uitgangspunt genomen om in kaart te brengen tegen welke achtergrond de samenwerking tot stand zou moeten komen. Het doel van het beschrijven van best practices was het achterhalen van de succes- en faalfactoren voor (grensoverschrijdende) samenwerkingsverbanden en een gezamenlijk marketingconcept. De best practices worden beschreven volgens de onderwerpen die in interviews met de belangrijkste betrokkenen aan bod zijn gekomen.

#### **4.2.1 Brabant conferentieland**

##### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

Het samenwerkingsverband Brabant Conferentieland is een samenwerking tussen accommodatieverschaffers op de MICE-markt in Noord-Brabant. Deelnemers aan het samenwerkingsverband hebben behalve dat ze op dezelfde markt opereren ook als overeenkomst dat ze mooi en/of groen gelegen zijn. Het Doel van Brabant Conferentieland is met name het uitwisselen van kennis en ervaring met elkaar. Dit is voor ongeveer 80% het doel van het samenwerkingsverband. Slechts voor 20% is Brabant Conferentieland gericht op promotie.

##### *Totstandkoming van het project*

Brabant Conferentieland is ongeveer zes jaar geleden opgericht. NORT heeft destijds het initiatief genomen om het samenwerkingsverband op te zetten. NORT heeft als doelstelling het stimuleren van kwaliteitsverbetering en professionalisering binnen de recreatie-, horeca- en watersportbranche. Enerzijds is NORT gericht op ondersteuning van individuele bedrijven, anderzijds op het opstarten en begeleiden van collectieve projecten. NORT had destijds subsidies voor het opzetten van samenwerkingsverbanden binnen de genoemde sectoren. Daaruit is toen Brabant Conferentieland ontstaan.

##### *Betrokkenen*

Momenteel zijn er negen bedrijven aangesloten bij Brabant Conferentieland. De deelnemers komen ongeveer vijf keer per jaar bij elkaar. De vergaderingen worden om de beurt bij één van de deelnemers gehouden. De deelnemers bekijken dan elkaars bedrijf, bespreken de stand van zaken van hun organisaties en het samenwerkingsverband, wisselen kennis en ervaring uit op bijvoorbeeld het gebied van personeelszaken en hygiëne/legionella, en bespreken de promotie van Brabant Conferentieland.

Brabant Conferentieland heeft drie bestuursleden. Deze bepalen de koers van het samenwerkingsverband en bespreken de voorwaarden om bij Brabant Conferentieland aangesloten te mogen zijn. Het bestuur is kartrekker.



Regelmatig wordt door het bestuur bekeken of de deelnemers nog passen binnen het concept. Ook worden nieuwe aanvragen beoordeeld. Het bestuur wil dat de deelnemers ongeveer vergelijkbare conferentiehôtels zijn welke gesitueerd zijn in karakteristieke panden. Ook moeten ze in het groen en/of mooi gelegen zijn. Deelnemers moeten dus zowel een hotel- als vergaderfunctie hebben welke gericht is op de zakelijke markt. Het hotel moet daarbij minimaal drie sterren hebben.

#### *Onderdelen van de samenwerking*

Brabant Conferentieland draait met name om het uitwisselen van kennis en ervaring. Slechts een klein deel van de samenwerking bestaat uit gezamenlijke promotie.

Het samenwerkingsverband heeft om zichzelf te promoten een website opgericht. Hierop staan de negen aangesloten bedrijven vermeld. Door op een bedrijf te klikken wordt men doorgeschakeld naar de eigen website van het desbetreffende bedrijf, men kan dus niet boeken via de website. Een bewuste keuze, omdat er bij boekingen vaak maatwerk komt kijken. Mogelijk komen er in de toekomst ook aanbiedingen/acties op de website te staan. De website blijkt nu nog moeilijk vindbaar te zijn op internet. Bekeken wordt of men een gespecialiseerd bedrijf moet gaan inschakelen om in zoekmachines op internet eerder naar boven te komen.

Behalve de website plaatst het samenwerkingsverband ook wel eens advertenties. Dit gebeurt in steeds mindere mate omdat het effect tegenvalt. Ook met promotie op beurzen is men gestopt, vanwege de kosten en de moeilijkheid om zich gezamenlijk te profileren. Ook acht men het samenwerkingsverband daarvoor te klein.

Onderdeel van de uitwisseling van kennis/ervaring vormen de uitwisseling van omzetcijfers met elkaar. Men kan anoniem via een website van Bedrijfschap Horeca en Catering de eigen cijfers invoeren en vervolgens kan men de eigen cijfers vergelijken met andere bedrijven. Op die manier leert men hoe anderen hun bedrijf voeren en kan men de eigen bedrijfsvoering verbeteren daar waar nodig. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat anderen minder personeelskosten hebben. Door vervolgens tijdens vergaderingen van het samenwerkingsverband daarover te praten kan men leren hoe deze kosten omlaag te brengen.

Ook het doorverwijzen van klanten naar elkaar maakt onderdeel uit van het samenwerkingsverband. De deelnemers weten dat wanneer zij doorverwijzen naar de concullega's dat ook andersom het geval zal zijn.

#### *Financiering en subsidies*

Deelnemers aan Brabant Conferentieland betalen een entreefee indien zij zich aansluiten bij het samenwerkingsverband. Daarnaast betalen ze ook jaarlijks een bijdrage. Deze bijdrage

wordt gebruikt voor de promotie en voor de kosten die gemaakt worden voor de vergaderingen van het samenwerkingsverband. De bedoeling is dat deze manier van financiering ook in de toekomst gehandhaafd blijft.

#### *Resultaten*

De resultaten van Brabant Conferentieland zijn moeilijk meetbaar. Men wil vooral leren van elkaar en dat is niet in prestatiecijfers uit te drukken. De statistieken van de website worden bijgehouden en regelmatig gecommuniceerd naar de deelnemers toe.

#### *Sterke en zwakke punten in het samenwerkingsverband*

Belangrijk is dat men duidelijk voor ogen heeft wat het doel is van het samenwerkingsverband. Dit moet duidelijk gecommuniceerd worden naar de deelnemers toe. Bij Brabant Conferentieland is het doel duidelijk. Nieuwe deelnemers weten wat het samenwerkingsverband hen te bieden heeft. Verder moet men op elkaar kunnen vertrouwen. Het is belangrijk dat men naar elkaar durft door te verwijzen.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

Brabant Conferentieland zal zeer waarschijnlijk in de huidige vorm blijven bestaan in de toekomst. Er zullen deelnemers weggaan en nieuwe deelnemers bijkomen. Er is nog ruimte voor meer bedrijven; aan het samenwerkingsverband zouden maximaal zo'n 15 bedrijven kunnen gaan deelnemen. Actief promoten van de deelnemende bedrijven zal nooit het doel worden van het samenwerkingsverband. Ook moeten de deelnemers blijven voldoen aan de voorwaarden die zijn opgesteld door het bestuur. Anders wordt Brabant Conferentieland een te diverse club.

#### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

Er is tot nu toe nog maar weinig animo onder accommodatieverschaffers voor 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Veel accommodatieverschaffers zullen zich afvragen wat voor toegevoegde waarde het samenwerkingsverband hen biedt. De vraag is waarom bedrijven uit België naar Nederland zouden komen voor hun zakelijke bijeenkomsten en andersom waarom Nederlandse bedrijven naar België zouden gaan.

De term 'zakendoen' is niet goed. Zaken kan men overal doen. Dit kan op een markt gebeuren of op kantoor. Zakendoen wil dus niet per definitie zeggen dat men externe meetings houdt. Men zou dus een betere naam voor het samenwerkingsverband moeten vinden.

Ook zal de financiering een probleem zijn voor het samenwerkingsverband 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Men zal moeten bekijken of er geld beschikbaar is bij de provincie Noord-Brabant, Antwerpen of Vlaams-Brabant. Ook Brabant Conferentieland is zes jaar geleden begonnen met een subsidie. Als er vanuit de overheid geld beschikbaar is zal dat de accommodatieverschaffers meer prikkelen om deel te gaan nemen aan het nieuwe samenwerkingsverband.

### *Suggesties en valkuilen*

De basis van Brabant Conferentieland zou gebruikt kunnen worden voor 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Brabant Conferentieland werkt prima en er zouden eventueel Belgische bedrijven aan dit concept kunnen worden toegevoegd.

Men moet duidelijk voor ogen hebben wat het doel is van 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Pas dan kan men het samenwerkingsverband verder op gaan zetten. Als het doel duidelijk is weet men of het samenwerkingsverband zich zal gaan richten op promotie of uitwisseling van kennis/ervaring.

Vervolgens zal men moeten afbakenen welke bedrijven deel mogen gaan uitmaken van het samenwerkingsverband. Er zouden maximaal 20 tot 30 bedrijven deelnemer kunnen worden. Als het er meer worden, wordt het samenwerkingsverband te divers. Er zijn dan weinig overeenkomsten meer tussen de deelnemers. Vastgesteld moet dus ook worden aan welke criteria deelnemers moeten voldoen. Deelnemers moeten echte vergaderaccommodaties zijn. Dus ook de term 'zakendoen' moet goed worden afgebakend.

Als het samenwerkingsverband wordt opgezet zal er ook iets uitgehaald moeten worden, wat het doel ook zal zijn. Deelnemers steken er geld in en willen daar iets voor terug zien. Als dat niet het geval is zullen ze al snel afhaken. De deelnemers zullen al snel concrete acties van het samenwerkingsverband verwachten.

## **4.2.2 Groen Hotels/Meeting Kempen (Aldhem hotel)**

### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

Het samenwerkingsverband 'Groen Hotels' is in 1994/1995 opgezet. Groen Hotels is een samenwerkingsverband voor Door Toerisme Provincie Antwerpen erkende hotels in de Antwerpse Kempen welke beschikken over vergaderfaciliteiten. Sinds 2005 heet het samenwerkingsverband Kempen Plaza. Het Aldhem Hotel is momenteel niet meer aangesloten bij Groen Hotels/Kempen Plaza, maar bij Meeting Kempen.

### *Totstandkoming van het project*

Groen Hotels is in 1995 officieel van start gegaan. Twaalf hoteliers waren aangesloten bij het samenwerkingsverband. De deelnemers van Groen Hotels vonden dat de overheid te weinig steun gaf aan organisaties op de MICE-markt in de Kempen. Verreweg de meeste middelen gingen naar de stad Antwerpen. Bovendien was er een congresbureau dat de hele provincie moest promoten, maar zich in de praktijk voornamelijk beperkte tot de stad Antwerpen. Vervolgens hebben een aantal hoteliers uit de Kempen zich verenigd in het samenwerkingsverband Groen Hotels.

Groen Hotels had verschillende doelen. Zo moest het samenwerkingsverband een spreekbuis zijn naar de overheid toe. Met twaalf leden stond men sterker en had men meer in te brengen

bij overleg met de overheid. Een ander doel was het gezamenlijk promoten van de regio Kempen als MICE-bestemming. Verder deed men samen inkopen, waardoor men verlaging van de commissiepercentages naar creditcardmaatschappijen kon bewerkstelligen. Daarnaast had het samenwerkingsverband als doel het uitwisselen van vertrouwelijke informatie onder de deelnemers. Tot slot wisselde men ook kennis en ervaring uit op het gebied van personeelsbeleid. Er heerste een personeelsschaarste in de hotelbranche. Om dit op te vangen lichtten de deelnemers elkaar bijvoorbeeld in wanneer één van de personeelsleden van een concullega bij hen langs kwam om te solliciteren. De huidige werkgever kon dan proberen het personeelslid te laten blijven.

De deelnemers van Groen Hotels kwamen om de zes/zeven weken bij elkaar. In 2005 is Groen Hotels, Kempen Plaza gaan heten. Er werd een Nederlands bureau betrokken bij het samenwerkingsverband. Behalve de naam is vervolgens ook de insteek van het samenwerkingsverband gewijzigd. Het samenwerkingsverband ging zich namelijk vooral op de Nederlandse markt richten. Dit concept vond men echter niet bij Aldhem Hotel passen en daarom is Aldhem Hotel toen uit het samenwerkingsverband gestapt.

Aldhem Hotel is nu aangesloten bij Meeting Kempen. Meeting Kempen zorgt voor de promotie van organisaties met een congres en vergaderfunctie welke gesitueerd zijn in de Antwerpse Kempen. Bij dit samenwerkingsverband zijn dus niet alleen hotels aangesloten. Meeting Kempen is een samenwerking tussen private MICE-gerelateerde partijen en de provinciale overheid.

#### *Betrokkenen*

Bij Groen Hotels mochten destijds alleen erkende hoteliers zich aansluiten. Bovendien was het een voorwaarde dat men zich sterk richtte op de vergader en/of congresmarkt. Groen Hotels had twaalf deelnemers. Voor Meeting Kempen zou men eigenlijk ook een interne code moeten opstellen voor de toelating van bedrijven tot het samenwerkingsverband. Door middel van een symbool, bijvoorbeeld een vergaderhamer, kan men dan laten zien dat men een erkend bedrijf is welke is aangesloten bij Meeting Kempen.

Nu nemen 32 MICE-accommodatieverschaffers deel aan Meeting Kempen. Meeting Kempen kent drie soorten lidmaatschappen. De duurdere lidmaatschappen krijgen meer diensten vanuit het samenwerkingsverband geleverd dan een goedkoper lidmaatschap. Meeting Kempen heeft een stuurgroep welke met ideeën komt en belangrijke beslissingen neemt. Groen Hotels had geen stuurgroep. Ook was er geen verschil in de leden. Iedereen betaalde dezelfde bijdrage en kreeg dezelfde diensten geleverd. Groen Hotels had geen personeel in dienst; werkzaamheden voor het samenwerkingsverband werden verdeeld onder de twaalf deelnemers. Dat ging prima.

#### *Onderdelen van de samenwerking*

Meeting Kempen heeft een eigen website, gaat naar beurzen en heeft een eigen brochure. Adverteren is steeds minder effectief. Er bestaat meer vertrouwen in internet; een eigen website en adverteren op internet. Direct contact hebben met de klanten blijft echter het beste.

#### *Financiering en subsidies*

Groen Hotels had geen subsidies. Het samenwerkingsverband werd gefinancierd door de deelnemers. Meeting Kempen wordt inmiddels behalve door het lidmaatschapsgeld van de deelnemers ook grotendeels gefinancierd door overheidssubsidies. Deze subsidies zijn voor drie jaar gegarandeerd.

#### *Resultaten van het project*

De deelnemers van Meeting Kempen moeten bekend maken wanneer zij klanten ontvangen die via Meeting Kempen bij hen terecht zijn gekomen. Het is dan ook belangrijk dat zij aan elke klant vragen hoe zij bij hen terecht zijn gekomen. Ook wanneer de klant uiteindelijk niet boekt bij de desbetreffende accommodatieverschaffer. Op die manier wordt het rendement van Meeting Kempen duidelijk. Dan wordt duidelijk welke promotiemiddelen werken en welke minder goed gaan. Meeting Kempen is nog maar sinds september 2009 van start gegaan. Er zijn daarom nog niet veel resultaten geboekt. De ondernemers moeten gestimuleerd worden om hun resultaten kenbaar te blijven maken richting het samenwerkingsverband.

#### *Sterke en zwakke punten in het samenwerkingsverband*

Bij Meeting Kempen is het belangrijk dat de deelnemers actief meedenken over de activiteiten van het samenwerkingsverband. Zonder input van de deelnemers zal het samenwerkingsverband niet kunnen slagen.

Wanneer over drie jaar het samenwerkingsverband mogelijk zelf bedruipend moet worden, zullen net als bij Groen Hotels de taken verdeeld moeten gaan worden onder de deelnemers. Omdat de deelnemers er dan zelf meer tijd en energie in moeten steken is het nog belangrijker dat het voldoende resultaat oplevert. Maar ook nu al zou het uitblijven van resultaten een faalfactor zijn. Wat goed gaat is dat de deelnemers van Meeting Kempen eigenlijk concurrenten van elkaar zijn, maar toch is er een goede samenwerking tussen hen.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

Meeting Kempen moet de MICE-markt voor de Kempen goed op de rails gaan zetten. Men streeft ernaar om in de toekomst meer leden te hebben en om een betere uitstraling te krijgen. De regio moet een begrip worden onder de organisatoren van externe meetings. Toerisme Antwerpse Kempen blijft in ieder geval tot 2012 geld steken in het samenwerkingsverband. Maar Meeting Kempen moet langer dan drie jaar blijven bestaan. Als voorwaarde om te blijven bestaan zal het wel rendement moeten gaan opleveren.

#### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

Er is nog onvoldoende nagedacht over het doel en de constructie van 'Grenzeloos zakendoen in het groen'. Het idee is wel goed. Er is zeker een mogelijkheid om de Nederlandse en Belgische accommodatieverschaffers te laten samenwerken en zo het product te versterken. Er zijn veel overeenkomsten tussen de drie provincies. De accommodaties hebben dezelfde troef: ze zijn gelegen in een groene landelijke omgeving, ze zijn toch centraal gelegen en goed bereikbaar en het service niveau is hoog. Tegenwoordig is het erg belangrijk dat je goed bereikbaar bent.

#### *Suggesties en valkuilen*

Men zou 'Grenzeloos zakendoen in het groen' kunnen samenvoegen met Meeting Kempen. De constructie van Meeting Kempen is goed. Bij 'Grenzeloos zakendoen' gaat het echter wel om een groter gebied. Een publiek-private samenwerking werkt het beste. Het samenwerkingsverband mag behoorlijk commercieel worden. Ook boekingen zouden door het samenwerkingsverband geregeld gaan worden. Door de commerciële inslag zal geprobeerd worden er zoveel mogelijk uit te halen.

Voorwaarde om deelnemer te worden van het samenwerkingsverband moet zijn dat men actief meedoet. Door het samenwerkingsverband zullen deelnemers die opereren op de Nederlandse MICE-markt van gedachte gaan wisselen met de Vlaamse deelnemers. Dit zal de markt gaan versterken.

### **4.2.3 Meeting Kempen**

#### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

Meeting Kempen is een samenwerkingsverband voor de MICE-markt. Het samenwerkingsverband draagt zorg voor de promotie van organisaties op de MICE-markt welke gelegen zijn in de Antwerpse Kempen.

#### *Totstandkoming van het project*

Het samenwerkingsverband Meeting Kempen is ontstaan doordat er vanuit de congres- en vergadersector vraag was naar een samenwerkingsverband speciaal gericht op de Antwerpse Kempen. Er hebben voor Meeting Kempen al verschillende samenwerkingsverbanden bestaan. Die zijn echter om diverse redenen stukgelopen. Verschillende bedrijven uit de sector vonden het echter toch nodig dat zij zich zouden gaan verenigen en zo de Kempen gaan promoten.

De vorige samenwerkingsverbanden hadden in tegenstelling tot Meeting Kempen geen publieke sector erbij betrokken. Een groot congresbureau deed werk voor de vorige samenwerkingsverbanden. Dit congresbureau richtte zich voornamelijk op de stad Antwerpen.

Dit tot onvrede van de diverse deelnemers van het samenwerkingsverband die niet in de stad Antwerpen gelegen waren. Vervolgens hebben een aantal MICE-aanbieders aan de provincie Antwerpen gevraagd een apart Kempens samenwerkingsverband op te zetten. Toerisme Provincie Antwerpen (TPA) heeft onderzoek laten uitvoeren naar hoe dat samenwerkingsverband eruit zou moeten gaan zien. Daar is vervolgens Meeting Kempen uit gekomen. Meeting Kempen bestaat officieel sinds 10 september 2009. Begin 2008 is men echter al begonnen met de eerste voorbereidingen.

Door de problemen die waren ontstaan met het Antwerpen congresbureau (dit bureau is twee jaar geleden opgeheven) was het voor veel ondernemers van de MICE-markt moeilijk erin te geloven dat een nieuw samenwerkingsverband wel zou gaan werken. Bovendien speelde voor een aantal ondernemers ook de reputatie van Antwerpen congresbureau een rol om wantrouwend te zijn tegenover een nieuw samenwerkingsverband. Het Antwerpen congresbureau richtte zich voorheen met promotie-activiteiten weinig op de Kempen. Daarnaast speelde ook nog een aantal onderlinge vetes tussen MICE-ondernemers een rol bij het opzetten van het nieuwe samenwerkingsverband.

Ondanks de moeilijkheden die op de achtergrond meespeelden is het toch gelukt om Meeting Kempen op te zetten. De ondernemers zien elkaar niet primair als concurrenten. Dit is een sterk voordeel voor het samenwerkingsverband. Ondernemers verwijzen regelmatig klanten naar elkaar door. Ook wordt wel eens overleg gepleegd tussen de ondernemers met betrekking tot de prijzen.

#### *Betrokkenen*

Meeting Kempen bestaat uit een stuurgroep en partners. De stuurgroep is gevormd door een aantal accommodatieverschaffers. Deze stuurgroep neemt alle uiteindelijke beslissingen die genomen moeten worden voor het samenwerkingsverband. Ook geeft de stuurgroep aan welke richting het samenwerkingsverband op moet gaan. De voorzitter van de stuurgroep is tevens een accommodatieverschaffer. Door ondernemers van de MICE-markt in de stuurgroep te zetten en niet een overheidsinstelling probeert men tegemoet te komen aan de wensen van de ondernemers. Op deze manier zullen er nooit beslissingen worden genomen waar zij niet achter staan. Toerisme Antwerpse Kempen zit ook in de stuurgroep. Zij voert diverse taken uit voor Meeting Kempen. Zo komt Toerisme Antwerpsen Kempen met ideeën, doet administratieve taken, bedenkt acties, zorgt voor de uitvoering van acties en gaat naar beurzen. Toerisme Antwerpse Kempen heeft ook de leden van het samenwerkingsverband samengebracht en het marketingplan geschreven. Toerisme Antwerpse Kempen heeft iemand aangenomen voor de uitvoering van deze taken die zich fulltime bezighoudt met Meeting Kempen.

Behalve de stuurgroep en Toerisme Antwerpse Kempen bestaat Meeting Kempen ook uit partners. Er zijn 60 ondernemers van de MICE-markt in eerste instantie benaderd om partner te worden; 32 zijn daadwerkelijk partner geworden. De partners betalen jaarlijks een kleine bijdrage aan het samenwerkingsverband. Daarvoor worden zij meegenomen in de promotie van de MICE-markt van de Kempen. Omdat niet alle ondernemers zich evenveel richten op de MICE-markt zijn er verschillende niveaus van partnerships. De partners kunnen kiezen uit drie verschillende type partnerships welke verschillende financiële bijdrages leveren aan het samenwerkingsverband. Voor de duurdere partnerships voert het samenwerkingsverband meer taken uit dan voor het goedkope partnership. Voor het basis partnership (goedkoopste variant) betaald een MICE-ondernemer ongeveer € 400. Voor deze relatief kleine bijdrage worden de partners actief gepromoot. Een duurder partnership houdt bijvoorbeeld in dat men groter wordt afgebeeld in promotiemateriaal of dat er een speciale actie voor hen wordt opgezet.

#### *Onderdelen van de samenwerking*

Het doel van Meeting Kempen is om de Kempen bekend te maken bij meetingplanners en daarnaast om het aantal boekingen bij de partners te doen toenemen. Meeting Kempen gebruikt diverse promotiemiddelen om deze doelen te bereiken. Zo hebben ze een eigen website. Hierop kan men informatie vinden over de partners en over de Kempen. Ook worden speciale acties via de website gecommuniceerd. Tevens kan men via de website offertes aanvragen. Het is niet mogelijk om via de website accommodaties te boeken. Hier heeft men bewust voor gekozen, omdat op de MICE-markt men zelden via internet boekingen doet. Er moet veel maatwerk worden geleverd en dat gaat niet makkelijk via internet. Zowel de klant als de ondernemers hebben liever persoonlijk contact met elkaar.

Behalve een website vindt de promotie ook plaats via brochures, mailings, nieuwsbrieven en deelname aan beurzen. Elk samenwerkingsverband zou zich op beurzen moeten promoten. Dit is een effectief promotiemiddel. Meeting Kempen heeft een eigen beursstand laten ontwikkelen. Adverteren is erg duur en levert tegenwoordig maar weinig meer op. Daarom gebruikt men dit promotiemiddel zo min mogelijk.

Meeting Kempen organiseert ook evenementen om de regio onder de aandacht te brengen. Zo is er onlangs een filmavond georganiseerd voor managementassistentes. Zij organiseren doorgaans externe zakelijke bijeenkomsten voor bedrijven. Door managementassistenten uit te nodigen voor een filmavond en hen op die avond te informeren over de Kempen en de accommodaties in die regio hoopt men het aantal boekingen bij de partners van Meeting Kempen te laten toenemen. Meeting Kempen is van plan om in de toekomst vaker van dit soort evenementen te gaan laten plaatsvinden. Ook willen ze site trips gaan organiseren. Door middel van site trips willen ze organisatoren van externe bijeenkomsten kennis laten maken met de partners en de regio.



### *Financiering en subsidies*

Toerisme Antwerpse Kempen levert jaarlijks een bijdrage van € 100.000, Toerisme Vlaanderen € 30.000 en de partners leveren gezamenlijk een bijdrage van € 25.000 aan het samenwerkingsverband. Momenteel is Toerisme Antwerpse Kempen nog de kartrekker van Meeting Kempen. Het is de bedoeling dat de partners in de toekomst steeds meer taken zelf gaan uitvoeren en het samenwerkingsverband draaiende houden. Mogelijk trekt Toerisme Antwerpse Kempen zich dan terug en zullen de partners ook financieel een grotere bijdrage moeten gaan leveren. Tot 2012 zal echter Toerisme Antwerpse Kempen kartrekker blijven.

### *Resultaten van het project*

De resultaten tot nu toe zijn nog maar beperkt, omdat het samenwerkingsverband nog niet zo lang bestaat. Voor zover bekend zijn er tot nu toe dankzij het samenwerkingsverband 10 boekingen gedaan bij de partners. Er bestaat echter twijfel of alle partners het melden indien zij een boeking krijgen dankzij Meeting Kempen. Meeting Kempen streeft ernaar om één boeking per week te halen. West-Vlaanderen heeft een vergelijkbaar samenwerkingsverband als Meeting Kempen. Dat samenwerkingsverband bestaat al enige tijd en heeft nu zo'n 4 boekingen per week.

Het is erg moeilijk om de precieze resultaten van Meeting Kempen in kaart te brengen. Het aantal opgevraagde brochures en offertes is wel meetbaar. Ook het aantal bezoekers van de website is bekend. De bezoekersaantallen van de website vallen nog erg tegen. Men probeert het aantal bezoekers op de website te laten toenemen door speciale acties op te zetten. Momenteel heeft Meeting Kempen de actie dat wanneer men bij één van de partners een externe bijeenkomst boekt, men een gratis arrangement erbij krijgt. Dit kan een ontbijt, overnachting of bijvoorbeeld een gastronomisch arrangement zijn. Speciale acties worden goed gedragen door de partners.

Het is erg belangrijk dat de partners het melden indien zij een klant krijgen die door middel van Meeting Kempen bij hen terecht is gekomen. Alleen op die manier worden de resultaten van het samenwerkingsverband duidelijk. Door regelmatig de resultaten van het samenwerkingsverband te communiceren, blijven de partners betrokken en zullen zij bereid blijven hun financiële bijdrage te blijven leveren. Toerisme Antwerpse Kempen probeert elk kwartaal resultaten te presenteren naar de partners toe.

### *Sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband*

De betrokkenheid van de partners valt tot nu toe nog tegen. De partners zien Meeting Kempen nu nog teveel als het bezit en verantwoordelijkheid van Toerisme Antwerpse Kempen. De partners zullen meer actief mee moeten gaan denken en actief taken gaan uitvoeren voor het

samenwerkingsverband. Verder zijn er weinig problemen geweest bij de opstart van Meeting Kempen.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

De bedoeling is dat het samenwerkingsverband lange tijd zal blijven bestaan. De eerste drie jaar zal Meeting Kempen waarschijnlijk een financiële bijdrage van de Provincie Antwerpen blijven ontvangen en ook dezelfde opzet houden. Na 2012 moet Meeting Kempen misschien zelfstandig worden. De partners zullen dan zelf meer tijd, energie en geld in het samenwerkingsverband gaan steken. Maar misschien blijft provincie Antwerpen over drie jaar toch nog bij Meeting Kempen betrokken. Dit is nog onduidelijk.

#### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

Het zal moeilijk worden om het samenwerkingsverband 'Grenzeloos zakendoen in het groen' op te zetten. Het zal lastig zijn om de accommodatieverschaffers betrokken te krijgen bij het nieuwe samenwerkingsverband. Veel ondernemers zullen verwachten dat wanneer zij een financiële bijdrage leveren al het werk voor hen gedaan wordt door het samenwerkingsverband. Het opstellen van een stuurgroep kan de betrokkenheid vergroten. De deelnemers zullen dan immers zelf met initiatieven moeten komen. Veel ondernemers zullen volgens de heer Engels echter niet bereid zijn zelf geld en tijd te steken en het samenwerkingsverband. In een kleine regio is dat al moeilijk. In een groot gebied (drie provincies) heeft men nog meer geld, tijd en energie van de ondernemers nodig om succesvol te worden. De meeste bedrijven zijn maar klein en kunnen dat niet opbrengen.

De deelnemers zullen dus niet een grote financiële willen/kunnen leveren. Van de andere kant wanneer de deelnemers maar een kleine financiële bijdrage moeten gaan leveren is de betrokkenheid ook minder. Ze zijn dan niet zo bang dat hun geld niet goed besteed wordt.

#### *Suggesties en valkuilen*

Men kan het beste met een aantal heel enthousiaste ondernemers starten. Pas als er samen met hen iets is opgezet, zou men het samenwerkingsverband groter kunnen gaan maken. Voor de klanten is het beter als er zoveel mogelijk partners deelnemen aan het samenwerkingsverband.

Bekeken moet worden of er voor het vervolgtraject van 'Grenzeloos zakendoen in het groen' nog een Interreg-subsidie beschikbaar is. Als dat er is heeft het samenwerkingsverband een kans. Als het geld alleen van accommodatieverschaffers moet komen zal het niet gaan lukken. Er zal zeker € 100.000 per jaar in het samenwerkingsverband moeten worden gestoken. Partners van het samenwerkingsverband kunnen dat nooit alleen opbrengen.

Mogelijk kan de overheid (Nederland/België) één van de partners worden in het samenwerkingsverband. Deze overheidsinstelling zou niet de beslisser moeten worden, omdat de betrokkenheid van de MICE-ondernemers dan afneemt.

Het samenwerkingsverband zou zeker een website moeten krijgen en op beurzen moeten gaan staan. Dit zijn de belangrijkste promotiemiddelen. De deelnemers zullen minstens één keer per jaar samen moeten komen.

#### **4.2.4 Grenzeloos Wandelen**

##### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

Het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE) en een aantal andere partners houden zich bezig met het grensoverschrijdend project 'Grenzeloos Wandelen'. Grenzeloos Wandelen is een Europees project; het wordt gesubsidieerd door Interreg. Interreg stimuleert de samenwerking tussen regio's uit verschillende landen en heeft als doel de gezamenlijke ruimte duurzaam te ontwikkelen en verbeteren. In het geval van Grenzeloos Wandelen willen de deelnemers de kwaliteit van de recreatieve infrastructuur in de desbetreffende regio's verbeteren.

##### *Totstandkoming van het project*

Op 17 juni 2009 is de subsidieaanvraag voor Grenzeloos Wandelen goedgekeurd. Het project is vanaf toen officieel van start gegaan. Daarvoor hebben echter al voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden. SRE had al goede contacten met de huidige partners van Grenzeloos Wandelen. Gaandeweg hebben zich steeds meer partners aangesloten bij Grenzeloos Wandelen. Ook is gaandeweg vastgesteld hoe Grenzeloos Wandelen ingevuld zou gaan worden. Westtoer was initiatiefnemer; zij hebben de eerste vergadering georganiseerd en gekeken of er geïnteresseerden waren voor een samenwerking.

Het grensoverschrijdende project Grenzeloos Wandelen heeft als doel de kwaliteit van de wandelinfrastructuur te verbeteren in de regio Zuidoost-Brabant en de overige deelnemende regio's. Voordat gestart werd met Grenzeloos Wandelen is er vanaf 2004 tot 2009 zo'n 2.600 kilometer aan wandelroutes volgens het knooppuntensysteem aangelegd in de regio Zuidoost-Brabant. Er was dus al een goede basis voordat gestart werd met Grenzeloos Wandelen in de regio Zuidoost-Brabant. In de regio van een aantal andere partners is deze basis er nog niet en moet dit helemaal nog aangelegd worden.

De deelprojecten die onder Grenzeloos Wandelen worden uitgevoerd moeten passen binnen één van de vier pijlers die zijn opgesteld in het kader van deze grensoverschrijdende samenwerking. De pijlers zijn: themaroutes, randvoorzieningen, monitoring en kennisuitwisseling.

### *Betrokkenen*

SRE is projectverantwoordelijke en kartrekker voor Grenzeloos Wandelen. Behalve SRE zijn er nog 13 andere partners bij het project betrokken. De 14 partners zijn allemaal gelijk aan elkaar. Ze hebben evenveel rechten en plichten. De partners zijn afkomstig uit de grensregio Vlaanderen-Nederland. Er zijn dus zowel Nederlandse als Vlaamse partners. De partners zijn toeristische organisaties (vooral Vlaamse), overheid (onder andere SES West-Brabant, SRE, Vlaamse Land Maatschappij) en regionale landschappen. Doordat de partners zo divers zijn, is er sprake van een krachtige samenwerking. Ze zijn op diverse gebieden werkzaam en hebben heel verschillende kennis en contacten.

De partners werken op hun beurt weer samen met gemeenten, overkoepelende organisaties etc. Binnen het SRE hebben zeven gemeenten projecten voorgedragen voor Grenzeloos Wandelen.

De partners vertellen met welke projecten ze bezig zijn, wisselen onderling kennis uit en kunnen op die manier van elkaar leren. Deze samenwerking heeft dus schaalvoordelen; het draagt bij aan de kwaliteitsverbetering van de hele recreatieve sector.

### *Onderdelen van de samenwerking*

De samenwerking houdt in dat er deelprojecten worden uitgevoerd door de partners die passen binnen de hierboven beschreven vier pijlers. Op een gezamenlijke website komen binnenkort alle projecten te staan. Behalve een beschrijving komt ook de status van de projecten op de website te staan. Verder komen de partners minimaal twee keer per jaar samen voor workshops en studiedagen. De afspraak is dat de partners actief bijdragen aan de inhoud van de website, de workshops en de studiedagen. Dit doen zij ook in de praktijk.

### *Financiering en subsidies*

Het project wordt voor 50% gefinancierd door Interreg en voor 50% door de partners. De kosten voor de partners zijn eerlijk verdeeld. De partners zoeken echter op hun beurt ook naar financierders en/of andere subsidies. Subsidies mogen gestapeld worden naast Interreg, alleen zijn hier wel bepaalde regels aan verbonden. Dit betekent dat in Grenzeloos Wandelen Europees, Rijks, provinciaal, regionaal en lokaal geld is gestoken.

De Interreg subsidie heeft zowel voordelen als nadelen. Voordeel is dat er een bedrag beschikbaar wordt gesteld voor het uitvoeren van de projecten. Nadeel is dat er heel veel komt kijken bij het verkrijgen en behouden van de subsidie. Men moet als projectverantwoordelijke bijhouden waar het geld aan wordt uitgegeven, waar geld nodig is, etc.

De Interreg subsidie is voor drie jaar afgegeven. Na die drie jaar is het afwachten waar Interreg geld aan wil gaan uitgeven. Het is mogelijk dat SRE en de andere partners hun projecten kunnen inpassen binnen de nieuwe Interreg subsidie. Maar mogelijk gaat Interreg zich na 2012 heel ergens anders op richten. De projecten van Grenzeloos Wandelen moeten in ieder geval over drie jaar zijn afgerond.

#### *Resultaten van het project*

Grenzeloos Wandelen is pas sinds juni dit jaar van start gegaan. Dus de meeste deelprojecten zitten nog in de opstartfase. Twee projecten zijn echter toch al afgerond. Eén project betreft de aanleg van een themaroute en het andere project betreft een monitoring.

De partners zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van hun projecten. SRE en uiteindelijk Interreg zien erop toe dat de voorgedragen projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. De partners zijn vanaf het begin af aan betrokken geweest bij Grenzeloos Wandelen en weten dan ook dat ze niet zomaar achterover kunnen leunen. Ze moeten zelf actief deelnemen aan deze grensoverschrijdende samenwerking.

Er zijn niet alleen resultaten te verwachten op het gebied van de recreatieve infrastructuur. Een goede infrastructuur heeft een economisch spin-off effect. Door de goede infrastructuur komen meer mensen naar de regio, die mensen doen daar bestedingen, daardoor zal de werkgelegenheid worden bevorderd, etc. Die resultaten zijn echter moeilijk meetbaar.

#### *Sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband*

De partners werken en denken actief mee aan Grenzeloos Wandelen. Iedere partner kent zijn verantwoordelijkheid en houdt zich hier (tot nu toe) ook aan. Regelmatig komen de partners met goede ideeën voor vergaderingen of voor de workshops.

Wat een faalfactor zou kunnen zijn is dat de aanlevering van declaraties fout zou kunnen gaan. Interreg eist dat tussentijds declaraties steeds tijdig worden ingeleverd. Ook de bestuurlijke traagheid kan een faalfactor zijn. Wanneer er een handtekening nodig is van alle partners kan daar soms lange tijd overheen gaan, omdat partners op hun beurt bijvoorbeeld toestemming moeten krijgen van de lokale overheid. Vooral wanneer er veel partners bij het samenwerkingsverband betrokken zijn, moet men er rekening mee houden dat het erg lang kan duren voordat ergens toestemming voor wordt gegeven. Zeker in het geval van subsidies is het dan ook raadzaam er niet teveel partners bij te betrekken.

Je kunt veel regelen en sturen, maar sommige zaken heb je niet in de hand. Het kan bijvoorbeeld, ondanks zorgvuldige voorbereidingen, gebeuren dat het niet lukt om een aanbesteding voor elkaar te krijgen. Dat is een risico van een dergelijk samenwerkingsverband.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

De projecten dienen binnen de afgesproken drie jaar uitgevoerd te worden. Misschien is er na de Interreg IVa subsidie die nu wordt gebruikt een nieuwe Interreg subsidie beschikbaar die past binnen de plannen van de huidige partners van Grenzeloos Wandelen.

#### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

SRE is niet genoeg bekend met 'Grenzeloos zakendoen in het groen' om hier een mening over te geven. De opzet van beide projecten is wel totaal anders. Grenzeloos Wandelen bestaat voor zo'n 95% uit uitvoering en voor een klein deel uit onderzoek. 'Grenzeloos zakendoen in het groen' bestaat voor het grootste deel uit het onderzoek.

#### *Suggesties en valkuilen*

Goede en duidelijke afspraken maken met de partners is belangrijk voor elk samenwerkingsverband. Toch kunnen er dingen mis gaan. Het is daarom belangrijk om risico's af te dekken. Ook zou men een simpele structuur moeten aanhouden met de partners.

Men dient rekening te houden met een (forse) voorfinanciering. Interreg betaalt altijd als zij toestemming hebben gegeven, maar het kan soms een jaar duren voordat ze daadwerkelijk betalen. Omdat de projecten dan al wel gestart moeten worden is het belangrijk dat de voorfinanciering geregeld wordt.

Als gebruik wordt gemaakt van een Interreg subsidie is het goed te weten dat Interreg veel regels erop nahoudt. Het kost veel tijd om te (blijven) voldoen aan de regels van Interreg. Er is iemand nodig die zich fulltime met het samenwerkingsverband/project bezig houdt. In het geval van Grenzeloos Wandelen houdt een persoon zich 3 jaar fulltime bezig met de begeleiding en uitvoering ervan.

'Grenzeloos zakendoen in het groen' zal net als Grenzeloos Wandelen te maken krijgen met cultuurverschillen tussen Nederland en België. In Nederland is men veel directer dan in België. Een ander verschil is dat het bestuurlijke systeem en financieringsstromen in België heel anders zijn dan in Nederland. Toerisme Vlaanderen heeft bijvoorbeeld veel geld te besteden. In België vindt men dat recreatie belangrijk is en dat de kwaliteit goed moet zijn. In Nederland moet een investering iets opbrengen. Het kan wel eens lastig zijn om die verschillen te begrijpen. Verder is gebleken dat het voor de Belgische partners belangrijk is dat er eerst een goede sfeer is en pas dan kunnen zaken worden gedaan. Men moet niet direct met contracten komen, maar eerst (op informele wijze) een goede relatie opbouwen. Het komt erop neer dat de Nederlandse en Belgische partners een andere 'aanvliegroute' hebben, maar uiteindelijk op hetzelfde punt eindigen. Dus samenwerking is heel goed mogelijk, maar men moet rekening houden met cultuurverschillen.

#### **4.2.5 Toerisme Vlaams-Brabant**

##### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

De afdeling Toerisme van de provincie Vlaams-Brabant is bezig met het opzetten van een samenwerkingsverband op het gebied van het zakelijk toerisme. De provincie heeft zich tot nu toe vooral bezig gehouden met de toeristisch recreatieve sector. Zij zag echter dat er nog maar weinig aandacht wordt besteed aan de markt van zakelijk toerisme en wil dit dus nu gaan oppakken. De andere provincies in België besteden al wel relatief veel aandacht aan de vergader- en congresmarkt. Zij hebben of een groot congresbureau of promoten zelf het zakelijk toerisme. Ook in de provincie Vlaams-Brabant moet het zakentoeisme gepromoot gaan worden. Het samenwerkingsverband moet nog volledig worden opgezet. De provincie Vlaams-Brabant is nog volop bezig om het samenwerkingsverband van de grond te krijgen.

##### *Totstandkoming van het project*

Ongeveer een jaar geleden heeft de provincie Vlaams-Brabant het initiatief genomen om een samenwerkingsverband op te zetten. Dit kwam deels doordat men zelf constateerde dat er nog maar weinig aandacht wordt besteed aan de markt van zakelijke bijeenkomsten en deels door het onderzoek 'grenzeloos zakendoen in het groen'. Voor de verdere invulling van het samenwerkingsverband wordt dan ook gekeken naar de conclusies van het onderzoek 'grenzeloos zakendoen in het groen'.

De bedoeling is dat Toerisme Vlaams-Brabant samen met de afdeling Toerisme van de stad Leuven het samenwerkingsverband gaat opzetten. Behalve de provincie heeft ook de stad Leuven geconstateerd dat het zakentoeisme een grote economische impact heeft en dat dit verder ontwikkeld moet gaan worden. De stad Leuven is momenteel bezig met het opzetten van een toeristisch/recreatief beleidsplan. Aan de hand van dat beleidsplan moet worden vastgesteld of en hoe zij de congres- en vergadermarkt verder willen gaan ontwikkelen. Pas daarna kunnen zij beslissen of ze willen deelnemen aan het samenwerkingsverband. Er zullen tussen de stad Leuven en Toerisme Vlaams-Brabant compromissen moeten worden gesloten voor wat de betreft de invulling van het samenwerkingsverband.

Het is van belang dat de stad Leuven partner wordt in het op te zetten samenwerkingsverband. Deze stad heeft een behoorlijk aandeel in de markt van het zakelijk toerisme in de provincie Vlaams-Brabant. Het aanbod van vergader- en congresaccommodaties in de stad Leuven en de rest van de provincie is complementair. Wanneer de stad Leuven partner wordt staan ze sterker tegenover Brussel en de andere provincies in België. En dit geldt ook andersom.

Het doel van het samenwerkingsverband is dat de MICE-markt van de provincie Vlaams-Brabant meer gepromoot wordt. Organisatoren van externe zakelijke vergaderingen/bijeenkomsten moeten het aanbod van accommodaties in de provincie gaan leren kennen. Men moet het meer als vanzelfsprekend gaan zien om voor een accommodatie in de provincie Vlaams-Brabant te kiezen.

De gehele provincie moet betrokken worden in het samenwerkingsverband. Er is echter sprake van een 'gat' in de provincie. De stad Brussel ligt midden in de provincie, maar hoort bij een ander gewest. Dit ligt politiek gezien erg gevoelig. Met deze politieke gevoeligheden heeft het op te zetten samenwerkingsverband te maken en men dient er rekening mee te houden.

#### *Betrokkenen*

De provincie Vlaams-Brabant is initiatiefnemer, de stad Leuven moet partner worden. Verder is het de bedoeling dat er diverse partijen uit het werkveld bij het samenwerkingsverband betrokken gaan worden. Men zit te denken aan de volgende deelnemers/partners: accommodatieverschaffers, Unie van Zelfstandige Ondernemers (Unizo), Vlaams netwerk van ondernemingen (Voka), Plattelands Toerisme Vlaams-Brabant, Federatie Horeca en diverse andere belangenorganisaties. Het zou mooi zijn als een aantal grote accommodatieverschaffers en andere partijen zich betrokken gaan voelen bij het samenwerkingsverband en zich hiervoor sterk gaan inzetten. Vervolgens zullen hopelijk meer (kleinere) accommodatieverschaffers volgen. De provincie Vlaams-Brabant en de stad Leuven zullen in eerste instantie de boodschap van het samenwerkingsverband moeten communiceren en zo draagvlak creëren bij andere partijen.

#### *Onderdelen van de samenwerking*

Het samenwerkingsverband zal zich vooral gaan bezighouden met promotie. Het streven is om een sterke merknaam op te zetten. Met deze merknaam moet het aanbod van de provincie Vlaams-Brabant in de MICE-markt worden gezet en moet men de concurrentie kunnen aangaan met andere provincies. Wat de precieze merknaam gaat worden is nog niet bekend.

Een belangrijk onderdeel van de promotie zal een eigen website zijn. Toerisme Vlaams-Brabant heeft momenteel een tijdelijke website. Hierop is nog geen informatie opgenomen over congres- en vergaderfaciliteiten. Misschien gaat de website van het samenwerkingsverband straks onderdeel uitmaken van de vernieuwde website van Toerisme Vlaams-Brabant of er wordt een eigen website opgezet. Hierover zullen in de toekomst beslissingen moeten worden genomen. Het is ook nog niet duidelijk hoe de website eruit moet komen te zien. Komen alleen de leden erop te staan of alle accommodatieverschaffers in de provincie Vlaams-Brabant? Dit maakt veel verschil uit voor hoe de website eruit zal gaan zien. Zeker is al wel dat het samenwerkingsverband geen boekingscentrale moet gaan worden.



Behalve de website zal de promotie ook kunnen gaan bestaan uit adverteren, deelname aan beurzen en opzetten van speciale acties. In eerste instantie zullen vooral de provincie Vlaams-Brabant en de stad Leuven zich met deze taken gaan bezighouden, later zal dit ook door de sector moeten worden gevoed.

#### *Financiering en subsidies*

De provincie Vlaams-Brabant heeft een budget vrijgemaakt voor de deelname aan het onderzoek 'grenzeloos zakendoen in het groen' en voor het onderzoeken van de mogelijkheden van een op te zetten samenwerkingsverband. Als het samenwerkingsverband er komt zal de provincie meer budget vrijmaken. Indien Leuven partner wordt, zullen ook zij een budget vrijmaken. Het geld zal gebruikt worden om het samenwerkingsverband te lanceren en kenbaar te gaan maken. Later als er andere partners en leden toetreden zullen ook zij een bijdrage gaan leveren. Wat de precieze bijdrage zal zijn is nu nog niet bekend. Dit is volledig afhankelijk van hoe het samenwerkingsverband eruit zal gaan zien en ook hoeveel partners en leden zich zullen gaan aansluiten

#### *Resultaten van het project*

Er zijn nog geen resultaten geboekt, omdat het samenwerkingsverband nog moet worden opgezet.

#### *Sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband*

Tot nu toe zijn er nog maar weinig harde cijfers bekend over de MICE-markt. Dit is volgens de heer Mertens niet goed. Op deze manier kan niet worden aangetoond wat het daadwerkelijk belang is van de MICE-markt voor de provincie Vlaams-Brabant. Nu wordt het belang alleen nog maar aangegeven op basis van indrukken, gevoerde gesprekken en gevoelens en gedachten. Wanneer er hard cijfermateriaal beschikbaar is zou het makkelijker zijn om meer te organiseren voor de vergader- en congresmarkt. Het zou makkelijker zijn om budget te krijgen.

Het is een gemiste kans dat Brussel niet betrokken kan worden bij het samenwerkingsverband. Brussel heeft een gigantisch aanbod van accommodaties. Bovendien heeft deze stad al jarenlange ervaring met het vermarkten van de vergader- en congresmarkt. Het is jammer dat deze kennis en het aanbod van Brussel niet kan worden toegevoegd aan het op te zetten samenwerkingsverband. Aan de andere kant is het misschien juist goed dat een gigant als de stad Brussel niet betrokken wordt bij het samenwerkingsverband. Deze deelnemer zou kunnen gaan overheersen in het samenwerkingsverband. Het is voor de provincie Vlaams-Brabant mogelijk juist goed om met een compleet eigen aanbod van de MICE-markt zich te gaan profileren.

Een sterkte van het aanbod op de MICE-markt in de provincie Vlaams-Brabant is dat het goed bereikbaar is: dichtbij de snelwegen en de nationale luchthaven van België (Zaventem). Ook

ligt het dichtbij de belangrijkste stad van België en de hoofdstad van Europa: Brussel. In tegenstelling tot de accommodaties in Brussel zijn de accommodaties in de provincie Vlaams-Brabant rustig gelegen. Dit is een sterkte. Veel accommodaties zijn gelegen in het groen. Dit is geen unique selling point, maar zeker wel een sterkte. Met dit aspect wil het samenwerkingsverband straks naar buiten gaan treden. Ook een sterkte is dat de provincie in tegenstelling tot Brussel veel kleinschalige accommodaties heeft. Hiermee kan de provincie zich onderscheiden van Brussel. Het kan echter ook een zwakte zijn dat Leuven en de andere plaatsen in de provincie geen enkel grote congrescentrum hebben. Het succes van het samenwerkingsverband zal afhangen van hoe het allemaal gepromoot gaat worden.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

De toekomst van het samenwerkingsverband is nog niet duidelijk. Er zijn nog te veel zaken onbekend om nu al uitspraken over de toekomst te kunnen doen. Het is nu nog helemaal niet duidelijk hoe het samenwerkingsverband eruit zal gaan zien. Het zeker wel de bedoeling om het samenwerkingsverband voor lange tijd zal blijven bestaan.

#### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

Er is nog maar weinig draagvlak voor een samenwerkingsverband tussen de provincies Noord-Brabant, Antwerpen en Vlaams-Brabant. Dit geldt zowel voor de vraag- als de aanbodzijde. Er zal meer draagvlak moeten worden gecreëerd anders zal een verdere samenwerking geen kans van slagen hebben. Het ziet er nu naar uit dat er alleen draagvlak is aan de aanbodzijde indien deelname gratis is en indien men er geen tijd/energie hoeft in te stoppen. Dit kan echter geen draagvlak worden genoemd.

De vraag komt op waarom er aan de vraagzijde zo weinig draagvlak lijkt te zijn. Vormen externe zakelijke bijeenkomsten daadwerkelijk maar een zeer klein onderdeel van de activiteiten van bedrijven of zijn de bedrijven zich er niet van bewust dat de organisatie van zakelijke bijeenkomsten een belangrijk onderdeel uitmaken van hun werk? Er zijn geen garanties dat het samenwerkingsverband zal slagen aangezien ook de enquêtes/interviews moeizaam verliepen. Het opzetten van een goed samenwerkingsverband zal zeker met vallen en opstaan plaatsvinden

#### *Suggesties en valkuilen*

Een samenwerkingsverband heeft alleen kans van slagen door kleinschalig te beginnen. Men moet ondernemers warm zien te krijgen om mee te werken. Daarbij zullen de accommodatieverschaffers gestimuleerd moeten worden om niet alleen naar het eigen belang te kijken. Ze moeten grootser gaan denken. Ze moeten gaan inzien dat een investering in het samenwerkingsverband vooral op de lange termijn voordelen/kansen kan opleveren. Nu denken veel accommodatieverschaffers nog op de korte termijn; ze willen snel resultaat zien en als die uitblijft zullen ze stoppen met het samenwerkingsverband. Ook kijken veel

ondernemers nu niet verder dan de eigen zaak. Dat zal moeten veranderen als zij gaan deelnemen aan het samenwerkingsverband.

Een voorwaarde voor het slagen van het samenwerkingsverband 'grenzeloos zakendoen in het groen' is dat er (uiteindelijk) veel leden aan moeten gaan deelnemen. Pas dan kunnen de drie deelnemende provincies goed op de kaart worden gezet. Een andere voorwaarde is dat de accommodatieverschaffers naar elkaar moeten gaan doorverwijzen. Ze moeten elkaar vertrouwen en inzien dat wanneer zij klanten doorverwijzen naar collega's dat ook omgekeerd het geval zal zijn.

Nederlanders hebben een andere opvatting over wat de definitie is van 'in het groen' dan de Belgen. Voor Belgen is een accommodatie al in het groen gelegen wanneer er een paar bomen omheen staan. Nederlanders spreken minder snel van in het groen gelegen. Er moet overeenstemming worden bereikt over dergelijke definities.

Vergaderingen omtrent het samenwerkingsverband zullen tot in de puntjes voorbereid moeten worden door de partners. Op die manier hoeven de vergaderingen voor de leden niet lang te duren. Ook moeten er niet teveel vergaderingen in een jaar plaatsvinden. Daar zullen de accommodatieverschaffers niet van gediend zijn. Eventueel kan men de leden tussen de vergaderingen door ook op de hoogte houden door middel van e-mails. Er zal zoveel mogelijk moeten worden meegegaan in hun gedachten. Men moet naar hen toe duidelijk communiceren wat de opbrengsten zullen zijn. Bijvoorbeeld het aantal hits op de website of de resultaten van een bepaalde actie ik kaart brengen. Het zal wel enkele jaren kunnen duren voordat er tastbare resultaten naar de deelnemers gepresenteerd kunnen worden. Dat is lastig om te communiceren naar de deelnemers toe. Ook zal men met concrete voorstellen/acties moeten komen zodat de accommodatieverschaffers bij wijze van spreken alleen nog maar hun toestemming hoeven te geven tijdens vergaderingen van het samenwerkingsverband.

Men zal een goede merknaam moeten gaan creëren, waardoor op de lange termijn steeds meer accommodatieverschaffers willen deelnemen aan het samenwerkingsverband en waardoor meer organisatoren van zakelijke bijeenkomsten gaan kiezen voor een accommodatie in de deelnemende provincies.

#### **4.2.6 Cool Breaks**

##### *Inhoudelijke beschrijving van het project*

Het Regionaal Bureau voor Toerisme Knooppunt Arnhem Nijmegen (RBT KAN) en een aantal projectpartners zijn bezig met de uitvoering van het grensoverschrijdende project 'Cool Breaks'. Cool Breaks is een samenwerking (in de vorm van een marketingcampagne) tussen diverse partners in Nederland en Duitsland. De bedoeling is dat door middel van dit project de

Duits-Nederlandse grensregio op de kaart wordt gezet als short break bestemming binnen Europa.

*Totstandkoming van het project*

Officieel is voor Cool Breaks op 1 januari 2009 het groene licht gegeven. In september van dit jaar is de marketingcampagne gelanceerd. Circa anderhalf jaar geleden werd al gestart met het zoeken van projectpartners.

Vanuit de markt kwam de vraag om in te spelen op de low-cost carriers die vliegen op Airport Weeze en Eindhoven Airport. Het aantal passagiers dat met zowel toeristische als zakelijke motieven vliegt met deze luchtvaartmaatschappijen en op deze vliegvelden landt, neemt toe. Met name bij Gelderland, Noord-Brabant en Limburg ontstond het idee om de regio als short break bestemming te profileren. Samen met Duitsland is men gaan kijken naar het 'Lower Rhine' gebied. Zo kan men twee landen in één trip combineren. RBT KAN is vervolgens initiatiefnemer geweest om een grensoverschrijdende samenwerking op te zetten op dit gebied.

Cool Breaks is een soort 'lifestyle concept'. Het moet vernieuwend zijn en interessant voor mensen om er meer over te willen weten. Er word geen gefabriceerde regio in de markt gezet maar een communicatieconcept. Mensen moeten geïnteresseerd worden voor het concept, pas later kunnen ze dan bekijken om welke locatie(s) het gaat. Ook moet het partners prikkelen om mee te willen doen aan het samenwerkingsverband.

Door middel van Cool Breaks wil men nieuwe Europese markten gaan aanboren. Het uiteindelijke doel is om meer bezoekers en meer bestedingen te bewerkstelligen voor Gelderland, Noordoost-Brabant, Noord-Limburg en de Duitse Niederrhein. Er zijn echter geen harde targets verbonden aan Cool Breaks. Doel is om meer bekendheid en meer bezoekers te realiseren. Hier zijn echter geen concrete cijfers aan verbonden. Het is op dit moment vanwege de recessie moeilijk te zeggen hoe de markt zich zal gaan ontwikkelen. Het is daarom helemaal lastig te zeggen welk effect Cool Breaks zal hebben. Kunnen we groeien, consolideren of de schade beperkt houden? Men kan tussentijds bekijken hoe de markt zich ontwikkelt en welke richting men op wil gaan. Bovendien worden er bij de partners zo geen verwachtingen geschept die mogelijk niet waargemaakt kunnen worden. Zo blijven de partners tevreden.

Men heeft besloten om met Cool Breaks naast de Europese markten ook de Nederlandse en de Duitse markt op te gaan. Dit blijken namelijk de belangrijkste bestaande markten te zijn voor de regio's die partner zijn binnen dit project. Cool Breaks lift daarnaast mee op de reeds bestaande Holland en German promotie, die al sinds langere tijd wordt uitgevoerd.

### *Betrokkenen*

Er zijn diverse partijen betrokken bij Cool Breaks. Gemeente Nijmegen is formeel Lead-partner. RBT KAN en het Duitse bureau 2-land zijn de initiatiefnemers en de uitvoerende partners. Daarnaast zijn er nog diverse andere partners betrokken bij het samenwerkingsverband. Zo zijn de provincies Noord-Brabant en Gelderland, een aantal Duitse districten (Kreis), projectbureaus en 15 Nederlandse gemeenten partners. In totaal zijn er ongeveer 28 partners.

RBT KAN heeft de partners voor Cool Breaks geworven. Iedereen die het een interessant project vond en die een bijdrage wilde leveren, mocht zich aansluiten. Niet elke partner betaalt een zelfde bijdrage.

Ondernemers in de regio zijn niet financieel betrokken, maar wel inhoudelijk. Het aanbod van de regio is namelijk de basis voor het concept. De ondernemers wordt enkel gevraagd om te participeren in het project, dat wil in veel gevallen zeggen dat ze enkel informatie leveren om op de website te plaatsen of in ander uitingen van de campagne. Ook voor bijvoorbeeld persreizen wordt om hun medewerking gevraagd door een goede ontvangst voor te bereiden. Daarnaast worden er arrangementen samengesteld waar hotels en dagattracties in kunnen participeren. Hiervoor dienen ze geheel kosteloos een boekingscontract aan te gaan met het boekingsbureau achter het Cool Breaks project. Deze boekingsmodule werd in een vorig Euregio project al ontwikkeld voor 2-land en moest geïntegreerd worden in het Cool Breaks project.

### *Onderdelen van de samenwerking*

Cool Breaks is een web-based campagne. De eigen website is dus het belangrijkste product. Hier kan men alles vinden over een short break naar de regio. Op de website kunnen ook rechtstreeks boekingen worden gedaan. Dit was een vereiste vanuit de EU in verband met de verkregen subsidie. Ook is er een samenwerking met Expedia en Ryanair; via deze sites is er informatie te vinden over het gebied en online te boeken. Verder staan er op de website van Cool Breaks ook linken naar de websites van ondernemers in de regio.

Er zijn diverse 'trucs' toegepast om Cool Breaks snel naar boven te krijgen in zoekmachines als Google. Er is een bedrijf ingeschakeld die dat heeft gezorgd dat coolbreaks.com hoog in de zoekmachines staat. Een truc is de website in meerdere talen op te stellen. Coolbreaks.com is in zes talen beschikbaar.

Naast de website worden ook traditionele promotiemiddelen ingezet, zoals brochures, beursbezoek, persreizen, radiospotjes en billboards. Deze promotiemiddelen verwijzen echter steeds naar de website.

Het project is gestart met een onderzoek (nulmeting) en zal ook eindigen met een onderzoek. Op die manier wordt duidelijk wat de resultaten zijn van Cool Breaks. RBT KAN heeft samen met NBTC onderzoek uitgevoerd naar hoe het hele project zou moeten worden opgezet. NBTC is een belangrijke partner, omdat zij veel kennis heeft van 'vreemde markten'. Verder wordt er een imago-onderzoek uitgevoerd, worden statistieken van het CBS, CVO en NRIT geraadpleegd en worden websitestatistieken bijgehouden om het effect van de campagne te meten.

#### *Financiering en subsidie*

Er is sprake van een regionaal/nationale cofinanciering. De Euregio (Interreg IV) subsidie maakt voor 45% deel uit van het totaal. Interreg stelt als voorwaarde voor een financiering dat minstens de helft van een project wordt gefinancierd door anderen. De partners dragen in het geval van Cool Breaks dan ook bij. In totaal is er 2 miljoen euro beschikbaar voor Cool Breaks.

Een groot deel van de financiering wordt in de communicatie gestoken. Andere samenwerkingsverband/projecten maken vaak de fout dat te weinig geld wordt vrijgemaakt voor de communicatie. Van de 2 miljoen die beschikbaar is, wordt 1,6 miljoen euro besteed aan de communicatie. Ook in de website wordt veel geld gestoken. Het bouwen van de site is niet duur, maar het onderhouden van de site wel.

Vanuit het budget is er bij RBT KAN 1 fte verantwoordelijk, aangevuld met een stagiaire. Ook bij de Duitse partner is 1 fte aangesteld voor de duur van het project. Daarnaast vindt er nog ondersteuning plaats door de afdeling webmarketing en door het NBTC.

De ondernemers leveren geen financiële bijdrage aan Cool Breaks. De provincies, gemeenten en Regionale toeristische organisaties zorgen voor de financiering. Hierdoor ontstaat een heldere projectstructuur en zijn de belangen gelijk. Bovendien zullen maar weinig ondernemers bereid zijn een financiële bijdrage te leveren aan een project waarbij geen resultaat gegarandeerd kan worden. Zelfs nu het grensoverschrijdende project voor hen 'gratis' is, is het toch nog moeilijk om ondernemers actief te laten deelnemen. Het is echter wel belangrijk dat zij het project ondersteunen. Zij moeten het lifestyle concept uitdragen.

#### *Resultaten van het project*

Er zijn nog vrijwel geen meetbare resultaten behaald, omdat de campagne pas in september is gelanceerd. Wel is bekend hoeveel mensen de website coolbreaks.com hebben bekeken. In de eerste maand zijn al ongeveer 5.000 mensen op de website geweest, zonder dat op dat moment actief campagne was gevoerd voor het project. Het vermoeden bestaat dat dit het resultaat is van de slimme inrichting van de website en de communicatie er omheen: de website duikt gemakkelijk hoog op in de zoekresultaten.

De website statistieken worden regelmatig naar de partners gecommuniceerd. Verder moeten de onderzoeken de resultaten van Cool Breaks in kaart gaan brengen.

#### *Sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband*

Het is lastig wanneer er in een samenwerkingsverband veel verschillende partners (grote en kleine) zitten. Wanneer dat het geval is, moet je duidelijke criteria opstellen over de participatie van de partners. Zo weten de partners wat er van hen verwacht wordt en is ook duidelijk wat er van de andere partners verwacht wordt. Als dit niet duidelijk is, kunnen er wrijvingen ontstaan tussen de partners onderling. Je moet veel schipperen tussen belangen om iedereen tevreden te houden.

Cultuurverschillen tussen Nederland en Duitsland spelen een rol. Duitsland is bijvoorbeeld traditioneler dan Nederland. Duitsland is wat terughoudender over de inzet van internet. Zij willen het liefst werken met brochures en beursbezoek. Er moet dus rekening worden gehouden met cultuurverschillen. De ene keer moet je meegaan in de cultuurverschillen de andere keer moet je voorzichtig proberen dingen door te duwen.

Het commitment van de partners/bedrijfsleven valt soms tegen. De projectmanager moet veelvuldig contact hebben met partners/bedrijfsleven om dingen voor elkaar te krijgen. Persoonlijk contact werkt vaak het beste om dingen geregeld te krijgen. Hier gaat veel tijd in zitten. Ook worden er workshops en presentaties gegeven om ondernemers te interesseren in Cool Breaks.

Een sterk punt is het laagdrempelige karakter voor ondernemers. Zelfs dan is het al moeilijk genoeg om voldoende participatie te verkrijgen, maar het lukt wel.

De flexibele opzet van het projectplan is eveneens een sterkte. Hierdoor is het mogelijk om tussentijds op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Op dit moment worden nog nieuwe activiteiten bedacht en bestaande elementen bijgeschaafd die bij aanvang van het project nog niet bedacht waren.

#### *Toekomst van het samenwerkingsverband*

Het project loopt tot juni 2012. Hoe en of het daarna verder gaat is nog niet duidelijk. Het is mogelijk dat men naar nieuwe subsidies gaat zoeken en Cool Breaks in dezelfde vorm of op een andere wijze wordt voortgezet na 2012. RBT KAN heeft de voorkeur dat het over drie jaar een op zichzelf staand project wordt. De financiering zou dan een combinatie moeten worden van provincies en gemeenten. Als dat niet zou gaan lukken, dan kan er misschien een nieuwe Europese subsidie worden ingezet. Eventueel kan ook aan het bedrijfsleven een bijdrage worden gevraagd. Dit heeft echter niet de voorkeur. Maar weinig ondernemers zullen daartoe bereid zijn. Als er een groot budget nodig is, is het haast noodzakelijk om een Europese subsidie te verkrijgen. Het bedrijfsleven kan nooit een dergelijk groot bedrag bijeen brengen.

### *'Grenzeloos zakendoen in het groen'?*

'Food & Health Gelderland' kan men als voorbeeld bekijken voor Grenzeloos zakendoen in het groen. Dat samenwerkingsverband is toegespitst op de zakelijke markt en loopt goed. In dat samenwerkingsverband worden de unique selling point gecommuniceerd naar de markt. Draagvlak lijkt een struikelblok te zijn. Dat wil echter niet zeggen dat het project niet haalbaar is. Soms moet je als overheid iets doordrukken en het voor de ondernemers laagdrempelig houden.

### *Suggesties en valkuilen*

Het is belangrijk dat de partners en het bedrijfsleven tevreden worden gehouden. Tussentijds moeten daarom resultaten gecommuniceerd worden.

Ook al zijn er veel verschillende partners, het is belangrijk om alle partners evenveel aandacht te geven. Dat kan wel eens lastig zijn. Verder zal men veel inspanningen moeten verrichten om het bedrijfsleven warm te houden voor het samenwerkingsverband. Ook moet het bedrijfsleven gaan inzien dat zij hun identiteit niet afstaan door deel te nemen aan het samenwerkingsverband.

Grenzeloos zakendoen in het groen moet rekening houden met het feit dat er fulltime mensen bezig zullen zijn met de uitvoering van het project.

Het is belangrijk om de richting van het samenwerkingsverband enigszins vaag te houden, of het niet te strak af te bakenen. Op die manier is het samenwerkingsverband flexibel en kan daar waar nodig bijgeschaafd worden tussendoor. Ook bij Cool Breaks kan tussendoor bijgeschaafd worden. Men moet de partners vooraf daarom niet te veel (concreet) beloven. Bij Cool Breaks werd het projectplan niet bewust vaag gehouden, maar achteraf blijkt dit wel een belangrijk voordeel op te leveren.

De structuur van het samenwerkingsverband moet vooraf duidelijk zijn. Partners moeten vanaf het begin weten wat er van hen verwacht wordt en wat zij kunnen verwachten van het project. Ook moeten ze weten waar ze wel en geen inspraak in hebben. Je moet niet alles met alle partners hoeven afstemmen. Dit vertraagt de besluitvorming erg en bovendien zal ieder voor zijn eigen resultaat gaan.

Men zou Grenzeloos zakendoen in het groen ofwel klein moeten beginnen met een aantal heel actieve en enthousiaste partners of men moet het juist heel groot aanpakken, met een groot budget. In het laatste geval zal men Europees geld nodig hebben. Als je klein begint bestaat het gevaar dat er later geen nieuwe partijen meer willen aansluiten. Ondernemers zijn afwachtend, zij willen eerst resultaat zien voordat zij zich aansluiten. Je moet ondernemers het



gevoel geven dat wanneer zij zich niet aansluiten bij het samenwerkingsverband zij iets heel belangrijks missen.

De drie betrokken provincies moeten niet het uitgangspunt zijn bij Grenzeloos zakendoen in het groen. Zakendoen in het groen kan overal plaatsvinden. Men zou een concept in de markt moeten gaan zetten net als bij Cool Breaks. Op die manier schep je geen verwachten over een gebied/regio. Doe je dat wel dan zal de Randstad en andere belangrijke steden het toch weer winnen. Het concept moet zo interessant zijn dat mensen er meer over willen weten, ze zien dan later wel op welke locatie het betrekking heeft.

#### **4.2.7 Conclusies**

Uit de gesprekken met betrokkenen bij de hiervoor beschreven best practices zijn diverse aandachtspunten naar voren gekomen die een rol kunnen spelen bij het opzetten van een samenwerkingsverband of gezamenlijk marketingconcept. Ook enkele van de partners die betrokken zijn bij 'Grenzeloos zakendoen in het groen' hebben hun ervaringen en suggesties hierbij gedeeld, hetgeen de aanbevelingen voor dit project een zeer relevante status geeft. Onderstaand worden de belangrijkste aandachtspunten en conclusies puntsgewijs weergegeven:

- Een samenwerking heeft de meeste kans van slagen wanneer die publiek-privaat wordt vormgegeven.
- Het concept 'zakendoen in het groen' zou centraal gesteld moeten worden, niet zozeer de regio waarop het betrekking heeft.
- Het is zinvol om een maximum te stellen aan het aantal deelnemende bedrijven/organisaties. Hoe meer organisaties, hoe moeizamer de afstemming zal verlopen. Er is echter wel een voldoende aantal nodig om de drie regio's op de kaart te kunnen zetten. Vooralsnog lijkt het er uit het oogpunt van draagvlak niet op dat er teveel deelnemers zullen zijn.
- Nog belangrijker is dat een actieve groep van ondernemers/bedrijven bijeen gebracht wordt. De partijen moeten beantwoorden aan de doelstelling van het project.
- Onderling vertrouwen is van groot belang voor het slagen van de samenwerking. Men moet resultaten met elkaar willen delen en niet bang zijn om naar elkaar door te verwijzen.
- Er moet een duidelijk doel worden gesteld aan de samenwerking. Voor iedere mogelijke deelnemer moet helder zijn welk resultaat men voor ogen heeft en hoe dat bereikt gaat worden. Tevens moeten er duidelijke afspraken bestaan, risico's moeten afgedekt zijn en er moet sprake zijn van een simpele, duidelijke structuur.

- Resultaten zullen pas na een langere periode daadwerkelijk geboekt gaan worden. Ondernemers willen echter op korte termijn als resultaten zien, dus het is raadzaam om tussentijds al bepaalde gegevens te kunnen tonen (zoals websitestatistieken, bezoekaantallen van beurzen, etc.). Men dient er rekening mee te houden dat het vaak moeilijk is om resultaat te monitoren. In algemene zin is er een gebrek aan cijfers over de MICE-markt, zelfs wanneer men het nut en de noodzaak van een samenwerking wil aantonen.
- Een stuurgroep aanstellen van deelnemende bedrijven is raadzaam om de betrokkenheid te verhogen. Zo wordt voorkomen dat men enkel in financieel opzicht betrokken is.
- De basis moet gelegen zijn in overeenkomstige kenmerken van de bedrijven. Er moet sprake zijn van gelijkwaardige partners, met een gedeeld belang. Tegelijkertijd kan diversiteit een pluspunt zijn: men kan elkaar dan aanvullen en versterken en kan beschikken over een groter en diverser netwerk.
- Men moet er rekening mee houden dat subsidietrajecten en het opstarten van een succesvol samenwerkingsverband tijd en geld kost. In een grotere regio, en zeker bij een grensoverschrijdende samenwerking, zal nog een grotere inspanning in tijd, geld en energie benodigd zijn. Met een overheid(sgerelateerde organisatie) als kartrekker kan echter vaak veel meer bereikt worden dan met een klein groepje enthousiaste ondernemers.
- Het begin kan het best gemaakt worden met een kleine, enthousiaste club van bedrijven. Indien mogelijk, kan een subsidie helpen om een vliegende start te maken. Subsidies zijn echter geen wondermiddel, en vragen vaak alsnog om een bepaalde voor- en medefinanciering en werken ook vertragend doordat aan veel voorwaarden voldaan moet worden en een tijdsinspanning voor de administratie benodigd is.
- Inspanningen van ondernemers moet men waar mogelijk tot een minimum beperken. Dus, als er sprake is van een overlegstructuur, moeten vergaderingen goed voorbereid worden en moet men alleen samenkomen wanneer dat duidelijk nut heeft.
- Een goede merknaam is van belang, daar zullen bedrijven zich eerder aan willen verbinden.
- Het gezamenlijk belang moet benadrukt worden boven het individuele belang. Met een samenwerkingsverband moet men steeds de lange termijn voor ogen houden.
- Men moet er vooraf rekening mee houden dat er cultuurverschillen zijn tussen België en Nederland. Zo is het voor Belgen van belang om afspraken te maken in een goede sfeer. Men zal dan eerst de juiste sfeer moeten creëren en dan pas zakelijke afspraken gaan maken. Naast cultuurverschillen is uit de gesprekken en besprekingen met de klankbordgroep eveneens gebleken dat het product zich in elk van de drie provincies in een andere levensfase bevindt wanneer het gaat om

marketing en promotie. In Noord-Brabant staat het product middels samenwerkingsverbanden al redelijk op de kaart, Meeting Kempen is in Antwerpen vrij succesvol maar bestaat nog niet lang en in Vlaams-Brabant staat de ontwikkeling nog in de kinderschoenen. Bij een samenwerking op gelijkwaardige basis kan dit een struikelblok vormen.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt de terugkoppeling plaats naar het oorspronkelijke doel van het project, dan bij aanvang als volgt werd omschreven:

***Het nagaan van de behoeften en mogelijkheden om gezamenlijk MICE-activiteiten met een focus op een groene, landelijke omgeving verder te ontwikkelen alsmede een grensoverschrijdende samenwerking op dit vlak nader te onderzoeken, teneinde aanbevelingen te kunnen doen voor gezamenlijke productontwikkeling, promotie en voor een optimale organisatiestructuur voor toekomstige samenwerking.***

Als we het geformuleerde doel uiteen rafelen, dienen we de vraag te beantwoorden of er *behoefte* is aan gezamenlijke MICE-activiteiten, of er *mogelijkheden* zijn, of een *grensoverschrijdende samenwerking* hierin een goede keuze is, en tot welke gezamenlijke *producten en promotie* dat kan leiden, plus de bijbehorende *organisatiestructuur*.

Volgend uit het onderzoek (aanbod- en vraaganalyse, onderzoek onder accommodatieverschaffers, best practices en de bijeenkomsten met de projectpartners en de klankbordgroep) kunnen ten aanzien van deze elementen conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd, die in de volgende paragrafen centraal staan.

### 5.2 Conclusies

*Behoefte aan 'Grenzeloos zakendoen in het groen'*

In het onderzoek is steeds de vraag terug gekomen in hoeverre verschillende partijen behoefte hebben aan een grensoverschrijdende samenwerking op het gebied van MICE-activiteiten met een focus op een groene, landelijke omgeving. De veronderstelling vanuit de projectpartners was dat hier (in elk geval geredeneerd vanuit het aanbod) behoefte aan zou zijn aangezien het zakelijk bezoek in het buitengebied achterblijft bij dat in de steden. Vanuit het onderzoek kan ten aanzien daarvan het volgende geconcludeerd worden:

- Vanuit de markt (decision makers vanuit organisaties/bedrijfsleven) is het organiseren van externe bijeenkomsten doorgaans geen hoofdzaak. Er worden wisselende personen voor aangesteld, die zich bij hun keuze veelal baseren op de eigen ervaring (of die van een collega) en in een deel van de gevallen op hetgeen zij op internet kunnen vinden. Er wordt vaak geen gebruik gemaakt van intermediairs. Een belangrijke constatering hierbij is dat het aanbod in het buitengebied (door gebruikers) voldoende tot goed gewaardeerd wordt, maar dat

- men in grote mate onbekend is met hetgeen er te vinden is. We zouden vanuit die optiek kunnen stellen dat er vanuit de markt een latente behoefte is.
- Een select deel van de in de regio's opererende accommodatieverschaffers toont interesse in het onderzoek en het onderwerp. Deze accommodatieverschaffers reageren in beginsel positief op het concept. Zij zien het als een kans om voor hun accommodatie bekendheid te genereren en de klantenkring (over de grens) uit te breiden. Men zet wel twijfels bij de keuze om de drie provincies hierin te betrekken. Tevens wil men eerst een uitgewerkt concept zien alvorens ergens mee in te stemmen. Velen geven aan er in eerste instantie niet zelf (financieel) in te willen investeren. Uiteraard is het ook moeilijk om onvoorwaardelijk in te stemmen met een concept dat nog niet bestaat. In dit geval spreken we dan ook eerder over het verwerven van draagvlak dan het nagaan of er behoefte is aan het concept. Over het algemeen is het verwerven van draagvlak geen eenvoudige opgave.
  - Vanuit andere gelijksoortige projecten kan geconcludeerd worden dat de daadwerkelijke behoefte aan een gezamenlijk marketingconcept vooraf niet altijd aan te tonen is. In veel gevallen gaat men eerder vanuit een onderbuikgevoel en veel minder vanuit een door feiten onderbouwde situatie van start. Een goed in de markt gezet concept kan zichzelf bewijzen. In veel gevallen is het succes van projecten overigens ook niet af te leiden uit resultaten die in cijfers weer te geven zijn. Zeker in het geval van de MICE markt zal het moeilijk zijn om resultaten te meten, omdat er weinig (sectorbreed) onderzoek wordt gedaan in deze markt.

### *Mogelijkheden*

Vanuit dezelfde redenering kunnen we stellen dat er in feite altijd mogelijkheden zijn om een concept in de markt te zetten en samen te werken. Op hoofdlijnen liggen er verspreid over de drie provincies zakelijke accommodaties die kunnen beantwoorden aan het concept 'zakendoen in het groen'. Er zijn verschillen waar te nemen in het aanbod, en tussen de drie provincies, maar de ligging in het groen rechtvaardigt het gezamenlijke concept. Wat dan de exacte definitie van 'groen' is, daar dient een keuze in gemaakt te worden, die wellicht enigszins flexibel kan worden toegepast. De focus op een groene, landelijke omgeving (zoals in de doelstelling van dit onderzoek is verwoord) biedt wellicht al voldoende uitkomst.

Mogelijkheden kunnen ook vertaald worden in financiële mogelijkheden en draagvlak. Daar wordt het op het eerste gezicht moeilijker. Om te beginnen met draagvlak: feit is dat voor dit onderzoek met behoorlijk wat moeite 24 interviews met accommodatieverschaffers gerealiseerd zijn. Veel meer enthousiaste deelnemers hoeven bij aanvang waarschijnlijk niet verwacht te worden. Ook de projectpartners hebben regelmatig hun twijfels geuit. Tegelijkertijd hebben leden van de klankbordgroep (accommodatieverschaffers) ook geconstateerd dat er een bepaalde (externe) financiering nodig zal zijn om het project van de grond te trekken. In

financieel opzicht zullen zelfs de enthousiaste accommodatieverschaffers niet zondermeer bereid gevonden kunnen worden om te investeren. Kunnen we dan nog spreken van mogelijkheden? Uiteraard zijn er subsidiemogelijkheden. Navraag bij Interreg heeft uitgewezen dat er voor kansrijke projecten en goede plannen doorgaans subsidiemogelijkheden bestaan. Idealiter moet een samenwerking echter ook op eigen benen kunnen staan. Werken met subsidies heeft bovendien vaak een vertragend effect op de plannen, en gaat meestal uit van cofinanciering. De best practices die in dit onderzoek besproken zijn, bieden wat dat betreft echter een andere zienswijze. In veel gevallen is men immers vanuit een overheid of (regionaal/lokaal) bureau voor toerisme als initiatiefnemer van start gegaan. Deze heeft een groep projectpartners bijeen gezocht, evenals de benodigde financiering. Vervolgens is een concept ontwikkeld (door een marketing-/communicatiebureau) en is dit goed doordachte concept voorgelegd aan de ondernemers waarop het concept betrekking zou kunnen hebben. In het onderzoek gaven de accommodatieverschaffers regelmatig aan wel enthousiast te zijn, maar eerst een goed concept te willen zien. Wat de mogelijkheden qua draagvlak en financiering betreft, zou het proces in dat geval omgekeerd zijn: het draagvlak begint bij de projectpartners: hun enthousiasme en middelen dienen de ondernemers over de streep te trekken.

#### *Grensoverschrijdende samenwerking*

Vanuit diverse invalshoeken blijkt een grensoverschrijdende samenwerking niet noodzakelijk te zijn voor het concept. Voor de markt is het niet direct een logische keuze. Het zou enkel de keuzemogelijkheden vergroten. De regio kan op basis van het concept ook anders afgebakend worden. 'Waarom niet ook Limburg erbij?' zo hebben veel accommodatieverschaffers zich hardop afgevraagd. En ook: 'Waarom niet eerst beginnen met de eigen regio, dat is al moeilijk genoeg?' Er zijn cultuurverschillen die de samenwerking zouden kunnen belemmeren, hoewel men uiteraard ook van elkaar kan leren. Er zijn ook verschillen waar te nemen in de ontwikkeling van het product 'zakelijk toerisme' in de drie regio's. Dat product bevindt zich in elk van de drie provincies in een ander stadium van de Product Life Cycle. Zo staat in Vlaams-Brabant de samenwerking nog in de kinderschoenen en is men in de Kempen alweer wat verder gevorderd met 'Meeting Kempen'. Het idee dat er naast deze en andere reeds bestaande en in ontwikkeling zijnde samenwerkingsverbanden nog een nieuw concept zou ontstaan, leidt ook tot wisselende reacties bij accommodatieverschaffers. Zo vindt de een het teveel van het goede en is de ander door het succes van het voor hem bekende samenwerkingsverband juist enthousiast. Zelfs ten aanzien van buitenshuis vergaderen bestaat er een cultuurverschil tussen België en Nederland. In Nederland wordt veel buitenshuis vergaderd. In België wordt puur vergaderen voornamelijk binnenshuis gedaan en zoekt men externe locaties voornamelijk op voor incentives. Zo zal Vlaams-Brabant zich voornamelijk gaan richten op 'meetcentives' en kleinschalig vergaderen, en zich juist niet focussen op grootschalige congressentra.

Wat het grensoverschrijdende betreft kan de conclusie ook heel eenvoudig zijn: het concept 'zakendoen in het groen' staat voorop. Er wordt met dit concept aan de slag gegaan in deze drie provincies, omdat zij daar gezamenlijk het belang van inzien. Als later anderen zich erbij willen aansluiten, dan is die optie ook nog open. Zo werd bij het project 'Cool Breaks' de flexibiliteit en eenvoud van het concept juist genoemd als een succesfactor. Een verwijzing naar 'Brabant' zou de Nederlandse markt in beginsel zelfs nog kunnen afschrikken: men oriënteert zich primair op de Randstad voor zakelijke bijeenkomsten.

#### *Producten en promotie*

Als er dan aan de slag wordt gegaan met een gezamenlijk concept, hoe zou dat er dan uit moeten zien? Wat moet de samenwerking omvatten? Met name de wensen van accommodatieverschaffers, in combinatie met de keuzecriteria en wensen van de markt, geven op dat vlak aanwijzingen.

- De onbekendheid van de markt met het zakelijke aanbod in het groen rechtvaardigt de door accommodatieverschaffers uitgesproken voorkeur voor een gezamenlijke website. Gevonden worden door de markt staat boven aan het lijstje van wensen. En aangezien die markt zich vooral oriënteert door middel van het eigen netwerk en het internet, is een website een logische keuze. Enkel met het ontwikkelen van een website is men er niet. Terecht wordt door accommodatieverschaffers de kanttekening geplaatst dat een dergelijke website dan wel goed in de markt gezet moet worden. Er moet dus minstens zoveel aandacht worden besteed aan de communicatie er omheen. Ook de klankbordgroepleden onderstrepen het belang van een gezamenlijke website en communicatie-uitingen. De samenwerking zou niet enkel intern gericht moeten zijn (kennisoverdracht). Een pakkende naam is van groot belang. Die moet direct het bedoelde concept weerspiegelen en voor iedereen duidelijk zijn.
- Binnen de klankbordgroep is ook gediscussieerd over de regio waarvoor het concept ontwikkeld zou moeten worden. Zijn de drie provincies wel een logische keuze? Deze discussie past binnen het idee om allereerst te werken aan het concept, zonder dit direct voor een bepaalde regio te doen gelden. Zo ging men bijvoorbeeld ook bij het project 'Cool Breaks' van start; zonder een duidelijk afgebakende regio, maar met een helder concept waarbij eenieder zich kan aansluiten.
- Binnen die communicatie er omheen past tevens de voorkeur van accommodatieverschaffers voor een gezamenlijk logo dat als een soort van kwaliteitskeurmerk toegepast kan worden in allerhande communicatie-uitingen.
- Een brochure is een promotiemiddel dat door accommodatieverschaffers nog veel gebruikt wordt. Men spreekt dan ook de voorkeur uit voor een gezamenlijke brochure. Er wordt echter tevens veelvuldig opgemerkt dat gedrukte brochures in afnemende mate door de markt gebruikt en gevraagd worden. Een brochure zou

dan eerder de vorm van een flyer kunnen krijgen, waarop wordt verwezen naar de website. In feite wordt de website dan het platform waarvoor andere communicatie-uitingen ondersteunend zijn.

- Mond-tot-mond reclame wordt door alle partijen als de belangrijkste vorm van promotie gezien. Naast een kwalitatief hoogwaardig product, kan fysieke presentatie van het product hier een bijdrage tot leveren. Dat kan onder meer door presentatie op beurzen. Veel accommodatieverschaffers zien het als een kans om dit via een samenwerking te doen, aangezien zij individueel te klein zijn om daarin te investeren.
- De accommodatieverschaffers spreken vrijwel allemaal hun vrees uit voor verlies van identiteit binnen een samenwerking. In dat opzicht zien zij het ook niet zitten om een gezamenlijke boekingsmodule toe te voegen aan een website. Ze geven aan voornamelijk maatwerk te leveren en het liefst persoonlijk contact met hun klant te hebben. De website zou dan enkel moeten verwijzen naar de accommodatie. De vrees voor verlies van identiteit is een belangrijk aandachtspunt. In feite zou het concept hierbij weer het uitgangspunt moeten vormen: de ondernemers dragen gezamenlijk hetzelfde concept uit, maar hebben onder die paraplu uiteraard hun eigen identiteit en unieke kenmerken.
- Elementen die benadrukt dienen te worden in het gezamenlijke marketingconcept zijn de USP's van de in het groen gelegen zakelijke accommodaties en de gedeelde kenmerken of associaties die daartoe kunnen bijdragen. Dat zijn voornamelijk de goede bereikbaarheid, de goede parkeermogelijkheden, de rust en groene ruimte, de afwisseling die ermee geboden wordt, de uitstraling of het soort (bijzondere) accommodatie, de goede sfeer en eventueel (in relatie tot de drie provincies) het Bourgondische karakter.

### *Organisatiestructuur*

In veel gesprekken is opgemerkt dat een publiekprivate samenwerking (PPS) de meeste kansen biedt. Hierbij werkt de overheid samen met een of meerdere private ondernemingen. Voor ondernemers alleen zal het moeizaam zijn om een concept duidelijk in de markt te zetten. De overheid kan in dat geval ondersteuning bieden en het project meefinancieren. Zeker wanneer het verwerven van draagvlak nog een uitdaging is waarvan het succes mede bepaald zal worden door de kwaliteit van het concept, lijkt dit een logische combinatie. Om de ondernemers enthousiast en 'medeschuldig' te maken en houden, is in andere gevallen vaak een stuurgroep van (voorlopende) ondernemers ingesteld. Zij zijn mede verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitdragen van het concept en vormen een initieel samenwerkingsverband. Er moet een duidelijk doel worden gesteld aan de samenwerking. Voor iedere mogelijke deelnemer moet helder zijn welk resultaat men voor ogen heeft en hoe dat bereikt gaat worden. Tevens moeten er duidelijke afspraken bestaan, risico's moeten afgedekt zijn en er moet sprake zijn van een simpele, duidelijke structuur.



Deze vorm lijkt nog het meest op ondernemend samenwerken, hetgeen zijn oorsprong vindt in de erkenning van organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen, maar daarvoor een complementaire partij nodig hebben. De alliantie, een begrip dat overigens veel wordt gebruikt om een relatief grote variatie aan typen samenwerkingen te duiden, leidt tot een intensieve samenwerking, waarin de partners competenties en vaardigheden in verregaande mate delen. Partijen die behoren tot de alliantie zijn in hoge mate gelijkwaardig. Een alliantie tussen gelijke en complementaire organisaties heeft de grootste kans van slagen. Gelijkwaardige partijen die elkaar aanvullen op verschillende gebieden zijn vaak in staat dit om te zetten in een concurrentievoordeel.

Hieronder zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren benoemd voor het samenwerken tussen organisaties in welke vorm dan ook. In algemene zin is het samen te vatten als de kunst en kunde om diversiteit te benutten. Als men verschillen aandraagt om te verklaren waarom samenwerken niet lukt, dan zegt dat ook iets over de vaardigheid om de verschillen te benutten. Het combineren van verschillen is juist de reden om met andere samen te werken.

#### Succesfactoren



- Heldere visie en doelstellingen
- Organisatorisch alignement op alle niveaus
- Benoemen gezamenlijke prestatie indicatoren
- Heldere juridische contracten
- Duidelijke financiële afspraken (investeringen, kosten, winst)
- Aandacht voor culturele aspecten (bijv. normen en waarden)
- Kennis en ervaring met samenwerkingsverbanden
- Continu evalueren en bijsturen
- Investeren in vertrouwen
- Transparante open communicatie
- Multidisciplinaire aanpak

#### Faalfactoren



- Korte termijn oriëntatie
- Gebrek aan vertrouwen
- Beperkte ervaring
- Onduidelijke doelstellingen
- Niet benutten van Conflicten
- Cultuurverschillen
- Gebrekkige juridische afspraken
- Angst voor verlies (autonomie, omzet, klanten, etc.)
- Miscommunicatie
- Onbegrip
- Eenzijdige oriëntatie (financieel, technische, etc)

### 5.3 Aanbevelingen

Om nu de vraag te beantwoorden die centraal staat in dit onderzoek, kan gesteld worden dat er een latente behoefte is aan een samenwerking op het gebied van MICE-activiteiten in het groen. Vanuit de markt zijn er signalen dat men onvoldoende bekend is met het aanbod en de voordelen daarvan. Vanuit de accommodatieverschaffers wordt deels positief gereageerd op een gezamenlijk marketingconcept, maar is er allereerst meer behoefte aan duidelijkheid omtrent wat dat concept zal inhouden. Een select groepje van enthousiaste accommodatieverschaffers zal er zelf in elk geval tijd in willen investeren om hier werk van te maken. Van het merendeel hoeft een financiële inspanning niet verwacht te worden. Het grensoverschrijdende element in de samenwerking is iets wat veel vraagtekens oproept. Waarom juist deze drie provincies? Er is wel enige gemeenschappelijke basis, maar vertaald in een marketingconcept is die basis erg dun. Anderzijds kan omgekeerd de vraag gesteld worden: waarom niet om te beginnen in deze drie provincies? Zij hebben elkaar immers al gevonden in het idee en dit onderzoek. Uit de best practices is wel gebleken dat veel soortgelijke projecten op vergelijkbare wijze zijn ontstaan. Het vormgeven van de samenwerking gebeurt bij dit soort projecten niet vaak van onderaf. Meestal zijn overheden of overheidsgerelateerde organisaties bij aanvang verantwoordelijk en kartrekker. Op basis van dit onderzoek is wel te verwachten dat het vinden van voldoende draagvlak een struikelblok kan vormen. Het zal in elk geval moeizaam zijn. Maar ook wat dat betreft vormt dit niet zozeer een uitzondering. Een belangrijke voorwaarde is dat er een enthousiaste kartrekker wordt gevonden, die de nodige tijd in het project kan steken. Daar zal toch minstens een fulltime kracht voor nodig zijn.

Alles samengenomen, resteren er de volgende drie mogelijkheden:

1. Stoppen met project. De belangrijkste reden daarvoor kan gevonden worden in het gebrek aan draagvlak. Ondernemers willen zelf niet investeren, waarom dan al die moeite? Als de overheid initiatiefnemer wordt, is dat ook geen garantie voor succes op lange termijn.
2. Er is echter een select groepje ondernemers dat wel degelijk enthousiast is. Een van onder af vormgegeven samenwerking is doorgaans wel een basis voor succes. In dit geval is de optie om kleinschalig van start te gaan door allereerst deze ondernemers bijeen te zetten, en het langzaam verder uit te rollen. Ook hier zal een kartrekker nodig zijn. Wanneer dat niet vanuit de ondernemers zelf komt, zal ook daarvoor een externe partij (overheid) nodig zijn. Het risico van een dergelijk samenwerkingsverband is dat het klein blijft en het enthousiasme langzaam wegebt waarmee het samenwerkingsverband uiteindelijk zal verdwijnen.
3. Een derde optie die resteert en waarvan door analyse van de best practices is gebleken dat die ook veelvuldig wordt toegepast, is om het grootschalig aan te pakken en daarbij gebruik te maken van mogelijke subsidies. Wat voorop staat is

dat in dat geval een goed plan voor een concept wordt bedacht. Dat concept moet eenvoudig en duidelijk voor iedereen zijn, en een pakkende naam hebben. Ook voor ondernemers moet het direct duidelijk zijn en aanspreken. Zij moeten immers het concept uitdragen. Waar mogelijk wordt het gepresenteerd door er aansprekend beeldmateriaal bij te zoeken. Het concept hoeft niet direct een relatie te hebben tot de regio, zeker wanneer die relatie te ver gezocht is zal het niet begrepen worden door de markt. Vanuit relevante (semi-)overheden zal een kartrekker aangesteld moeten worden, gefinancierd vanuit een (Interreg)subsidie. Deze zal andere lokale en regionale (semi-)overheden moeten werven om als projectpartner te fungeren en het project mede te financieren. Ondernemers moeten vervolgens op basis van het concept over de streep worden getrokken. Van hen wordt in eerste instantie niet veel meer gevraagd dan het aanleveren van informatie over hun product/dienstverlening en het zich verbinden aan en uitdragen van het concept. Na een startperiode waarin het project zich dient te bewijzen, kunnen ondernemers in grotere mate verantwoordelijk worden gemaakt. Wanneer direct al een financiële inspanning van de ondernemers wordt gevraagd, zal het veel moeizamer zijn om draagvlak te verwerven. Vanuit het niets is er geen draagvlak, maar het concept lijkt op basis van het onderzoek wel bestaansrecht te hebben.

Een combinatie van optie 2 en 3 is ook een mogelijkheid, die door het RBT-KAN ook al werd toegepast voor een marketingcampagne. In dat geval gaat een klein groepje ondernemers van start, zoals beschreven onder optie 2, en daarmee gaan zij fungeren als pilotproject. Tegelijkertijd gaat dit groepje in samenspraak met de overheid van start met het ontwikkelen van het concept: welk beeld heeft men erbij, wat past er binnen? De ondernemers staan dus onder begeleiding/aansturing door de overheid, waardoor het initiatief niet zomaar zal wegebben. Zij vormen een stuurgroep, waardoor de ondernemers ook betrokken raken en het niet alleen een concept is dat van bovenaf wordt 'opgelegd' en waarmee zij geen voeling hebben.

Houd bij een dergelijke opzet rekening met de volgende zaken:

- Ga niet enkel een product ontwikkelen zonder een budget te reserveren voor communicatie (tot wel ruim driekwart van het totale budget). Een website ontwikkelen heeft geen zin wanneer er vervolgens geen bekendheid aan wordt gegeven. Er is immers al een vrijwel ondoordringbaar woud van websites in de lucht. Maak het de markt zo gemakkelijk mogelijk.
- Zorg ervoor dat er een helder, duidelijk concept ligt. Treed in relatie tot verwachtingen bij subsidieverstrekkers en projectpartners niet teveel in detail, dat houdt het flexibel. Er dient immers rekening gehouden te worden met een

- langdurig traject, en op deze wijze kan men tussentijds op ontwikkelingen inspelen.
- Maak voor alle (toekomstige) deelnemers duidelijk wat zij mogen verwachten. Stel die voorwaarden vast in een contractje. De verwachtingen en belangen zullen divers zijn. Houd er rekening mee dat er veel geschipperd zal moeten worden tussen die belangen. Stel met het vertrouwen van de projectpartners een kartrekker aan die niet voor ieder detail toestemming hoeft te vragen, dat bespoedigt het proces.
  - Goed samenwerken is in de eerste plaats mensenwerk. Sommigen kunnen dit van nature terwijl anderen er veel moeite mee hebben. Ga dus op zoek naar mensen die het goed kunnen. Er is een grote kans dat zij het ook leuk vinden en dat het hun energie geeft. Dat kan vele malen effectiever zijn dan grote en meeslepende leer- en ontwikkelprogramma's maken, of samenwerking bij een bestaande afdeling 'parkeren'. Dat is soms raadzaam, maar alleen met de juiste mensen. Goed samenwerken is immers geen toeval.
  - Gebruik op inhoudelijk vlak (en organisatorisch ook) de USP's die je hebt en die voor iedereen duidelijk zijn. Voor zakendoen in het groen zijn dat duidelijk de goede bereikbaarheid per eigen vervoer, de goede parkeermogelijkheden, en de rust en groene omgeving die als pluspunt naar MICE-activiteiten in het buitengebied vertaald moeten worden (mogelijkheid tot bezinning, afwisseling van drukke leven, combinatiemogelijkheden met recreatieve activiteiten). Voor zover er vooroordelen bestaan ten aanzien van het product: probeer die weg te nemen waar ze niet terecht zijn (mindere kwaliteit van accommodaties, slechte bereikbaarheid) of er niet op in te gaan maar juist de sterke elementen te benadrukken waar ze wel terecht zijn (bereikbaarheid per openbaar vervoer).

## **Bijlage 1 Projectpartners & klankbordgroepleden**

*Interreg Vlaanderen-Nederland, Interreg IV A project*

*De ideale connectie*

### **Projectpartners**

Vrijetijdshuis Brabant	Nikolien van Isterdael
Toerisme Provincie Antwerpen	Joris Engels / Peter Langeroot
Toerisme Vlaams Brabant	Jeroen Mertens / Petra Moons
SES West-Brabant	Nico Sommen
Regio VVV Zuidoost-Brabant	Monique Vlaminckx
Regio VVV Meierij en Noordoost-Brabant	Janneke van Summeren

### **Klankbordgroepleden**

Meeting Point Belgium	Jan Wittouck
Horeca Partners	Tim Govaert
Conferentiecentrum Bovendonk	Eric van Tongel
Hotel Mastbosch	Peter Werther
Conferentiehotel Willibrordhaeghe	Peter Vos
Conferentiehotel Kapellerput	Rik Husken
Hotel de Leijhof	Luuk Steel
Hotel Gilze-Rijen	Jan van Poppel / Robbert Jutten
Aldhem Hotel	Bert Geboers
Hotel Hampshire Dormylle	Thomas Vloet
Conferentiecentrum de Ruwenberg	Richard Jouvenaar / Marieke Teunissen

## Bijlage 2 Vragenlijst vraaganalyse

### Vragenlijst

1. Wat is uw functie? Bijvoorbeeld (directie)secretaresse, lid management, P&O medewerker, marketing manager/medewerker, office manager, etc.

... ..

Onder een zakelijke bijeenkomst verstaan wij:  
 Door bedrijven, organisaties en instellingen georganiseerde externe bijeenkomsten, zoals vergaderingen, trainingen, congressen, beurzen, workshops, productpresentaties en bedrijfsfeesten gericht op kennisoverdracht en/of netwerken.

2. Hoe vaak per jaar organiseert u (naar schatting) een externe zakelijke bijeenkomst?

... ..

3. Wat voor soort zakelijke bijeenkomsten zijn dat en wat zijn de verhoudingen in het aantal daarbinnen? (Als u het niet precies weet, gelieve een schatting te maken.)

Type bijeenkomst	Procenten
Vergadering	%
Workshop	%
Seminar	%
(Product)presentatie	%
Congressen	%
Brainstormsessies	%
Bedrijfsevenementen	%
Anders, nl ... ..	%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

4. Organiseert u de zakelijke bijeenkomsten zelf of maakt u hiervoor gebruik van een intermediaire organisatie?

- Ik organiseer de bijeenkomsten zelf;
- Ik maak daarvoor gebruik van een intermediaire organisatie, te weten:
  - Evenementenorganisatiebureau;
  - Congresorganisatiebureau;
  - Organisatiebureau;
  - Marketingorganisatie;
  - Anders, namelijk...

5. Hieronder wordt een aantal keuzecriteria genoemd. Wilt u, per aspect, aangeven in welke mate het aspect voor u van belang is bij het selecteren van een accommodatie voor zakelijke bijeenkomsten in het algemeen?

Aspect	Heel belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk	Totaal onbelangrijk
Prijs/kwaliteitverhouding					
Capaciteit van de accommodatie					
Goede bereikbaarheid (eigen vervoer)					
Goede bereikbaarheid (openbaar vervoer)					
Reistijd					
Parkeergelegenheid					
Ligging					
Kwaliteit vergaderruimte					
Kwaliteit van horeca/catering					
Aanwezigheid apparatuur					
Sfeer/gezelligheid					
Uitstraling/soort accommodatie					
Afwisseling, nieuwe accommodatie					
Ervaring van de accommodatie					
Aanwezigheid arrangementen					
Ligging in rustieke, groene omgeving					
Ligging nabij een stad/centrum					
(Vrijetijds)voorzieningen in de omgeving					
Veiligheid/bewaking					
Logiesmogelijkheid					
Erkend congresbedrijf					

6. Kunt u, in volgorde van belangrijkheid, aangeven welke drie van de in de vorige vraag genoemde aspecten doorslaggevend zijn bij uw accommodatiekeuze?

- ... ..
- ... ..
- ... ..

7. In wat voor type accommodatie organiseert u doorgaans uw bijeenkomst(en)?

- Gespecialiseerde accommodatie;
- Hotel;
- Restaurant;
- Bungalow-/recreatiepark;
- Anders, namelijk ... ..

8. Welke informatiebronnen gebruikt u voor het kiezen van een accommodatie? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Eigen, eerdere ervaringen;
- Internet;
- Mond-tot-mond reclame;
- Accommodatiegidsen;
- Regionale congresbureaus/VVV's;
- Beursbezoeken;
- Anders, namelijk: ... ..

9. Wie zijn, in het algemeen, de deelnemers aan uw bijeenkomsten? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Eigen medewerkers/collega's;
- Medewerkers/collega's van andere vestiging(en);
- Binnenlandse relaties;
- Buitenlandse relaties;
- Anders, namelijk... ..

10. Waar komen de deelnemers aan uw bijeenkomsten vandaan? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Uit de eigen regio/provincie;
- Uit heel Nederland;
- Uit heel België;
- (Ook) uit andere Europese landen;
- (Ook) uit niet-Europese landen.



11. Hoe groot is de groep deelnemers waarvoor u een bijeenkomst organiseert gemiddeld?

- tot 10 personen;
- 10 tot 25 personen;
- 25 tot 50 personen;
- 50 tot 100 personen;
- 100 tot 250 personen;
- 250 tot 500 personen;
- meer dan 500 personen.

12. Hoe lang duren deze bijeenkomsten meestal?

- Een half dagdeel;
- Eén dagdeel;
- Twee dagdelen;
- Drie dagdelen;
- Twee dagen (één overnachting);
- Meer dan twee dagen (meer dan één overnachting).

13. Welke van onderstaande activiteiten maken wel eens deel uit van uw zakelijke bijeenkomst? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Bedrijfsexcursies;
- Diner;
- Sportieve activiteiten;
- Bezoek aan een stad;
- Bezoek aan een attractie;
- Bezoek aan een museum;
- Anders, namelijk ... ..

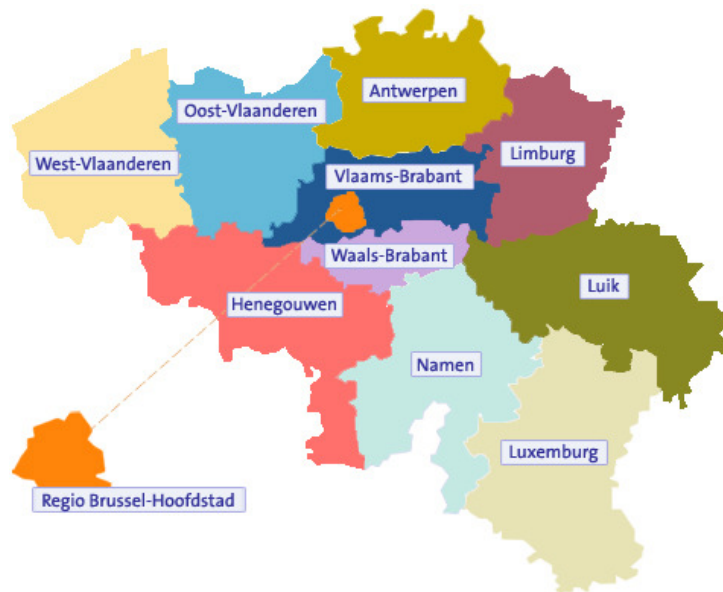
14. In welke provincies organiseert u uw zakelijke bijeenkomsten? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Nederland:
  - Groningen;
  - Friesland;
  - Overijssel;
  - Drenthe;
  - Noord-Holland;
  - Zuid-Holland;
  - Flevoland;
  - Utrecht;
  - Gelderland;



- Noord-Brabant; INDIEN DIT ANTWOORD VERVOLGVRAAG: Waar in Noord-Brabant organiseert u doorgaans uw bijeenkomsten?:
  - West-Brabant;
  - Midden-Brabant;
  - Oost-Brabant.
- Zeeland;
- Limburg.

- België



- Antwerpen; INDIEN DIT ANTWOORD VERVOLGVRAAG: Waar in Antwerpen organiseert u doorgaans uw bijeenkomsten?:
  - de stad Antwerpen;
  - de Antwerpse Kempen;
  - Mechelen;
  - Scheldeland;
  - Elders in de provincie Antwerpen.
- Limburg;
- Oost-Vlaanderen;
- Brussel;
- Vlaams-Brabant; INDIEN DIT ANTWOORD VERVOLGVRAAG: Waar in Vlaams-Brabant organiseert u doorgaans uw bijeenkomsten?:
  - Leuven;
  - Elders in Vlaams-Brabant.
- West-Vlaanderen;
- Waals-Brabant;
- Henegouwen;
- Luik;
- Luxemburg;

- Namen.

(INDIEN MEN GEEN BIJEENKOMSTEN ORGANISEERT IN NOORD-BRABANT EN/OF ANTWERPEN EN/OF VLAAMS-BRABANT NAAR VRAAG 15. INDIEN MEN WEL BIJEENKOMSTEN IN ALLE DRIE DEZE DRIE PROVINCIES ORGANISEERT DAN NAAR 17)

15. U organiseert geen bijeenkomsten in de provincie Noord-Brabant, Antwerpen en/of Vlaams-Brabant. (AFHANKELIJK VAN HET GEGEVEN ANTWOORD BIJ VRAAG 14 KRIJGT RESPONDENT DEZE VRAAG VOOR DE PROVINCIE NOORD-BRABANT EN/OF ANTWERPEN EN/OF VLAAMS-BRABANT) Is deze provincie / zijn deze provincies wel eens alternatief geweest?

- Provincie Noord-Brabant: Ja; Nee.
- Provincie Antwerpen: Ja; Nee.
- Provincie Vlaams-Brabant: Ja; Nee.

16. Waarom heeft u niet voor een bijeenkomst in de provincie Noord-Brabant, Antwerpen, Vlaams-Brabant (AFHANKELIJK VAN HET GEGEVEN ANTWOORD BIJ VRAAG 14 KRIJGT RESPONDENT DEZE VRAAG VOOR DE PROVINCIE NOORD-BRABANT EN/OF ANTWERPEN EN/OF VLAAMS-BRABANT) gekozen? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Accommodaties waren te klein;
- Accommodaties boden niet de gewenste faciliteiten;
- Accommodaties boden geen overnachtingsmogelijkheid;
- Accommodaties waren slecht bereikbaar;
- Accommodaties waren niet professioneel genoeg;
- De provincies waren vanuit geografisch oogpunt geen optie;
- De provincies spreken me niet aan;
- Geen goede prijs/kwaliteit verhouding van de accommodaties;
- Anders, namelijk: ... ..

17. Organiseert u weleens een zakelijke bijeenkomst in het buitengebied? Onder het buitengebied wordt het grondgebied buiten de bebouwde kommen van steden en dorpen verstaan. *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Ja, in Nederland; < VRAAG 18 >
- Ja, in België; < GA NAAR VRAAG 19 > < INDIEN OOK NEDERLAND NAAR 18 EN VERVOLGENS 19 >
- Nee. < GA NAAR VRAAG 21 >

18. Hoe beoordeelt u in Nederland, op een schaal van 1 tot en met 10, accommodaties in het buitengebied? < GA NAAR VRAAG 20, INDIEN ALLEEN 'JA' IN NEDERLAND BIJ VRAAG 17 >

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

En waarom geeft u dat cijfer? .... ..

19. Hoe beoordeelt u in België, op een schaal van 1 tot en met 10, accommodaties in het buitengebied?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

En waarom geeft u dat cijfer? .... ..

20. Waarom kiest u voor een zakelijke accommodatie in het buitengebied? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Vanwege de aanwezigheid van groen(voorzieningen);
- Vanwege de rust;
- Andere omgeving;
- Vanwege de bereikbaarheid;
- Eens een keer iets anders;
- Anders, namelijk ... ..

21. Waarom heeft u nog nooit voor een accommodatie in het buitengebied gekozen? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Accommodaties zijn te klein;
- Accommodaties bieden niet de gewenste faciliteiten;
- Accommodaties bieden geen overnachtingsmogelijkheid;
- De accommodaties zijn slecht bereikbaar;
- Accommodaties zijn niet professioneel genoeg;
- Geen goede prijs/kwaliteit verhouding van de accommodaties;
- Ik ken geen accommodaties in het buitengebied;
- Anders, namelijk: ... ..

*Dit onderzoek richt zich op zakelijke bijeenkomsten in bepaalde regio's in de provincies Noord-Brabant, Antwerpen en Vlaams-Brabant. Allereerst volgen derhalve een aantal vragen over deze provincies en vervolgens een aantal vragen die specifiek over de betreffende regio's gaan. Het is van belang dit in het achterhoofd te houden bij het beantwoorden van de vragen.*

22. Wat zijn de eerste drie dingen waar u aan denkt bij **de provincie** Noord-Brabant?

- ... ..
- ... ..
- ... ..

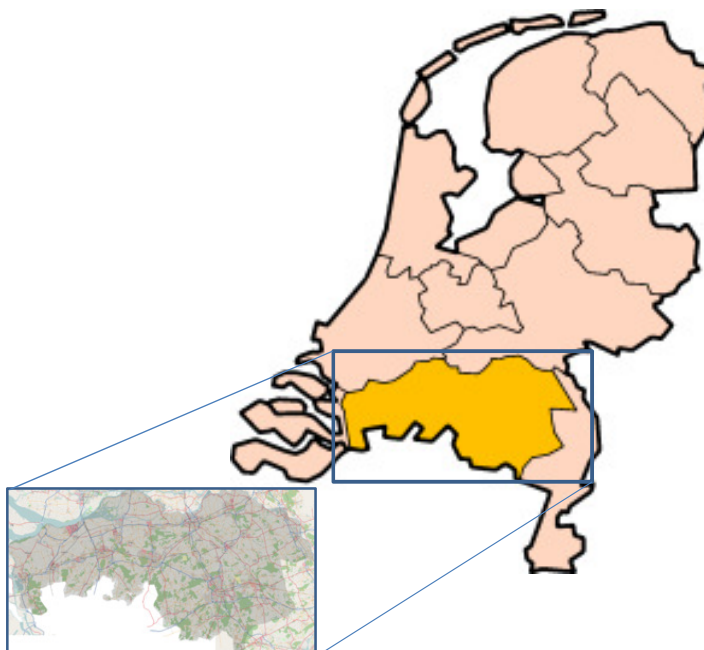
23. Wat zijn de eerste drie dingen waar u aan denkt bij **de provincie** Antwerpen?

- ... ..
- ... ..
- ... ..

24. Wat zijn de eerste drie dingen waar u aan denkt bij **de provincie** Vlaams-Brabant?

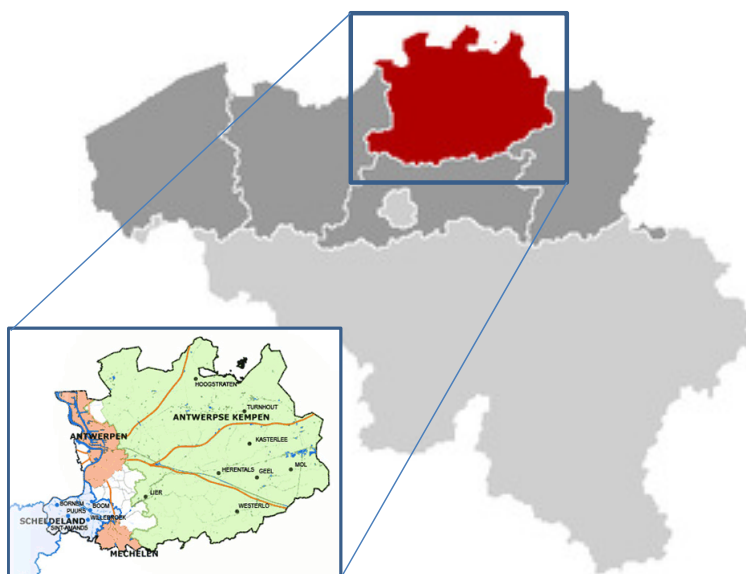
- ... ..
- ... ..
- ... ..

25. In hoeverre associeert u, met het onderwerp zakelijke bijeenkomsten in het achterhoofd, in de provincie Noord-Brabant **de regio's west, midden, oost-brabant** met:



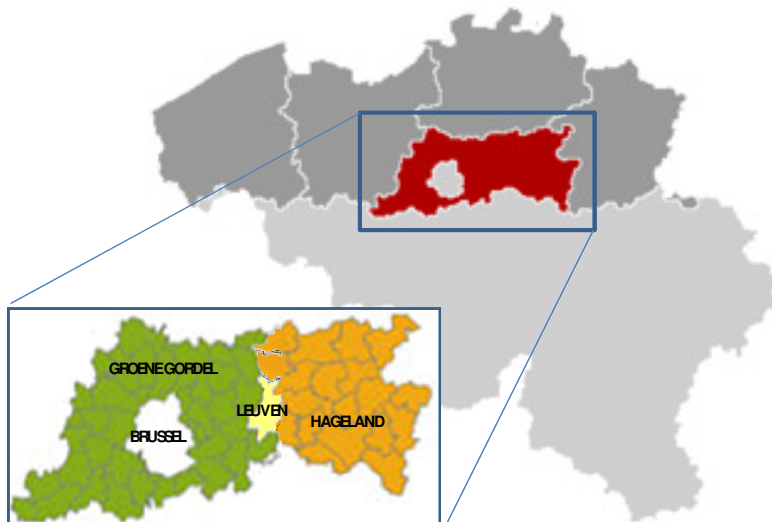
Aspecten	Geen mening	Helemaal niet	niet	neutraal	een beetje	sterk	Heel erg sterk
		1	2	3	4	5	6
Drukke							
Rust							
Groen							
Bourgondisch							
Hertogdom Brabant							
Authenticiteit							
Brabanders							
Natuurlijk							
Sfeervol							
Vernieuwend							
Stedelijk							
Landelijk							
Gezellig							
Ouderwets							
Professioneel							
Grootschalige accommodaties							
Kleinschalige accommodaties							
Afstandelijk							
Duur							
Avontuurlijk							
Saai							
Gastvrij							
Makkelijk bereikbaar							

26. In hoeverre associeert u, met het onderwerp zakelijke bijeenkomsten in het achterhoofd, in de provincie Antwerpen **de regio De Antwerpse Kempen** met:



Aspecten	Geen	Helemaal		neutraal	een beetje	sterk	Heel erg
	mening	niet	niet				
		1	2	3	4	5	6
Drukte							
Rust							
Groen							
Bourgondisch							
Hertogdom Brabant							
Authenticiteit							
Brabanders							
Natuurlijk							
Sfeervol							
Vernieuwend							
Stedelijk							
Landelijk							
Gezellig							
Ouderwets							
Professioneel							
Grootschalige accommodaties							
Kleinschalige accommodaties							
Afstandelijk							
Duur							
Avontuurlijk							
Saai							
Gastvrij							
Makkelijk bereikbaar							

27. In hoeverre associeert u, met het onderwerp zakelijke bijeenkomsten in het achterhoofd, de provincie Vlaams-Brabant **als de steden Brussel en Leuven achterwege gelaten worden** met:





---

<b>Aspecten</b>	<b>Geen mening</b>	<b>Helemaal niet</b>	<b>niet</b>	<b>neutraal</b>	<b>een beetje</b>	<b>sterk</b>	<b>Heel erg sterk</b>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Drukte							
Rust							
Groen							
Bourgondisch							
Hertogdom Brabant							
Authenticiteit							
Brabanders							
Natuurlijk							
Sfeervol							
Vernieuwend							
Stedelijk							
Landelijk							
Gezellig							
Ouderwets							
Professioneel							
Grootschalige accommodaties							
Kleinschalige accommodaties							
Afstandelijk							
Duur							
Avontuurlijk							
Saai							
Gastvrij							
Makkelijk bereikbaar							

---

- Dit is het einde van de vragenlijst. We danken u hartelijk voor uw medewerking! -



## Bijlage 3 Geïnterviewden vraaganalyse

<i>Naam organisatie</i>	<i>Adres</i>	<i>Naam geïnterviewde</i>
Congress Care	Reitscheweg 5a, Den Bosch (NL)	Mevr. Jacqueline van der Meer
Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie	Spui 184, Den Haag (NL)	Mevr. Van Geest
Kamer van Koophandel	Reitseplein 1, Tilburg (NL)	Mevr. L. Kerstens
OVAM	Stationstraat 110, Mechelen (BE)	Dhr. Robert van Binnebeek
Synpact	Wilhelminastraat 66, Haarlem (NL)	Mevr. Schenk
Bosch	Konijnenberg 60, Breda (NL)	Mevr. Nadine Hoeve
Cartamundi	Visbeekstraat 22, Turnhout (BE)	Mevr. M. Vermeiren
IOK	Antwerpseweg 1, Geel (BE)	Mevr. K. Mertens
Nike NV	Nikelaan 1, Laakdal (BE)	Mevr. Linda Belmans
Skill Europe	Konijnenberg 60, Breda (NL)	Mevr. M. Naaijens
Whirlpool	Heerbaan 50-52, Breda (NL)	Mevr. A. Weterings

## Bijlage 4 Geïnterviewde accommodatieverschaffers

	<b>Organisatie</b>	<b>Naam</b>
<b>Midden-Brabant</b>	Hilvaria Studio's	Christiaan Höhner
	Landgoed de Rosep	Pascale Vugts
<b>Noordoost-Brabant</b>	Gastrijck De Heische Hoeve	Ezra Leeger
	De Buitenhorst	Wim Mathijssen
<b>Zuidoost-Brabant</b>	De Putse Hoeve	Gerard van Keulen
	NH Conference Centre Koningshof	Claudia Termaten/Mirijam Hermans
<b>West-Brabant</b>	Landgoed Schaluinen	Max Verheijen
	De Volksabdij	Femke Ros
<b>Vlaams-Brabant</b>	Elewijt Center	Luc Triangele
	Groenhoven Estate	Gregory Koenen
	Kasteel ter Rivieren	Nick van der Schueren
	Heerlijckyt van Elsmeren	Eric Vanophalvens
	Kasteel van Nieuwland	Maxim Leers
<b>Antwerpse Kempen</b>	Corsendonk Hotels	Niek Groen
	Corsendonk Support	Mark van Bergen
	Corbie Hotels	Walter Koch
	Locat Events	Luc/Guy Meeus
	In den Bonten Os	Rudi van Roo
	Ecocentrum de Goren	Sjef Aarts
	Hotel Roosendaelfhof	Katleen Goovaerts
	Sunparks meetings	Liesbeth Vandamme
Den en Heuvel	Frederic Peeters	

## **Bijlage 5 Gespreksleidraad accommodatieverschaffers**

### **Face-to-face/telefonisch**

#### *Inleiding*

*Voor Vrijtijdshuis Brabant en haar partners voeren wij onderzoek uit naar de behoeften en mogelijkheden om gezamenlijk activiteiten met betrekking tot het zakelijk toerisme verder te ontwikkelen. Daarbij ligt de nadruk op een landelijke/groene omgeving in de provincies Noord-Brabant, Antwerpen en Vlaams-Brabant. De veronderstelling is dat een gezamenlijke marketing- en promotiestrategie een extra stimulans kan vormen. Overeenkomende karakteristieken van de drie provincies zijn bijvoorbeeld de gezamenlijke geschiedenis van het Hertogdom Brabant en de ligging tussen belangrijke geïndustrialiseerde gebieden. Er kan ook een combinatie worden gezocht met het aanbod dat toeristen en recreanten aantrekt.*

*In Nederland is in de provincie Friesland bijvoorbeeld het concept 'Beleef Friesland zakelijk' ontstaan, met een gezamenlijke website waarop het aanbod wordt gepresenteerd. Daarbij gaat het zowel om congres- en vergaderaccommodaties als overnachtingsmogelijkheden en incentives. Ook de Utrechtse Heuvelrug heeft een vergelijkbaar concept ontwikkeld: 'Groen Centraal', een samenwerkingsverband van in het groen gelegen conferentiecentra.*

### **Vragen**

1. Wat is uw eerste reactie op het idee van een gezamenlijk marketingconcept voor 'Grenzeloos zakendoen in het groen'?
  - *positief/negatief en waarom?*
2. Denkt u dat de veronderstelling dat het zakelijk toerisme in het buitengebied achterblijft bij het stedelijk gebied juist is?
3. Denkt u dat een dergelijk concept kansrijk is en kan het u voordelen bieden?
4. Welke mogelijke nadelen kleven er voor u aan?
5. Ziet u het als een kans om u bij deze samenwerking aan te sluiten?
6. Wat vindt u van de naamgeving die voorlopig voor het project gekozen is (Grenzeloos zakendoen in het groen)?

7. Wat zou een eventuele samenwerking voor u moeten inhouden/aan welke voorwaarden moet deze voldoen?

Bijvoorbeeld:

- gezamenlijke website
- ondersteuning bij praktische zaken door een branche-/koepelorganisatie
- gezamenlijk adverteren
- gezamenlijke boekingscentrale
- gezamenlijke inkoop
- prijsafspraken
- arrangementen
- gezamenlijk logo
- gezamenlijke brochure
- gezamenlijke presentatie op beurzen
- gezamenlijke promotie bij overkoepelende instanties (bijv. accommodatiewijzer)
- anders.....

Toelichting/uitleg vragen!

8. Welke overeenkomsten ziet u tussen de drie provincies (Noord-Brabant, Antwerpen, Vlaams-Brabant) die gebruikt zouden kunnen worden voor het marketingconcept?

9. Ziet u een gezamenlijk marketingconcept voor de drie provincies als een logische keuze?

10. Wat zijn volgens u de voordelen van uw accommodatie, gerelateerd aan de ligging in het groen (voor zover dit daadwerkelijk het geval is)?

11. Bent u aangesloten bij meer 'formele' samenwerkingsverbanden? Zo ja, welke?

12. Werkt u wel eens samen met 'concullega's', zowel in de omgeving als grensoverschrijdend?

13. Wat houdt die eventuele samenwerking dan in?

14. Biedt u arrangementen aan (eventueel samen met toeristisch/recreatieve aanbieders) en zo ja, wat voor arrangementen zijn dat?

15. Van welke marketing-/promotiemiddelen maakt u op dit moment gebruik?

Bijvoorbeeld:

- brochure
- stimuleren mond-tot-mond reclame door.....
- adverteren in .....
- vermelding op websites, namelijk.....
- presentatie op beurzen
- free publicity
- (e-)mailings aan potentiële klanten
- anders.....

16. Wat is volgens u het meest effectief en waarom?

17. Wat denkt u dat de voor- en nadelen zijn van marketingconcepten zoals 'Beleef Friesland zakelijk' en 'Groen centraal'? Vindt u het (globaal, voor zover men kan oordelen) sterke concepten/sterke namen? Spreken ze aan? Welke meer/minder en waarom? Is het duidelijk wat ermee bedoeld wordt?

18. Welke elementen zou een marketingconcept voor zakelijk toerisme in het buitengebied van Noord-Brabant, Vlaams-Brabant en Antwerpen moeten bevatten? Wat moet bijvoorbeeld in de naam terugkomen? Waarmee wil u zich graag associëren?

*Hierna wordt ingegaan op de soort bijeenkomsten die bij de accommodatieverschaffer georganiseerd worden.*

19. Wat voor soort bijeenkomsten worden in uw accommodatie georganiseerd?

- vergadering
- workshop
- seminar
- (product)presentatie
- congres
- brainstormsessie
- bedrijfsevenement
- anders.....

20. Hoe zijn de bijeenkomsten te karakteriseren qua groepsgrootte?  
(meestal grootschalige of kleinschalige bijeenkomsten?)

21. Hoe vaak komt het daarbij voor dat deelnemers in of nabij de accommodatie overnachten?
22. Hoe vaak komt het daarbij voor dat in aansluiting op de bijeenkomst recreatieve activiteiten worden ondernomen?
23. Hoe komen organisatoren doorgaans bij uw accommodatie terecht (via welke kanalen)?
24. Wat zijn denkt u de belangrijkste redenen waardoor organisatoren voor uw accommodatie kiezen?
25. Zou een gezamenlijk, grensoverschrijdend marketingconcept daar nog een bijdrage aan kunnen leveren?
26. Waar komen gebruikers van uw accommodatie doorgaans vandaan?
  - directe omgeving
  - regio
  - boven-regionaal
  - landelijk
  - internationaal
27. Hoe vaak komen grensoverschrijdende bijeenkomsten (tijdens één bijeenkomst zowel deelnemers uit Nederland als België) voor? Heeft dit te maken met de ligging van de accommodatie?
28. Zou een gezamenlijk marketingconcept hier verandering in kunnen brengen en zo ja, op welke wijze? Verwacht u hierdoor bijvoorbeeld meer grensoverschrijdende bijeenkomsten?
29. Tot slot zou ik u willen vragen wat volgens u de sterktes/zwaktes van het huidige product van zakelijk toerisme in de drie provincies zijn. Wat zou er verbeterd c.q. veranderd kunnen worden en welke rol zou een gezamenlijk marketingconcept daarbij kunnen spelen?

Bedankt voor uw medewerking!

## **Bijlage 6 Geïnterviewden Best Practices**

Brabant Conferentieland	Luuk Steel (Hotel De Leijhof)
Groen Hotels/Meeting Kempen	Bert Geboers (Aldhem Hotel)
Meeting Kempen	Joris Engels (Toerisme Antwerpse Kempen)
Cool Breaks	Sharon Suppers (RBT KAN)
Grenzeloos Wandelen	Laura van de Kreeke (SRE)
Samenwerking Vlaams-Brabant	Jeroen Mertens (Toerisme Vlaams-Brabant)

## **Bijlage 7    Gespreksleidraad Best Practices**

### **Face-to-face**

#### *Inleiding/toelichting*

*Voor Vrijtijdshuis Brabant en haar partners voeren wij onderzoek uit naar de behoeften en mogelijkheden om gezamenlijk activiteiten met betrekking tot het zakelijk toerisme verder te ontwikkelen. Daarbij ligt de nadruk op een landelijke/groene omgeving in de provincies Noord-Brabant, Antwerpen en Vlaams-Brabant. De veronderstelling is dat een gezamenlijke marketing- en promotiestrategie een extra stimulans kan vormen. Overeenkomende karakteristieken van de drie provincies zijn bijvoorbeeld de gezamenlijke geschiedenis van het Hertogdom Brabant en de ligging tussen belangrijke geïndustrialiseerde gebieden. Er kan ook een combinatie worden gezocht met het aanbod dat toeristen en recreanten aantrekt. Door te kijken naar andere voorbeelden van samenwerkingsverbanden die al dan niet geslaagd zijn, willen we bekijken wat de mogelijkheden zijn voor 'Grenzeloos zakendoen in het groen'.*

### **Vragen**

1. Kunt u een inhoudelijke beschrijving geven van het project/samenwerkingsverband waar u bij betrokken bent?
2. Hoe is het project tot stand gekomen:
  - a. Wanneer?
  - b. Met welke reden/achtergrond?
  - c. Wie was initiatiefnemer?
  - d. Wat is het doel?
  - e. Tegen welke achtergrond (regio/politiek) is het project tot stand gekomen?  
Spelen er specifieke problemen op dat gebied?
3. Wie zijn bij het project betrokken:
  - a. Welke partijen/rolverdeling?
  - b. Hoeveel deelnemers?
  - c. Wie is kartrekker?
4. Wat maakt deel uit van de samenwerking? Bijvoorbeeld alleen gezamenlijke promotie, of een gezamenlijk product, onderlinge afspraken?
5. Hoe wordt het project gefinancierd en spelen subsidies hierbij een rol? Blijft de oorspronkelijke financiering gehandhaafd of wordt dit in de toekomst anders?
6. Wat zijn de resultaten van het project tot dusver? Is het doel al bereikt?



7. Wat zijn de sterke en zwakke punten in het samenwerkingsverband? Wat gaat goed en wat gaat niet goed? Wat zijn succes- en faalfactoren?
8. Hoe ziet de toekomst van het samenwerkingsverband er uit? Wordt het verder uitgebreid, blijft het in de huidige vorm voortbestaan of wordt het afgebouwd/stopgezet?
9. Wat is uw indruk van het concept 'Grenzeloos zakendoen in het groen'?
10. Heeft u tips/suggesties voor het opstarten van een nieuw samenwerkingsverband zoals Grenzeloos zakendoen in het groen? Wat zijn valkuilen? Wat zou u zelf anders doen als u uw project nog eens over mocht doen?

Nog andere opmerkingen/vragen?

Bedankt voor uw medewerking!