**Het aansporen van congresbezoekers tot het ondernemen van activiteiten in een congresstad**

Student: Maaike Claassen
Studentnummer: S1089339
Opleiding: Communicatie
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Begeleider: Jorrit Kreukniet
Kans: 2

Samenvatting

HET BEDRIJF is een stichting die zich focust op het acquireren van zakelijke evenementen en congressen in Den Haag. De aanleiding van dit onderzoek is de ambitie van HET BEDRIJF om een grotere economische impact te realiseren in de stad en hoger op de ICCA-ranking te komen. Om dit te realiseren wil HET BEDRIJF de congresbezoeker aanspreken en aansporen tot het ondernemen van activiteiten in de stad. Met dit onderzoek verkrijgt HET BEDRIJF inzicht in de wensen en behoeften van de congresbezoeker op het gebied van communicatie over de mogelijkheden die de congresstad biedt.

Tijdens het onderzoek werkt de theorie van Ohmae als rode draad. Zoals het model voorschrijft kent dit onderzoek twee verschillende doelgroepen; een interne doelgroep en een externe doelgroep. Op basis van de theorie geeft het onderzoek inzicht in de sterke punten van de organisatie, de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing, de wensen en behoeften van de consumenten en sterke punten op het gebied van communicatie over de mogelijkheden die de concurrerende congressteden bieden. Inzicht in de concurrentie is verkregen middels de ervaringen van de klanten.

Het onderzoek maakt gebruik van zowel veldonderzoek als deskresearch. Binnen het veldonderzoek maakt het onderzoek gebruik van zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek. Middels deze twee methoden is een compleet beeld van de ervaringen en voorkeuren van de bezoekers van congressen tot stand gekomen.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies van de vier deelvragen. Het onderzoek adviseert HET BEDRIJF om te communiceren via de congresorganisatie, een pakket met uniforme informatie te ontwikkelen, een pakketdeal te ontwikkelen, congresbezoekers de mogelijkheid te bieden tot het kopen van souvernirs op het congres en het opstarten van een nieuw onderzoek. De implementatie wijst HET BEDRIJF op de mogelijkheid tot het gebruiken van een aantal implementatiemodellen om de implementatie soepel te laten verlopen.

# Voorwoord

 “Je biografie zou erg saai worden als er geen tegenslagen in zouden staan” was het eerste wat mijn broertje zei op het moment dat ik hem in tranen vertelde dat ik mijn scriptie in de eerste kans niet had gehaald. En met die woorden en frisse tegenzin ging ik aan de slag met het herkansen van mijn scriptie.

In dit voorwoord wil ik met name Mandy Boeters bedanken, die mij tot in de late uurtjes heeft bijgestaan met raad en daad. Melody Peet voor de brainstormsessies en de momenten van “gedeelde smart is halve smart” en Michelle Lots die ook vanuit al haar zonnige vakantiebestemmingen informeerde naar het leed dat scriptie heet. Het is dan ook geen toeval dat deze groep meiden onderdeel uitmaakte van het zelfbenoemde #TeamJorrit.

Mijn collega’s bij TUI die mij alle tijd en steun hebben gegeven om een eindproduct in te leveren waar ik achtersta, mogen ook niet ontbreken in dit voorwoord. En natuurlijk Mandy Groenewegen van HET BEDRIJF, die ook tijdens de herkansingsperiode zich net zo betrokken heeft opgesteld als tijdens de scriptieperiode.

Het eindresultaat is een scriptie waar ik achtersta en trots op ben, daarom wens ik u ook veel plezier toe bij het lezen ervan.

Maaike Claassen
Den Haag, augustus ‘18

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 7](#_Toc521849796)

[2. Probleemformulering 9](#_Toc521849797)

[2.1 Aanleiding 9](#_Toc521849798)

[2.2 Probleemstelling 10](#_Toc521849799)

[2.3 Doelstelling 11](#_Toc521849800)

[2.4 Deelvragen 12](#_Toc521849801)

[2.5 Onderzoeksdoelgroep 13](#_Toc521849802)

[2.6 Beperkingen en begrenzingen van het onderzoek 14](#_Toc521849803)

[3 Situatieschets 15](#_Toc521849804)

[3.1 Algemene informatie 15](#_Toc521849805)

[3.2 Interne analyse a.d.h.v. volgtijdelijk kwaliteitsmodel 16](#_Toc521849806)

[3.3 Externe analyse a.d.h.v volgtijdelijk kwaliteitsmodel 18](#_Toc521849807)

[3.4 Concurrentieanalyse 20](#_Toc521849808)

[3.5 SWOT-analyse 23](#_Toc521849809)

[4 Theoretisch kader 26](#_Toc521849810)

[4.1 theorieën en publicaties 26](#_Toc521849811)

[4.2 Conceptueel model 29](#_Toc521849812)

[4.3 Hypotheses 31](#_Toc521849813)

[5 Methodologie 32](#_Toc521849814)

[5.1 Methoden van onderzoek 32](#_Toc521849815)

[5.2 Datacollectie 34](#_Toc521849816)

[5.2.1 Kwalitatief onderzoek 34](#_Toc521849817)

[5.2.2 Kwantitatief onderzoek 36](#_Toc521849818)

[5.3 Operationalisatie 38](#_Toc521849819)

[6 Resultaten 41](#_Toc521849820)

[6.1 Deelvraag 1 41](#_Toc521849821)

[6.2 Deelvraag 2 42](#_Toc521849822)

[6.3 Deelvraag 3 43](#_Toc521849823)

[6.3.1 kwalitatief onderzoek (Bijlage L en O) 43](#_Toc521849824)

[6.3.2 kwantitatief onderzoek 47](#_Toc521849825)

[6.4 Deelvraag 4 50](#_Toc521849826)

[7 Conclusies 51](#_Toc521849827)

[8 Aanbevelingen 55](#_Toc521849828)

[9 Implementatieplan 58](#_Toc521849829)

[Literatuurlijst 68](#_Toc521849830)

[Bijlagen 70](#_Toc521849831)

[Bijlage A: zoekplan per deelvraag 70](#_Toc521849832)

[Bijlage B: definities van positioneren 71](#_Toc521849833)

[Bijlage C: tabellen inkomsten zakelijk toerisme 72](#_Toc521849834)

[Bijlage D: topic guide VVV-medewerker 73](#_Toc521849835)

[Bijlage E: topic guide leidinggevende VVV-stand 74](#_Toc521849836)

[Bijlage F: topic guide bezoeker van associatiecongressen 75](#_Toc521849837)

[Bijlage G: online enquête 76](#_Toc521849838)

[Bijlage H: ingevulde steekproef 85](#_Toc521849839)

[Bijlage I: analyseplan 86](#_Toc521849840)

[Bijlage J: verbatim interview medewerker VVV-stand 87](#_Toc521849841)

[Bijlage K: verbatim interview leidinggevende VVV-stand 94](#_Toc521849842)

[Bijlage L: verbatims interviews congresbezoekers 98](#_Toc521849843)

[Bijlage M: analyseschema’s VVV-medewerker 131](#_Toc521849844)

[Bijlage N: analyseschema’s ledinggevende VVV 143](#_Toc521849845)

[Bijlage O: analyseschema’s congresbezoekers 151](#_Toc521849846)

[Bijlage P: frequentieverdelingen 185](#_Toc521849847)

[Bijlage Q: Kruistabellen 198](#_Toc521849848)

[Bijlage R: Cramers V en Chi-kwadraat toets 210](#_Toc521849849)

[Bijlage S: herberekening steekproef 213](#_Toc521849850)

[Bijlage T: dummy 214](#_Toc521849851)

# Inleiding

The Hague Convention Bureau (hierna HET BEDRIJF te noemen) is primair verantwoordelijk voor de marketing en promotie van Den Haag als eersteklas congresbestemming. Hierbij fungeert HET BEDRIJF als kenniscentrum en werft zij proactief congressen en zakelijke evenementen. Daarnaast heeft HET BEDRIJF een netwerk van stadspartners die zij helpt bij het faciliteren van evenementen.

Den Haag staat internationaal bekend als de stad voor vrede en recht, wat Den Haag uniek maakt ten opzichte van haar concurrentie. Bij het werven van congressen focust HET BEDRIJF zich met name op het werven van congressen in de clusters die belangrijk zijn voor de gemeente Den Haag. HET BEDRIJF staat verder toegelicht in hoofdstuk 3.

Momenteel richt HET BEDRIJF haar communicatie primair op de organisatoren van congressen. Echter, wil HET BEDRIJF de stad ook gaan promoten richting de bezoekers van de congressen. Dit onderzoek geeft HET BEDRIJF inzicht in de sterke punten van de stad, de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing, de wensen en behoeften van de congresbezoeker op het gebied van activiteiten in de stad en de concurrentie van HET BEDRIJF. Dit gebeurt aan de hand van kwalitatief en kwantitatief veldonderzoek onder zowel een interne als externe doelgroep.

Hoofdstuk twee bespreekt de probleemformulering. Hoofdstuk drie geeft een situatieschets, waarin zowel interne als externe aspecten staan beschreven. Hoofdstuk vier brengt de relevante theorieën ter sprake, waarna het onderzoek kiest voor het model van Ohmae (1982) als centrale theorie. In hoofdstuk vijf staan de gehanteerde methoden beschreven, waarna hoofdstuk 6 de verkregen resultaten bekendmaakt. Hoofdstuk zeven bespreekt de conclusies naar aanleiding van de resultaten, waarna hoofdstuk acht de aanbevelingen opsomt. Op basis van de aanbevelingen uit hoofdstuk acht geeft hoofdstuk negen een impelementatieplan wat HET BEDRIJF helpt bij het invoeren van de aanbevelingen.

#  Probleemformulering

Dit hoofdstuk geeft inzicht in waarom HET BEDRIJF de bezoekers wil aansporen tot het ondernemen van activiteiten in Den Haag. Paragraaf 2.2 geeft de probleemfomulering. De doelstelling uit paragraaf 2.3 zorgt ervoor dat HET BEDRIJF inzicht krijgt in de wensen en behoeften van congresbezoekers op het gebied van communicatie over de mogelijkheden die Den Haag te bieden heeft op het gebied van toeristische activiteiten. Paragraaf 2.4 somt de deelvragen op. Het onderzoek hanteert verschillende onderzoeksdoelgroepen welke beschreven staan in paragraaf 2.5. Tot slot beschrijft paragraaf 2.6 de beperkingen en begrenzingen, waaruit onder andere blijkt dat dit onderzoek geen representativiteit nastreeft.

## Aanleiding

HET BEDRIJF wil een zo groot mogelijke economische impact creëren in Den Haag door middel van het werven van congressen. In haar middellangetermijnstrategie geeft HET BEDRIJF aan de ambitie te hebben om in 2022 een economische impact te bereiken van €57,50 miljoen.

Eerder onderzoek, uitgevoerd door HET BEDRIJF, gaf inzicht in de wensen en behoeften van de congresbezoeker (HET BEDRIJF, 2017). Hieruit bleek dat de zakelijke bezoeker zich, tijdens het bezoeken van een congres, ook bezighoudt met het ondernemen van activiteiten in de stad. Uit de concurrentieanalyse (hoofdstuk…) blijkt dat een aantal concurrenten van HET BEDRIJF zich actief bezighouden met het aansporen van de congresbezoeker tot het ondernemen van activiteiten in hun stad.

Momenteel heeft HET BEDRIJF geen direct contact met de congresbezoeker en functioneert HET BEDRIJF enkel als intermediair tussen de stad Den Haag en de congresorganisatie. Door het gebrek aan contact met de congresbezoeker kan HET BEDRIJF het gedrag van de bezoeker lastig beïnvloeden ten aanzien van het ondernemen van toeristische activiteiten. Bovengenoemd onderzoek (HET BEDRIJF, 2017) gaf daarom aan dat het voor HET BEDRIJF van belang is om via de congresorganisatie contact te leggen met de congresbezoeker. Op basis daarvan stelt HET BEDRIJF in haar middellangetermijnstrategie de communicatie richting de congresbezoeker over de mogelijkheden in de stad voor 2022 te willen opnemen in de service richting de congresorganisatie.

Voor HET BEDRIJF is het van belang om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de congresbezoeker op het gebied van communicatie over de mogelijkheden die een stad te bieden heeft, om zo niet achter te raken op de concurrentie. Ook kan er door het aansporen van congresbezoekers tot het ondernemen van activiteiten meer inkomsten ontstaan. Hierdoor behaalt HET BEDRIJF voorgenomen economische impact van €57,50 miljoen. Dit onderzoek onderzoekt hoe HET BEDRIJF de zakelijke bezoeker het beste kan aanspreken om hen aan te sporen tot het ondernemen van activiteiten in Den Haag.

## Probleemstelling

Zoals beschreven in de aanleiding heeft HET BEDRIJF geen contact met de congresbezoeker. Door het gebrek aan dit contact heeft HET BEDRIJF geen invloed op het gedrag van de congresbezoeker. Om niet achter te blijven op de concurrentie en de economische impact te vergroten is het van belang dat HET BEDRIJF contact zoekt met de congresbezoeker en hen aanzet tot het ondernemen van toeristische activiteiten. Dit onderzoek helpt het conventiebureau een manier te vinden dit te doen.

Volgens Ries & Trout (1981) kan men door het behalen van een voordelige breinpositie de doelgroep aanzetten tot het aanschaffen van het product. Hierbij is een juiste positionering dus van belang Door dit gegeven toe te passen op deze casus, komt de volgende probleemstelling tot stand:

“*Hoe kan The Hague Convention Bureau de stad zo positioneren dat zij de bezoeker van het associatiecongres bereikt en aanzet tot het ondernemen van activiteiten in Den Haag?”*

Dit onderzoek moet antwoord geven op de probleemstelling en daarmee een manier vinden voor HET BEDRIJF om de bezoeker van het associatiecongres aan te zetten tot toeristische activiteiten. Op deze manier kan HET BEDRIJF meekomen met de concurrent en meer inkomsten genereren voor de stad Den Haag. Bij deze probleemstelling zijn de begrippen associatiecongres, activiteiten en positioneren van belang. Een associatiecongres is een congres waarbij de deelnemers pas deel kunnen nemen aan het congres wanneer zij lid zijn van een associatie. Onder activiteiten verstaat dit onderzoek de attracties, de musea, de horeca en het transport in Den Haag. De verschillende definities van positioneren staan in Bijlage B uitgelicht. De definitie die dit onderzoek hanteert staat in het theoretisch kader toegelicht.

##  Doelstelling

Met dit onderzoek wil HET BEDRIJF een manier vinden de bezoekers van associatiecongressen te bereiken en aan te zetten tot het ondernemen van activiteiten in de stad. Het feit dit onderzoek specifiek rekening houdt met de sterke punten van Den Haag, maakt dat de resultaten van dit onderzoek niet een-op-een toepasbaar zijn op andere congressteden. Wel kunnen andere congressteden de inzichten die vergaard zijn op basis van de wensen en behoeften van de bezoeker van associatiecongressen toepassen op hun eigen situatie.

Met deze aandachtspunten in het achterhoofd is de volgende doelstelling opgesteld:

*“Inzicht geven in sterke punten van Den Haag en haar concurrentie, de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing en de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van communicatie over activiteiten tijdens het bezoeken van een associatiecongres, teneinde een positioneringsadvies te geven aan The Hague Convention Bureau.”*

Wanneer deze doelstelling is behaald heeft HET BEDRIJF de mogelijkheid de bezoekers van associatiecongressen te bereiken en aan te sporen tot het ondernemen van activiteiten in de stad. Door het behalen van de doelstelling krijgt HET BEDRIJF de mogelijkheid om mee te komen met haar concurrenten en een grotere economische impact te creëren voor de stad Den Haag. Als bovenstaande doelstelling is behaald, is de wens van HET BEDRIJF vervuld en is het onderzoek succesvol afgerond.

## Deelvragen

De deelvragen beantwoorden de probleemstelling die beschreven staat in de paragraaf 2.2. Deze paragraaf licht de deelvragen en de bijpassende methode(n) van onderzoek kort toe. In hoofdstuk 5 staat de operationalisatie van de deelvragen kort toegelicht. De zoekplannen die helpen bij het beantwoorden van de deelvragen staan in bijlage A. Iedere deelvraag hanteert een andere doelgroep, deze staan beschreven in de volgende paragraaf.
De deelvragen voor dit onderzoek luiden:

1. *Wat zijn de sterke punten van de stad Den Haag?***Toelichting:** aan de stad Den Haag en de activiteiten die zij te bieden heeft kan HET BEDRIJF niets veranderen, daarom moet dit onderzoek in kaart brengen welke activiteiten aanslaan bij de zakelijke bezoeker. Met deze informatie kan HET BEDRIJF haar communicatie richting de zakelijke bezoeker beter afstemmen op wat de stad de bieden heeft en welke activiteiten de zakelijke bezoeker het meest aanspreken. Het beantwoorden van deze deelvraag geschiedt door middel van deskresearch en veldonderzoek.
2. *Wat zijn de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing?***Toelichting:** HET BEDRIJF kan veranderingen aanbrengen in de manier waarop zij de stad positioneert richting de zakelijke bezoeker, daarom moet dit onderzoek de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing in kaart brengen. Uiteindelijk kan dit onderzoek dan een advies vormen waaruit blijkt hoe HET BEDRIJF Den Haag kan positioneren richting de zakelijke bezoeker, zodat zij zich aangesproken voelt en bereid is activiteiten te ondernemen. Het beantwoorden van de deelvraag gebeurt door middel van deskresearch en veldonderzoek.
3. *Wat zijn de wensen en behoeften van de bezoeker van het associatiecongres op het gebied van communicatie over activiteiten in een stad tijdens het bezoeken van het congres?*
**Toelichting:** het onderzoek dient antwoord te geven op deze vraag, zodat HET BEDRIJF inzicht krijgt in de wensen en behoeften van de bezoeker van het associatiecongres op het gebied van communicatie over activiteiten in een stad. Wanneer dit duidelijk is kan HET BEDRIJF hierop anticiperen en zo de bezoekers bereiken en aansporen tot het ondernemen van activiteiten. Door middel van veldonderzoek geeft dit onderzoek antwoord op deze vraag.

1. *Wat zijn volgens de bezoekers van de associatiecongressen de sterke punten van de concurrentie in haar communicatie richting de zakelijke bezoeker?*
**Toelichting:** zoals de aanleiding beschrijft bereikt een aantal concurrenten van HET BEDRIJF de zakelijke bezoeker al wel. Deze deelvraag moet inzicht geven in hoe zij dit doen en wat de zakelijke bezoeker hiervan vindt. Het is hierbij niet gewenst contact te hebben met de concurrerende conventiebureaus. Dankzij het antwoord op deze deelvraag kan HET BEDRIJF haar communicatie beter afstemmen op de zakelijke bezoeker en leren van de manier van communiceren van haar concurrentie. Door middel van veldonderzoek geeft dit onderzoek antwoord op de deelvraag.

##  Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek onderscheidt twee verschillende doelgroepen, teneinde een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de probleemstelling en de deelvragen.

De eerste doelgroep bestaat uit de werknemers van de VVV-stand. Deze stand is altijd aanwezig op grote congressen en haar medewerkers helpen de congresbezoekers bij het boeken van activiteiten in Den Haag. Zij hebben inzicht in de activiteiten die aanslaan bij de zakelijke bezoeker, houden zich bezig met de marketing van Den Haag en hebben in hun werk te maken met verschillende trends op het gebied van destinatiemarketing. Een medewerker en de leidinggevende van de VVV-stand kunnen helpen de eerste en tweede deelvraag te beantwoorden. De werknemer van VVV-stand moet minimaal een jaar werkzaam zijn bij het VVV om een duidelijk beeld te geven over de activiteiten die aanslaan bij de bezoekers van de congressen. Bij het VVV is één werknemer langer dan een jaar in dienst en er is één leidinggevende bij de VVV-stand werkzaam.

De tweede doelgroep bestaat uit de bezoekers van associatiecongressen. Volgens het WIN-model (Hessing, Reuling & Mulder, 2004) valt deze doelgroep onder de “Zakelijken”. Volgens het model is deze groep hard werkend, hoger opgeleid dan gemiddeld en hebben zij een hoog inkomen. Zij vertegenwoordigen 8% van de door TNS NIPO onderzochte doelgroep. In Den Haag komen gemiddeld 44.000 associatiebezoekers per jaar. Voor de derde deelvraag geeft deze onderzoeksdoelgroep inzicht in hun wensen en behoeften rondom de communicatie over activiteiten in de stad wanneer zij een associatiecongres bezoeken. Het antwoord op de vierde deelvraag komt ook bij deze onderzoeksdoelgroep vandaan. Hierbij geven de bezoekers van associatiecongressen inzicht in wat zij hebben ervaren tijdens hun bezoek aan andere steden, dus geven zij inzicht in hun ervaringen met de concurrentie van Den Haag als congresstad.

##  Beperkingen en begrenzingen van het onderzoek

Maaike Claassen is de opdrachtnemer. Het onderzoek neemt twintig weken in beslag. Na deze twintig weken levert Maaike Claassen een onderzoeksrapport, inclusief implementatieplan, op. Voor eventuele implementatie is de opdrachtgever zelf verantwoordelijk. Iedere werkweek werkt Maaike Claassen drie dagen bij HET BEDRIJF en krijgt zij 18 werkuren om aan het onderzoek te werken. Het budget voor dit onderzoek bestaat uit een vergoeding van €225 per maand. Er is geen aanvullend budget voor dit onderzoek beschikbaar.

De doelgroep die deelvraag drie en vier beantwoordt, bestaat uitsluitend uit bezoekers van associatiecongressen. Dit zorgt ervoor dat dit onderzoek geen inzicht geeft in de wensen en behoeften van de bezoeker van corporate congressen. Deze begrenzing is aangebracht, omdat corporate congressen besloten bijeenkomsten zijn en vaak geen gelegenheid geven tot destinatiemarketing.

Tijdens de onderzoeksperiode zijn er geen associatiecongressen in Den Haag die de gelegenheid bieden om bezoekers van associatiecongressen te ondervragen, dus beantwoordt dit onderzoek de derde en vierde deelvraag op een ander manier. Deze staat toegelicht in hoofdstuk 4. Deze begrenzing zorgt ervoor dat de inzichten niet per definitie afkomstig zijn van de respondenten die een associatiecongres bezochten in Den Haag.

Dit onderzoek laat de wensen en behoeften van de congresorganisatie buiten beschouwing, evenals de ervaringen van andere conventiebureaus. Tijdens dit onderzoek is het niet wenselijk om contact te hebben met de congresorganisatie en andere conventiebureaus. Het onderzoek naar de concurrenten van HET BEDRIJF richt zich daarom alleen op de websites van de concurrerende conventiebureaus en de ervaringen van de bezoekers van associatiecongressen die een congres bezochten in de concurrerende congressteden.

Doordat er ieder jaar andere associatiecongressen plaatsvinden in Den Haag streeft dit onderzoek geen representativiteit na, maar geeft dit onderzoek uitsluitend een indicatie van de wensen en behoeften van de bezoekers van associatiecongressen omtrent de communicatie over de activiteiten in de stad.

# Situatieschets

De situatieschets geeft allereerst algemene informatie over HET BEDRIJF. Vervolgens geeft dit hoofdstuk een interne en externe analyse aan de hand van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel (Trompenaars & Coebergh, 2014). In beide analyses staan enkel de factoren die relevant zijn voor het onderzoek en de probleemstelling. In paragraaf 3.4 staat een concurrentieanalyse waarin nationale en internationale concurrenten van HET BEDRIJF geanalyseerd zijn. Tot slot geef de SWOT-analyse (Weihrich, 1982) inzicht in de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen van HET BEDRIJF.

## Algemene informatie

HET BEDRIJF is primair verantwoordelijk voor de marketing en promotie van Den Haag als eersteklas congresbestemming. HET BEDRIJF fungeert hierin als kenniscentrum en werft proactief congressen en zakelijke evenementen. Daarnaast helpt HET BEDRIJF haar partners de evenementen te faciliteren. De gemeente financiert HET BEDRIJF, waardoor HET BEDRIJF een organisatie is die enerzijds het belang van de gemeente dient en anderzijds mee doet in een sterk concurrerende en commerciële wereld. In 2016 heette HET BEDRIJF ruim 44.000 congresbezoekers welkom in Den Haag.

Sinds januari 2018 is HET BEDRIJF een zelfstandige stichting en onderdeel van de overkoepelende organisatie The Hague & Partners. Als The Hague & Partners hebben The Hague Convention Bureau, The Hague Marketing Bureau en The Hague Business Agency het doel de Haagse economie te stimuleren en de werkgelegenheid te bevorderen. The Hague & Partners wil dat binnen- en buitenland Den Haag ervaart als een vestigingslocatie voor internationale top bedrijven en organisaties, een stad waar men graag een congres of evenement houdt en de stad waar je als nationale en internationale bezoeker graag verblijft. HET BEDRIJF werkt door dit verbond ook veel samen met het VVV wat een onderdeel is van The Hague Marketing Bureau. HET BEDRIJF huurt het VVV in bij congressen vanaf 500 deelnemers, zodat het VVV een platform krijgt om de stad te promoten en de congresbezoeker kan helpen bij het uitzoeken van activiteiten.

## Interne analyse a.d.h.v. volgtijdelijk kwaliteitsmodel

**Duurzaamheid**
In de middellangetermijnstrategie beschrijft HET BEDRIJF dat zij het van belang vindt om in de komende vier jaar de UN Sustainable Development Goals te integreren in het beleid van de stad. Dit zijn doelen opgesteld door de Verenigde Naties, zodat bedrijven en organisaties beter zijn voor mens en milieu. HET BEDRIJF wil dit doen door partnerschappen aan te gaan met UNDP (de organisatie achter de doelstellingen), maar ook door actief aandacht te besteden aan deze doelen tijdens congressen, bijvoorbeeld door het opnemen van de doelen in bidbooken.

**Innovatie**
Binnen HET BEDRIJF proberen werknemers en leidinggevenden innovatief en efficiënt te werken door het gebruiken van de scrum-methode (Adkins, 2010). Het grootste deel van het team is hierbij actief betrokken en iedere dag doet het team een “daily stand-up”. De scrum-methode zorgt ervoor dat de projecten beter behapbaar zijn en het team per twee weken de mogelijkheid krijgt om te evalueren. Bij de implementatie van dit onderzoek maakt het team ook gebruik van deze methode, waardoor het implementatieplan rekening houdt met deze methode.

**Stategie & positionering**
In de periode van 2014 tot en met 2018 heeft HET BEDRIJF een vierjaren financiering gekregen, waardoor zij kon uitbreiden en doelen kon stellen. In 2017 en 2018 stelde HET BEDRIJF een middellangetermijnstrategie op waarbij zij weer een financiering voor vier jaar aanvraagt. In deze middellangetermijnstrategie stelt HET BEDRIJF doelen voor 2019 tot en met 2022 (HET BEDRIJF, 2018).

De missie van HET BEDRIJF is om Den Haag als eerste klas congresbestemming te positioneren, het aantal congressen en zakelijke bijeenkomsten in Den Haag te verhogen en door effectieve samenwerkingen de plaatselijke economie te versterken. Met name dat laatste hoopt HET BEDRIJF door middel van dit onderzoek positief te beïnvloeden. In de middellangetermijnstrategie hanteert HET BEDRIJF de volgende doelstellingen:

* Den Haag als tweede congresstad van Nederland
* Toename van 50% van het aantal zakelijke bijeenkomsten in Den Haag
* Plek in de ICCA top 50 van wereldwijde congresbestemmingen
* De partners van HET BEDRIJF zullen de inbreng van HET BEDRIJF als wezenlijk onderdeel van hun succes op de congresmarkt ervaren.

Met betrekking tot dit onderzoek stelde HET BEDRIJF in haar middellangetermijnstrategie een aantal doelstellingen waarbij de ambitie is om deze voor het einde van 2022 te realiseren (HET BEDRIJF, 2018).

* HET BEDRIJF speelt een cruciale rol tijdens de gehele customer journey
* Een eenduidige positionering van Den Haag
* Het genereren van een economische impact van 57 miljoen.

Deze laatste doelstelling moet mede behaald worden door de uitkomsten van dit onderzoek.

**Diversiteit**Op intern gebied kent HET BEDRIJF diversiteit in nationaliteiten, wat helpt bij het inleven in de internationale doelgroep die HET BEDRIJF wil aanspreken bij het aanzetten tot het ondernemen van activiteiten in een stad. En doordat de verschillende internationale salesmanagers inzicht hebben in de wensen en behoeften van de congresbezoekers uit hun eigen focusmarkt en de trends die heersen op het gebied van destinatiemarketing in hun markt.

**Benchmarking**
HET BEDRIJF meet haar succes aan de hand van de jaarlijkse publicatie van de ICCA-ranking. Dit is een ranglijst voor alle congresbestemmingen waarbij ICCA (International Congress and Convention Association) het aantal ICCA-geregistreerde congressen in acht neemt en het bijbehorend aantal deelnemers. Stijgen of dalen kan door het aantrekken van meer of minder ICCA-geregistreerde congressen en deelnemers. Daarnaast meet HET BEDRIJF haar succes door de economische impact in kaart te brengen. Dit doet HET BEDRIJF door het aantal dagen dat een congres duurt en het aantal deelnemers te vermenigvuldigen met wat een congresbezoeker gemiddeld uitgeeft. Volgens het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (hierna NBTC te noemen) is dit 390 euro per dag (NBTC, 2017).

## Externe analyse a.d.h.v volgtijdelijk kwaliteitsmodel

**Duurzaamheid**
De markt waarin HET BEDRIJF zich bevindt is aan het ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Het NBTC stelt dat duurzaamheid ook een van de trends is in het zakelijk toerisme. Deze trend komt volgens het NBTC het meest tot uiting doordat het congres het congresprogramma vervangt door een congresapp (bron: website NBTC). Dit onderzoek moet hier rekening mee houden, omdat het de trends op het gebied van destinatiemarketing onderzoekt.

**Innovatie**
Rob Davidson, expert op het gebied van zakelijk toerisme, stelt dat voor de nieuwe generatie congresbezoeker het steeds belangrijker is in welke stad het congres plaatsvindt. Hoe de stad zich positioneert is hierbij van uiterst belang (bron: online interview Rob Davidson). De positionering van de stad Den Haag staat in dit onderzoek centraal.

Volgens het NBTC zijn de zeven grootste trends op het gebied van destinatiemarketing voor een zakelijk bezoek: de technologie verandert de wijze van kennisoverdracht, evenementorganisaties willen de interactie met bezoekers vergroten door middel van event apps, meeting design is belangrijker, corporate social hygiëne factor is steeds belangrijker, second-tier steden zijn in trek, budgetten nemen toe, de opkomst van sharing economy, sectorale benadering wint aan belang, steeds meer subventions bij congressen en het onderwerp safety en security is steeds belangrijker. (bron: website NBTC).

**Strategie & positionering**
HET BEDRIJF positioneert Den Haag momenteel naar de organisaties die congressen organiseren. Internationaal gezien positioneert HET BEDRIJF Den Haag als The International City of Peace and Justice. Daarnaast probeert HET BEDRIJF actief congressen te werven in de clusters: cyber security, life, sience & health, legal & finance en renewable energy. Bij het verkrijgen van de data voor dit onderzoek houdt de onderzoeker rekening met deze clusters, omdat HET BEDRIJF de ambitie heeft om met name congressen te werven in deze clusters en het dus raadzaam is de communicatie op de bezoekers van associatiecongressen binnen deze clusters af te stemmen.

De afdeling sales neemt in haar verkooptechnieken een aantal factoren mee die voor Den Haag uniek zijn. Deze factoren bestaan uit het feit dat Den Haag de enige stad in Nederland is met een eigen kustlijn, Den Haag de thuisstad van de Koninklijke familie is en het feit dat Den Haag het politieke hart van Nederland is.

**Diversiteit**HET BEDRIJF geeft in haar middellangetermijnstrategie aan dat zij een marketingsparringspartner wil zijn voor haar klanten en stadspartners. HET BEDRIJF heeft, naar eigen zeggen, de kennis, ervaring en het netwerk om de partners van een gedegen training te voorzien en klanten te ondersteunen in de marketing en communicatie rondom zakelijke evenementen. Ook biedt HET BEDRIJF aan de communicatie over de activiteiten in de stad te verzorgen wanneer een zakelijke bezoeker een associatiecongres bezoekt. Op deze manier zou HET BEDRIJF zich willen onderscheiden van haar concurrenten. De concurrenten staan toegelicht in paragraaf 3.4.

**Klanten**HET BEDRIJF richt zich bij het werven van klanten alleen op organisaties die een congres willen organiseren. HET BEDRIJF benadert deze mensen actief om ze over te halen tot het organiseren van een congres in Den Haag. Hiernaast heeft HET BEDRIJF ook een partnernetwerk met stadspartners die jaarlijks een contributie betalen en in ruil hiervoor promoot HET BEDRIJF de locatie onder andere tijdens sitevisits of famtrips. Zoals in de middellangetermijnstrategie staat beschreven wil HET BEDRIJF in 2019 – 2022 ook de zakelijke bezoeker meer gaan aanspreken, maar de zakelijke bezoeker is geen directe klant van HET BEDRIJF. Dit is relevant voor dit onderzoek, omdat dit onderzoek zich focust op de manier waarop HET BEDRIJF de stad positioneert richting de zakelijke bezoeker en hoe HET BEDRIJF de zakelijke bezoeker kan aanspreken.

**Benchmarking**Volgens het NBTC zijn er ook op de zakelijke markt trends te herkennen. Op het gebied van digitalisering heeft de congresmarkt te maken met de ontwikkeling van apps voor evenementen. Steeds meer evenementen maken een app speciaal voor het evenement en via dat kanaal krijgen de bezoekers dan de informatie over het evenement (bron: website NBTC).

**Communicatie & leiderschap**Sinds kort communiceert HET BEDRIJF via de eigen website over de mogelijkheden die stad te bieden heeft. Daarnaast gaat HET BEDRIJF dit jaar congresbezoekers aanbieden om via hun website een kamer te boeken bij een van de stadspartners die HET BEDRIJF heeft. Dit is relevant, omdat dit onderzoek ingaat op de activiteiten die een stad te bieden heeft en hoe HET BEDRIJF deze het beste kan overbrengen bij de congresbezoeker (bron: website HET BEDRIJF).

## Concurrentieanalyse

HET BEDRIJF ondervindt volgens de middellangetermijnstrategie concurrentie van zowel nationale steden (Rotterdam, Utrecht en Maastricht) als internationale steden (Barcelona, Wenen en Parijs). De keuze voor deze steden komt bij HET BEDRIJF vandaan. Opvallend hierbij is dat Amsterdam niet genoemd staat. Dit is omdat Den Haag het volume niet kan bieden wat Amsterdam wel kan bieden en Den Haag niet de ambitie heeft om de drukte die Amsterdam ervaart te evenaren. In de International Congress and Convention Association (ICCA) ranking staat Den Haag op plek 108. Hiervoor genoemde internationale steden staan elk boven Den Haag op de ranglijst. Met de nationale steden is dit niet zo. Deze staan toch in de analyse, omdat Den Haag hier directe concurrentie van ondervindt. Hieronder is in kaart gebracht wat deze concurrentie doet om de ervaring van de zakelijke bezoeker te optimaliseren en de zakelijke bezoeker aan te sporen tot het ondernemen van toeristische activiteiten.

**Rotterdam:**Het Rotterdamse conventiebureau valt onder Rotterdam & Partners.Zij delen een webadres, waar onder andere een link is gemaakt naar de VVV. Op de website van het Rotterdamse conventiebureau krijgt de bezoeker de mogelijkheid stadsinformatie te bekijken. Hier staat ook beschreven welke mogelijkheden de congresbezoeker heeft. Rotterdam biedt de zakelijke bezoeker een speciale deal waarbij de bezoeker goedkoper kan eten bij een aantal restaurants. In de gratis app van Rotterdam staan wandelroutes en informatie over de dichtstbijzijnde attracties. Bezitters van een Welcome Card krijgen 25% korting op ruim vijftig attracties in de stad. Doordat Rotterdamse musea ook ’s avonds geopend zijn, heeft de congresbezoekers de mogelijkheid na het congresprogramma musea te bezoeken. Op het Centraal Station Rotterdam biedt het “Informatiepunt” extra informatie over toeristische activiteiten aan congresgangers. De congresorganisatie krijgt op de website van het conventiebureau de mogelijkheid stadsinformatie te bestellen voor de congresdeelnemers. (bron: website Rotterdam & partners).

**Utrecht:**Utrecht profileert zich met name als een kennisstad. Het feit dat de stad centraal in Nederland ligt en dat het conventiebureau van Utrecht ook sociale programma’s zoals stadswandelingen, congresdiners en teambuildingactiviteiten aanbiedt voor congresgangers, zijn factoren die het voor congresorganisaties aantrekkelijk maken een congres in Utrecht te organiseren. Het conventiebureau van Utrecht zorgt ervoor dat de activiteiten om het congres heen gepland staan. Op de website van VVV Utrecht en bezoekutrecht.nl staat promotie van toeristische activiteiten onder toeristen, zoals het beklimmen van de domtoren en het bezoeken van musea. Verder promoot de website veel restaurantjes en bestaat er een lijst met tien dingen die je gezien moet hebben in Utrecht. (bron: website conventiebureau Utrecht).

**Maastricht:**Op de website van het conventiebureau van Maastricht zijn vooral redenen te vinden waarom de congresorganisatie moet kiezen voor Maastricht als congresstad, zoals bereikbaarheid, internationale karakter en het culturele erfgoed van de stad. In vergelijking met de andere (inter)nationale steden besteedt het conventiebureau van Maastricht weinig aandacht aan de toeristische activiteiten in de stad. Op de website kan de bezoeker een “Toolkit” aanvragen met brochures, foto’s en een promotiefilmpje van Maastricht., maar deze informatie is hoofdzakelijk toegespitst op congresorganisaties. De website van het conventiebureau linkt niet actief door naar de website van de VVV Maastricht. (bron: website conventiebureau Maastricht).

Echter, de website van VVV Maastricht geeft wel inzicht in de wandelingen en routes die de bezoeker kan maken in Maastricht, heeft een agenda beschikbaar gesteld met allerlei activiteiten in de stad en heeft een pagina waarop de concerten van André Rieu gepromoot staan. Tot slot biedt de VVVeen Whatsapp-dienst aan waar de bezoeker vragen aan de VVV kan stellen met betrekking tot activiteiten in de stad (bron: website VVV Maastricht).

**Wenen:**Op de website van het conventiebureau in Wenen staat een aparte pagina waarop toeristische activiteiten staan beschreven en toegelicht. Het conventiebureau benoemt de activiteiten die te doen zijn in Wenen als een van de redenen waarom de congresorganisatie moet kiezen voor het organiseren van het congres in Wenen. Daarnaast geeft het conventiebureau aan dat er jaarlijks meer dan 10.000 evenementen plaatsvinden in Wenen. Het informatiepunt voor toeristen in Wenen geeft inzicht in de activiteiten in de stad, zoals musea, concerten en horeca. De website laat ook de City Card zien. Door deze kaart krijgen de bezitters korting op verschillende activiteiten en een gratis stadsplattegron. Ook is er een app beschikbaar die de gebruiker toegang geeft tot kortingstickets, wandelroutes en activiteit het dichtst bij de gebruiker in de buurt is (bron: website conventiebureau Wenen).

**Barcelona:**Het conventiebureau in Barcelona heeft geen eigen website, maar deelt een website met de tourist office in Barcelona. Op deze website zijn verschillende tabjes met “Professionals” wat voor de congresorganisaties is. Het conventiebureau geeft een tiental redenen waarom de congresorganisatie voor Barcelona moet kiezen, waarvan de helft ingaat op de activiteiten die te doen zijn in de stad en de mediterrane cultuur. De website zelf maakt de lezer erop attent dat de stad mogelijkheden biedt voor fietstours, helikoptervluchten, zeilen en winkelen. Het filmpje “Barcelona and me” laat een toerist zien die Barcelona verkent.

De congresbezoeker krijgt via de website de mogelijkheid tegen een gereduceerd bedrag een tour te doen in een hop-on-hop-off bus. De tips van TripAdvisor staan op de website vermeld. Daarnaast geeft de website ook de mogelijkheid tickets voor toeristische attracties te kopen tegen een gereduceerd bedrag. Tot slot geeft de website een overzicht van alle hoogtepunten van de stad (bron: website conventiebureau Barcelona)

**Parijs:**De website van het conventiebureau in Parijs is een gedeelde website met de tourist office in Parijs. De pagina van het conventiebureau laat de mogelijkheden zien voor het organiseren van congressen. Ze wijden een aparte pagina aan het organiseren van evenementen met een minimale ecologische voetafdruk, het zogeheten “ecó-evenement” en laten zien dat het mogelijk is om tijdens het evenement activiteiten te ondernemen in de stad die bijdragen aan teambuilding. Op de website staat een top 10 aan redenen waarom de congresorganisatie moet kiezen voor Parijs als stad voor het congres. Een van deze redenen is dat wanneer de congresorganisatie kiest voor Parijs zij gratis advies krijgen van het toeristen informatiepunt. (bron: website conventiebureau Parijs).

Door de tab “Visitors” komt men terecht op de website van het toeristen informatiepunt in Parijs. Hier is te vinden welke activiteiten echte toeristische trekpleisters zijn en krijgt de bezoeker de mogelijkheid om tegen gereduceerde tarieven tickets te kopen voor deze attracties. Daarnaast laat de website zien welke activiteiten plaatsvinden in de stad in de gekozen week. Denk hierbij aan theater, opera, musicals, exposities en Disneyland Paris. Via deze website vindt men ook de mogelijkheid voor het aanschaffen van “Paris Pass Lib”, een ticket wat de gebruiker korting geeft op activiteiten, snelle toegang geeft in bijvoorbeeld musea en toegang geeft tot een app. Deze app geeft toegang tot wandelroutes en extra informatie over de stad (bron: website VVV Parijs).

**Conclusie concurrentieanalyse:**Uit bovenstaande gegevens is op te maken dat vooral op digitaal gebied nog wat te winnen valt voor HET BEDRIJF. Op het gebied van incentives stipt HET BEDRIJF een aantal mogelijkheden aan. Daarnaast hebben veel steden een app waarbij de gebruiker de mogelijkheid krijgt stadswandelingen te maken en te zien welke bezienswaardigheid er op dat moment het dichtstbij de gebruiker is. De congresbezoekers zijn vaak gebonden aan het programma van het congres, wat vaak overdag plaatsvindt. In Rotterdam zijn zoals eerder benoemd de musea ’s avonds open waardoor de congresbezoeker de mogelijkheid krijgt om na het congresprogramma activiteiten in de stad te ondernemen.

In bijlage C staan de gemiddelde uitgaves per congresganger per dag en de economische impact die gegenereerd is door het conventiebureau in de stad in 2016. Hieruit valt te concluderen dat de internationale steden Wenen en Barcelona meer uitgaven per dag genereren dan Nederlandse steden en dat alle internationale steden steevast een grotere economische impact genereren in 2016 dan Den Haag.

## 3.5 SWOT-analyse

De SWOT-analyse van Weihrich (1982) brengt de sterke en de zwakke kanten van het bedrijf in kaart. Hieruit kan het bedrijf opmaken in welke segmenten het te kort schiet of waar het in uitblinkt. Bij de kansen en bedreigingen geeft de SWOT-analyse inzicht in welke kansen HET BEDRIJF kan benutten en met welke bedreigingen HET BEDRIJF rekening moet houden.



**Sterktes**

**Samenwerkingen met The Hague & Partners:** dankzij de samenwerking The Hague & Partners heeft HET BEDRIJF de mogelijkheid om de samenwerking aan te gaan en op de hoogte te zijn van de activiteiten die de verschillende stichtingen organiseren. Dit is een sterkte van HET BEDRIJF, omdat zij zo de mogelijkheid heeft meer de services aan te bieden aan congresbezoekers.

**Internationale stad voor vrede en recht:** HET BEDRIJF werkt met de stad die internationaal bekend staat als de stad voor vrede en recht en heeft daarmee een onderscheidende factor ten opzichte van de concurrentie. Dit concurrentievoordeel is een sterkte, omdat HET BEDRIJF gerichter congressen kan acquireren en daarmee een hogere ICCA-score bereikt en een hogere economische impact.

**Goede bereikbaarheid:** Den Haag beschikt over twee treinstations en is goed bereikbaar met zowel het openbaar vervoer als met de auto. Daarnaast is Den Haag ook goed aan te reizen voor internationale gasten, doordat twee grote vliegvelden op hooguit een uur afstand van de stad liggen.

**Kansen**

**Digitale trends:** ook in de congresmarkt zijn er steeds meer digitale trends zoals de ontwikkeling van evenementenapps. Hierbij zit een kans voor HET BEDRIJF, omdat zij dit nog niet doet. Wanneer zij dit wel doet, kan zij een grotere doelgroep aanspreken om activiteiten in de stad te ondernemen.

**Verduurzaming:** op de congresmarkt is ook een trend gaande op het gebied van verduurzaming. Hierin kan HET BEDRIJF meegaan door alle (nieuwe) communicatie digitaal te maken en activiteiten aan te bieden die niet of nauwelijks belastend zijn voor het milieu.

**De beleving wordt belangrijker:** zoals eerder onderzoek van HET BEDRIJF uitwees, is het steeds belangrijker hoe de congresbezoeker het hele congres en de stad beleeft. HET BEDRIJF kan hierop inspelen door de congresbezoeker een unieke beleving in Den Haag aan te bieden.

**Zwaktes**

**Eenzijdige markt:** HET BEDRIJF focust zich hoofdzakelijk op het werven van congressen en zakelijke evenementen, waardoor zij vrijwel geen aandacht besteedt aan de bezoekers van de congressen. Dit is een zwakte van HET BEDRIJF, omdat zij hierdoor niet weet wat de wensen en behoeften van de congresbezoeker zijn en hier tot op heden niet op in kon spelen.

**In vergelijking met andere congressteden weinig communicatie via de website:** zoals blijkt uit de concurrentieanalyse communiceert HET BEDRIJF vrij weinig over de mogelijkheden van de stad via de eigen website. Dit is een zwakte, omdat HET BEDRIJF via hun eigen website de congresbezoekers kan informeren over de mogelijkheden die Den Haag te bieden heeft.

**Afhankelijk van overheidsfinanciering en bijdrages van stadspartners:** HET BEDRIJF is een stichting en maakt dus geen winst, waardoor zij afhankelijk zijn van de overheidsfinanciering aangevuld door de bijdrages van stadspartners. Wanneer de gemeente minder subsidie wil geven aan HET BEDRIJF, dan kan HET BEDRIJF niet verder bestaan. Als HET BEDRIJF minder stadspartners zou hebben in de toekomst, krijgt zij minder inkomsten binnen. Met als gevolg dat HET BEDRIJF minder activiteiten kan uitvoeren.

**Bedreigingen**

**Andere congressteden, zowel nationaal als internationaal:**  zoals blijkt uit de concurrentieanalyse heeft HET BEDRIJF zowel internationaal, als nationaal concurrentie. Dit is een bedreiging, omdat congresorganisaties voor de concurrerende steden kunnen kiezen om hun congres te houden. Hierdoor zakt Den Haag op de ICCA-ranking en behaalt HET BEDRIJF een kleinere economische impact voor Den Haag.

**Afhankelijk van overheidsfinanciering:** zoals de zwaktes al aangaven is HET BEDRIJF afhankelijk van overheidsfinanciering. Zoals in de situatieschets beschreven, krijgt HET BEDRIJF momenteel voor vier jaar haar financiering van de overheid. Wanneer zij dit niet meer krijgt, staat dit de ontwikkeling van strategische plannen in de weg, zoals het vormgeven van de communicatie richting de congresbezoeker.

**Digitalisering van de congresmarkt:** wanneer HET BEDRIJF niet meegaat in deze trend, kan zij achteropkomen ten opzichte van de concurrentie. Het risico hiervan is dat minder congressen kiezen voor Den Haag als locatie, waardoor er minder congresbezoekers de stad bezoeken.

**Conclusie naar aanleiding van de SWOT-analyse**

Uit de SWOT-analyse blijkt dat door middel van dit onderzoek HET BEDRIJF haar markt kan verbreden. Momenteel spreekt HET BEDRIJF de bezoekers van associatiecongressen nog niet aan en door middel van die onderzoek kan HET BEDRIJF deze doelgroep aansporen tot het ondernemen van toeristische activiteiten in de stad. Dankzij dit onderzoek kan HET BEDRIJF haar achterstand op de concurrentie beperken en de communicatie naar de bezoeker van het associatiecongres op de website uitbreiden. Factoren zoals duurzaamheid en digitalisering moeten in de aanbevelingen terugkomen.

Den Haag is uniek doordat Den Haag The International City of Peace and Justice is. De samenwerking met The Hague & Partners zorgt ervoor dat HET BEDRIJF veel verschillende partners in de stad heeft en een breed netwerk waarvan zij gebruik kan maken in de communicatie richting de bezoekers van associatiecongressen. Denk hierbij aan het VVV. De mogelijkheden die HET BEDRIJF heeft zijn wel afhankelijk van overheidsfinanciering en de bijdrages van stadspartners. Hierdoor kan het zijn dat HET BEDRIJF niet het budget heeft om langdurig campagne te voeren om de bezoekers van associatiecongressen aan te zetten tot het ondernemen van activiteiten.

# Theoretisch kader

Het theoretisch kader brengt theorieën in kaart die helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling, om uiteindelijk te kiezen voor het conceptuele model: het 3C-model van Ohmae. Aan de hand van dit model stelt het theoretisch kader uiteindelijk hypotheses.

## theorieën en publicaties

Dit onderzoek heeft een positioneringsvraagstuk op het gebied van destinatiemarketing. Deze paragraaf belicht een aantal theorieën die raakvlakken hebben met het probleem en de pijnpunten van HET BEDRIJF.

Hamel en Prahalad (1990) stellen dat de positionering van een organisatie uit moet gaan van de eigen kracht van een organisatie en moet kijken naar de kerncompetenties die een organisatie te bieden heeft. De kerncompetenties zijn volgens Hamel en Prahalad de bekwaamheden en technologieën die de organisatie de mogelijkheid geven om de consument een bepaald voordeel te geven. Volgens de theorie bepalen de kerncompetenties het concurrentievoordeel van de organisatie.

Echter, Ohmae (1982) stelt dat de positionering gaat om het in lijn brengen van de drie componenten customer, company en competition. Hiermee kan men, volgens Ohmae, een strategie maken die planbaar is en wanneer het de organisatie lukt om de drie componenten in lijn met elkaar te krijgen behaalt het een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie. Ohmae stelt hierbij dat wanneer de organisatie zich focust op de concurrenten, de organisatie zich voordelig moet onderscheiden van deze concurrenten. Echter, als de organisatie zich focust op de organisatie zelf, dan moet zij zich focussen op de organisatiesterkten en ervoor zorgen dat deze aansluiten op de klantbehoeften op een manier die beter is dan die van de concurrent.

Waar Hamel en Prahalad stellen dat de organisatie moet kijken naar de kerncompetenties van de organisatie om een toereikende positionering te ontwikkelen, stellen Treacy en Wiersema dat de organisatie zich moet focussen op één van de drie waarde disciplines voor klanten die zij beschrijven in hun model. De drie waarde disciplines die zij onderscheiden zijn:

1. Operational Excellence, hierbij focust een organisatie zich op de lage kosten in het productieproces.
2. Product Leadership, hierbij focust de organisatie zich op de kwaliteit van het product en wil de organisatie het beste product leveren binnen de industrie.
3. Customer Intimacy, hierbij focust de organisatie zich op het leveren van producten en diensten aan de hand van de wensen en behoeften van de consument.

Volgens Treacy en Wiersema (1997) moet de organisatie de waarde discipline kiezen op basis van de behoefte van de consument.

Het model Blue Ocean Strategy van Kim & Mauborgne (2005) stelt juist dat de organisatie moet kijken naar alle facetten van de markt waarin zij zich bevindt, om vervolgens een uniek product te leveren. Het idee hierachter is dat wanneer de organisatie zich met een soortgelijk product als de concurrentie zich op dezelfde markt bevindt als de concurrentie, zij niet snel de concurrentie zal verslaan. Wanneer de organisatie zich op een markt bevindt waar geen concurrentie is met een uniek product, heeft de organisatie ook geen concurrentie om te verslaan.

Het model van Ansoff wat ingaat op verschillende groeistrategieën die een organisatie kan hanteren, kan ook van waarde zijn voor dit onderzoek, omdat HET BEDRIJF haar diensten gaat uitbreiden en een nieuwe doelgroep wil aanspreken. Ansoff (1975) stelt in zijn model dat er vier groeistrategieën zijn:

1. Markt development, waarbij de ondernemer een nieuwe markt betreedt met een bestaand product.
2. Markt penetration, waarbij de ondernemer een bestaande markt betreedt met een bestaand product.
3. Diversification, waarbij de ondernemer een nieuwe markt betreedt met een nieuw product.
4. Product development, waarbij de ondernemer een bestaande markt betreedt met een nieuw product.

Bovenstaande modellen gaan enkel over de positionering of de strategie die een organisatie kan gebruiken om haar product in de markt te zetten. Aangezien dit onderzoek niet alleen een positioneringsvraagstuk heeft, maar ook gericht is op de belevingscommunicatie en destinatiemarketing, staan hierna een aantal modellen en publicaties beschreven die hiermee te maken hebben.

Volgens het model van Pine & Gillmore (2011) heeft het regisseren van belevenissen geen betrekking op het entertainen, maar op het betrekken van de gast. Hierbij kan de bezoeker enerzijds een passieve deelname hebben, waarbij hij op afstand waarneemt en zich niet laat beïnvloeden door andere gasten. Anderzijds kan de bezoeker een actieve deelname hebben en zelf invloed uitoefenen op de belevenis. Daarnaast onderscheiden Pine & Gillmore twee ervaringsdimensies; absorptie, het vasthouden van de aandacht, zodat de bezoeker de belevenis kan opnemen en onderdompeling wat de fysieke deelname in de belevenis inhoudt. De koppeling tussen de ervaringsdimensies en de manier van deelname aan een belevenis bepalen Pine & Gillmore aan de hand van de vier dimensies van beleving: amusement, leren, ontsnappen en esthetiek.

Op het gebied van destinatiemarketing geven Eshuis, Braun en Klijn (2013) aan dat de positionering van een stad en de marketing rondom een stemming lastig is vanwege de inmenging van veel verschillende stakeholders. Hierbij moet de lezer denken aan de gemeente, musea, hotels, restaurants en attracties. Volgens dit onderzoek kan een eenduidige positionering alleen functioneren wanneer deze stakeholders nauw samenwerken, een gemeenschappelijk belang dienen en allemaal de nood inzien van een eenduidige positionering.

Dit onderzoek hanteert het 3C-model van Ohmae (Ohmae) als centrale theorie. Het model van Ansoff (Ansoff, 1975) is in dit geval niet toereikend, omdat het model ervanuit gaat dat de organisatie invloed heeft op het product. Dit is niet het geval. De theorie van Treacy en Wiersema (1997) is niet relevant genoeg voor dit positioneringsonderzoek, omdat deze theorie stelt dat een organisatie zich moet richten op één waarde discipline, terwijl het van belang is dat dit onderzoek zowel de sterke punten, als de concurrentie, als de wensen en behoeften van de klant in kaart brengt. Het Blue Ocean Model (2005) is niet van toepassing, doordat de markt een markt is met veel concurrentie. Het model van Pine en Gillmore is niet toereikend genoeg, doordat het van belang is dat het onderzoek inzicht verkrijgt in hoe de doelgroep aangespoort raakt tot het ondernemen van activiteiten en niet geïnteresseerd is hoe de organisatie de beleving kan optimaliseren.

Het model van Ohmae geeft de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de huidige positionering en de gewenste positionering naar aanleiding van de concurrentie, het bedrijf en de wensen en behoeften van de consument zelf. Zoals beschreven omvat het model zowel interne als externe componenten. Het model combineert de inside-out benadering met de outside-in benadering. Dit maakt dat het model uiterst geschikt is voor deze casus. Door het model te gebruiken en dus de drie componenten met elkaar in lijn te brengen behaalt de organisatie een duurzaam strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

##  Conceptueel model

Het conceptueel model van Ohmae (Figuur 1) stelt dat wanneer de drie componenten met elkaar in lijn zijn gebracht, de organisatie een strategisch voordeel behaalt ten opzichte van de concurrent. Zoals in de aanleiding beschreven is dit belangrijk voor dit onderzoek, omdat het onderzoek zich afspeelt binnen een markt met veel concurrentie en sommige concurrenten al voor lopen in het communiceren met congresgangers.

Daarnaast is het waardevol dat het component “consumer” de wensen en behoeften van de consument in kaart brengt. Hierdoor is de kans groter dat de congresbezoeker zich aangesproken voelt en activiteiten in de stad gaat ondernemen, wanneer de organisatie de uitkomsten van dit onderzoek implementeert en haar communicatie aanpast op de resultaten, de congresbezoeker zich aangesproken voelt en activiteiten in de stad gaat ondernemen.

Het component “company” is in deze casus minstens zo belangrijk, omdat het de stad betreft waarmee de organisatie te werken heeft. De stad is niet flexibel en dit onderzoek kan de stad niet veranderen. Dat maakt het nog belangrijker om de sterke punten van de stad in kaart te brengen en hierop te focussen in de communicatie naar de congresbezoeker toe.

Ohmae stelt bij het 3C-model vier strategieën om het concurrentievoordeel te behalen. De vier strategieën staan hieronder toegelicht:

1. **De kernfactoren van succes,** de sterke punten van de organisatie moeten gericht zijn op de kernfactoren van succes binnen de markt.
2. **Relatieve superioriteit,** waarbij de organisatie gebruikmaakt van de verschillende concurrentieomstandigheden, door gebruik te maken van de producten en diensten die niet direct concurreren met de producten of diensten van de concurrent. Bij deze strategie is het ook een optie om de activa te laten verschillen met die van de concurrent.
3. **Agressieve initiatieven,** bij langzaam groeiende markten waarbinnen de grootste concurrent een stabiele positie heeft ingenomen, kan het bedrijf de kernfactoren van succes waar de concurrent op inspeelt veranderen.
4. **Innovaties,** deze strategie gebruikt de organisatie wanneer deze nieuwe innovaties invoert binnen het bedrijf. Dit kan leiden tot een nieuwe markt of de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Dit onderzoek gebruikt de strategie “kernfactoren van succes”. Het onderzoek brengt de kernfactoren van succes binnen de markt in kaart, zodat de organisatie deze kan gebruiken in het communiceren van haar sterke punten. Hiermee kan de organisatie een strategisch voordeel te behalen ten opzichte van de concurrent.

##  Hypotheses

De hypotheses zijn opgesteld aan de hand van het 3C model van Ohmae. Iedere component heeft een eigen hypothese.

**Hypothese 1:** als de organisatie zich focust op dezelfde factoren die de concurrentie opneemt in haar communicatie naar de bezoekers van associatiecongressen, dan gaan bezoekers van associatiecongressen activiteiten ondernemen in de stad.

Deze hypothese is afgeleid van het volgende citaat: *“A succesfull strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strenghts to customer needs than is provided by its competitors” (Ohmae, 1982, p. 91)*

Volgens Ohmae kan een organisatie zich onderscheiden door sommige dingen anders te doen dan dat de concurrentie ze doet. Het is kaart brengen van wat de concurrentie communiceert naar de bezoekers van associatiecongressen, draagt bij aan de manier waarop de organisatie haar communicatie naar de congresbezoeker vormgeeft.

**Hypothese 2:** als de organisatie zich in haar communicatie focust op de sterke punten van de stad, dan gaan de bezoekers van associatiecongressen activiteiten ondernemen in de stad.

Deze hypothese is afgeleid van het volgende citaat: *“Their aim is to maximize the corporation’s strengts relative to the competition in the functional areas that are critical to success in the industry” (Ohmae, 1982, p.110)*

Volgens Ohmae behaalt de organisatie een strategisch voordeel op het moment dat zij de sterktes vanuit de organisatie focust op de kernfactoren van succes in de branche. Als deze overeenkomen, behaalt de organisatie een strategisch voordeel.

**Hypothese 3:** als de organisatie zich in haar communicatie naar de bezoekers van associatiecongressen focust op de wensen en behoeften van deze groep ten aanzien van het ontvangen van stadsinformatie, dan gaan zij activiteiten in de stad ondernemen. Deze hypothese is afgeleid van het volgende citaat: *“To establish a strategic edge over its competitors, the company will have to segment the market and then concentrate its effort on meeting their needs” (Ohmae, 1982, p.99)*

Volgens Ohmae kan de organisatie een strategisch voordeel behalen op het moment dat de organisatie tegemoetkomt aan de wensen en behoeften van de doelgroep van de organisatie. In dit geval de bezoekers van associatiecongressen.

# Methodologie

De methodologie laat zien dat dit onderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek vergt. Het gebruik van beide onderzoeksvormen moet ervoor zorgen dat voldoende data beschikbaar komt om de doelstelling te behalen en de probleemstelling te beantwoorden. De onderzoekstechnieken en hoe de technieken helpen het onderzoek te voltooien staan beschreven in de methodologie. Tot slot beschrijft dit hoofdstuk de operationalisatie van de deelvragen en de hypotheses.

## Methoden van onderzoek

De methoden van onderzoek die het onderzoek gebruikt om een antwoord te krijgen op de probleemstelling en de deelvragen staan hieronder toegelicht.

**Deskresearch**
Dit onderzoek maakt gebruik van deskresearch voor het beantwoorden van de eerste, tweede en vierde deelvraag. Deze methode van onderzoek geeft de mogelijkheid om relevante en bestaande informatie te verzamelen (Verhoeven, 2014). EBSCO-host, Google scholar, Lexis Nexis en de mediatheek van de Hogeschool Leiden geven toegang tot deze gewenste informatie. Voor het opstellen van de situatieschets uit hoofdstuk 3 is gebruik gemaakt van de door HET BEDRIJF beschikbaar gestelde, interne documenten. De sterke punten van Den Haag zijn ook door middel van deskresearch te onderzoeken, waarna het van belang is om te testen of de bezoekers van associatiecongressen deze opinie delen. De verschillende onderzoeksdoelgroepen verschaffen toegang tot deze data in het kwalitatieve onderzoek.

**Kwalitatief onderzoek**Voor het beantwoorden van alle deelvragen is kwalitatief onderzoek van belang. Volgens Verhoeven (2014) is kwalitatief onderzoek veldonderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker geïnteresseerd in de betekenis die de onderzochte persoon geeft aan de situatie (Verhoeven, 2014). Kwalitatief onderzoek ziet de ervaring als onderdeel van de belevingswereld van de respondent en niet als een op zichzelf staand feit. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek maakt de onderzoeker op in taal en niet in statistieken (Maso & Smaling, 1998).

Tijdens dit onderzoek is de diepgang van belang, omdat het onderzoek de wensen en behoeften van de bezoekers van associatiecongressen in kaart dient te brengen. Het “hoe” en “waarom” zijn hierbij belangrijk, omdat het onderzoek inzicht wil krijgen in hoe een bezoeker van het associatiecongres haar zakelijk bezoek inricht, welke stappen hij hierbij onderneemt en met welke motivatie. Op deze manier komt “customer” uit het model van Ohmae (1982) duidelijk in beeld.

Ook de ervaringen met de concurrentie komen in beeld door middel van kwalitatief onderzoek. Hierbij is het van belang dat de onderzoeker door kan vragen naar het hoe en waarom, omdat het onderzoek nagaat hoe de bezoekers van associatiecongressen hun bezoek aan concurrerende congressteden hebben ervaren. Wat zij goed of minder goed vonden en waarom zij dat vonden is hierbij van belang.

De kernfactoren van succes zijn ook te onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek waarbij de werknemers van het VVV inzicht geven in de trends op het gebied van destinatiemarketing die zij zien tijdens hun werk. Hoe zij deze trends ervaren en hoe zij denken dat HET BEDRIJF deze kan gebruiken is de diepgang die bij dit onderwerp vereist is.

Dit onderzoek maakt gebruik van half-gestructureerde interviews. Bij een half-gestructureerd interview is het van belang op voorhand een topic guide op te stellen en het interview af te nemen aan de hand van deze topic guide (zie bijlage D en E). Deze geeft richting aan het interview (Verhoeven, 2014). Daarnaast biedt een half-gestructureerd onderzoek ruimte voor doorvragen, waarbij de onderzoeker de achterliggende redenen en gedachten in kaart kan brengen wanneer de geïnterviewde deze niet in eerste instantie geeft (Boeije, 2012).

**Kwantitatief**
Dit onderzoek vereist kwantitatief onderzoek om een antwoord op de deelvraag drie te vergaren. Door de antwoorden uit het kwalitatieve onderzoek ook kwantitatief te testen, kan het onderzoek de mening van de grote doelgroep die het consumer-aspect uit het conceptueel model vertegenwoordigen inzichtelijk maken voor HET BEDRIJF. Om de voorkeuren van deze grote groep inzichtelijk te maken is optelbaarheid van belang. Dit onderzoek maakt gebruik van een online survey om de kwantitatieve data te vergaren. De steekproefgrootte staat beschreven in de volgende paragraaf.

Deze vorm van onderzoek maakt gebruik van cijfermatige informatie, cijfers over objecten, organisaties en personen. Hierna gebruikt de onderzoeker statistische technieken in het programma SPSS om de resultaten in kaart te brengen. Deze manier van onderzoeken gaat uit van het principe meten is weten (Verhoeven, 2014).

## Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft hoe het onderzoek de respondenten voor dit onderzoek selecteert en werft. Ook maakt deze paragraaf duidelijk welke omvang de populatie heeft, waar de respondenten zich bevinden en hoeveel respondenten de interviewer interviewt om tot een representatief resultaat te komen.

### Kwalitatief onderzoek

Bij de eerste deelvraag komen de medewerkers van het VVV aan het woord, omdat zij inzicht hebben in wat de congresbezoeker onderneemt in Den Haag en waarnaar hij vraagt bij de VVV-stand. De medewerker die altijd te vinden is bij de VVV-stand op congressen is respondent tijdens dit onderzoek. Daarnaast is de leidinggevende van de VVV-stand ook respondent. Deze respondent heeft inzicht in welke activiteiten vaak verkocht zijn in het afgelopen jaar en welke activiteiten van de VVV rendabel zijn en zorgen voor inkomsten. Hierdoor zijn de antwoorden van deze doelgroep van waarde voor dit onderzoek en geven deze inzicht in de sterke punten van Den Haag en de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing.

Zoals beschreven in de doelgroepsomschrijving voldoen deze respondenten aan de eis dat zij minstens één jaar werkzaam zijn bij het VVV. Het interview krijgt richting aan de hand van een vooraf opgestelde topic-guide (bijlage D en E). De interviews hebben verschillende topic guides, omdat de respondenten expertise hebben op verschillende gebieden.

Tijdens het interview blijft er ruimte voor eigen inbreng van de respondent. Tijdens deze interviews maakt de onderzoeker gebruik van half-gestructureerde interviews (Verhoeven, 2014). In tabel 1 staat het respondentenschema wat hoort bij de onderzoeksdoelgroep medewerkers van het VVV.



Voor het beantwoorden van de derde en vierde deelvraag maakt de onderzoeker ook gebruik van kwalitatief onderzoek. Door middel van half-gestructureerde interviews (Verhoeven, 2014) achterhaalt het onderzoek de ervaringen en meningen van de respondenten op het gebied van communicatie over activiteiten in de stad en hun ervaringen met de concurrerende congressteden.

Vanwege het feit dat de bezoekers van associatiecongressen niet staan geregistreerd in databestanden die toegankelijk zijn voor HET BEDRIJF, kan het onderzoek geen willekeurige congresbezoekers benaderen. Daarom maakt het onderzoek gebruik van de sneeuwbalmethode (Verhoeven, 2014). Door in het eigen netwerk rond te vragen naar mensen die werkzaam zijn in een van de clusters en regelmatig associatiecongressen bezoeken, komt de onderzoeker aan de respondenten. Vervolgens informeren de mensen uit het netwerk van de onderzoeker ook weer in hun netwerk naar mensen die werkzaam zijn in de clusters en associatiecongressen bezoeken. Zo komt de onderzoeker aan voldoende respondenten voor dit deel van het onderzoek.

HET BEDRIJF focust zich tijdens het acquireren van congressen op vijf verschillende clusters, zoals beschreven in de situatieschets. Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek inzicht in de wensen en behoeften van de congresbezoeker binnen deze clusters geeft, moeten de respondenten allemaal werkzaam zijn binnen deze clusters. Echter, het is niet van belang om uit alle clusters evenveel respondenten te interviewen. Het is alleen van belang dat alle respondenten werkzaam zijn in een van de clusters, zodat zij inzicht kunnen geven in de wensen en behoeften van de bezoekers van de associatiecongressen waarmee HET BEDRIJF te maken heeft. In eerste instantie plant de onderzoeker twaalf interviews in met bezoekers van associatiecongressen. Vanaf dit punt zou er verzadiging moeten optreden volgens Verhoeven (2014), waarbij er geen nieuwe informatie meer aan bod komt. Mocht dit niet het geval zijn, plant de onderzoeker extra interviews in.

Daarnaast houdt het onderzoek rekening met de nationaliteit van de respondenten. Daarom interviewt de onderzoeker zes mensen met een niet-Nederlandse nationaliteit en zes nationale respondenten die regelmatig congressen bezoeken in het buitenland. Deze respondenten laten zich in het buitenland wel of niet informeren over de toeristische activiteiten en kunnen inzicht geven in de methode hiervan en hun ervaringen met concurrerende congressteden van Den Haag. Wanneer blijkt dat deze mensen een positieve ervaring hebben met de concurrerende steden en hun manier van communiceren richting de congresbezoeker, dan zijn dit sterke punten van de concurrentie, waar HET BEDRIJF eventueel lering ui uit kan trekken.

In tabel 2 is het respondentenschema van de onderzoeksdoelgroep bezoekers van associatiecongressen inzichtelijk gemaakt. Dit respondentenschema slaat terug op voorgaande overwegingen.

### Kwantitatief onderzoek

Om de steekproefomvang van het kwantiatieve onderzoek te berekenen maakt de onderzoek gebruik van een steekproefformule (De Vocht, 2013). Volgens de middellangetermijnstrategie van HET BEDRIJF zijn er in 2017 44.000 bezoekers van associatiecongressen in Den Haag geweest. Dit aantal is gebruikt als totale populatie. De ingevulde steekproef is te vinden in bijlage H. De ingevulde steekproef geeft een vereiste respons van 381 om een betrouwbaarheidspercentage van 95% te vergaren.

Via sociale media verspreidt de onderzoeker de online survey. Daarnaast benadert de onderzoeker verschillende associaties met de vraag of zij de enquête willen delen met de leden van de associatie. Deze online survey stelt de onderzoeker op aan de hand van een stappenplan (Schriemer, 2016). Eerst stelt de interviewer een screeningsvraag. Wanneer de respondent deze vraag beantwoordt met één of meer congressen per jaar, behoort de respondent tot de doelgroep van dit onderzoek. Vervolgens stelt de onderzoeker een aantal achtergrondvragen aan de respondent. Deze vragen zijn voor de respondent makkelijk te beantwoorden, wat aansluit bij het trechtermodel (Verhoeven, 2014). Verder bestaat de enquête uit onderzoeksgerelateerde vragen, waarbij de onderzoeker de antwoordopties baseert op de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. De enquete bevat zestien vragen, waardoor de kans klein is dat respondenten voortijdig afhaken (Schriemer, 2016). De volledige enquête staat in bijlage G.

Het verspreiden van de enquête in het eigen netwerk heeft een respons opgeleverd van 282. Dat betekent dat de gewenste respons van 381 niet behaald is. Volgens de ingevulde steekproef uit bijlage S is een respons van 269 vereist wanneer de onderzoeker uitgaat van 90% als betrouwbaarheidspercentage. Dit is wel behaald. De steekproefgrootte zoals beschreven in de theorie (Schriemer, 2016) staat in tabel 3 toegelicht.


Wanneer respondenten de enquête invullen die minder dan één keer per jaar een associatiecongres bezoeken, behoren zij niet tot de doelgroep van dit onderzoek en is hun respons niet van waarde. Tijdens dit onderzoek is dit niet gebeurd. Het onderzoek heeft ook geen missing values, omdat alle vragen verplicht zijn om in te vullen voordat de respondent de enquête kan opsturen. De resultaten van de enquête verwerkt de onderzoeker in SPSS, dit staat verder toegelicht in de operationalisatie.

##  Operationalisatie

In de operationalisatie staat uitgelegd hoe de onderzoeker de deelvragen beantwoordt en de hypotheses test om vervolgens tot een positioneringsadvies voor HET BEDRIJF te komen. De operationalisatie staat per deelvraag en hypothese beschreven. Bij alle interviews maakt de onderzoeker gebruik van gesprekstechnieken, waardoor de respondent zich op zijn gemak voelt. Dit doet de interviewer door eerst een aantal kennismakingsvragen te stellen of een gesprekje aan te gaan (Meier en Mandemakers, 2007).

**Deelvraag 1**
De theorie van Ohmae zegt dat de sterke punten van een bedrijf de punten zijn die het bedrijf onderscheidt van de concurrentie en dat de organisatie deze moet gebruiken om een strategie op te stellen (Ohmae, 1991). Zoals beschreven in de datacollectie verkrijgt het onderzoek het antwoord op deze deelvraag door middel van kwalitatief onderzoek. De medewerkers van het VVV geven allebei antwoord op deze vraag en vertellen wat naar hun mening de sterke punten van Den Haag zijn. De bezoekers van associatiecongressen die wel eens Den Haag hebben bezocht geven inzicht in wat volgens hen tot de sterke punten van Den Haag behoort. Dit is een meer objectief antwoord dan het antwoord van de medewerkers van het VVV, doordat de medewerkers van het VVV waarschijnlijk een voorliefde voor Den Haag hebben.

De antwoorden van beide onderzoeksdoelgroepen vergelijkt de onderzoeker met deskresearch van het VVV. Hier heeft het VVV inzichtelijk gemaakt welke activiteiten congresbezoekers regelmatig bezoeken. De activiteiten die het meest naar voren komen in zowel het veldonderzoek als in de deskresearch zij de sterke punten van Den Haag.

**Deelvraag 2**
Ohmae geeft aan dat de kernfactoren van succes in kaart te brengen zijn door te bepalen wat een succesvolle organisatie onderscheidt van een minder succesvolle organisatie (Ohmae, 1991). Daarom moet dit onderzoek inzicht krijgen in hoe succesvolle steden communiceren over activiteiten in hun stad naar de congresbezoeker. Echter, zoals de beperkingen en begrenzingen beschrijven biedt dit onderzoek niet de mogelijkheid met verschillende organisaties te praten. Om toch een volledig beeld te geven is dit onderwerp opgenomen in de topic guides in bijlage D en E, waar de respondenten vertellen wat hun ervaringen zijn met concurrerende steden en welke factoren zij daarin als prettig ervaarden.

De medewerkers van het VVV beantwoorden deze vraag ook. Op verschillende beurzen hebben zij contact met de concurrentie en hebben zij te maken met de manier waarop de concurrentie destinatiemarketing bedrijft. De factoren die vaak naar voren komen bij steden die succesvoller zijn dan andere steden, zijn de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing.

**Deelvraag 3**
Het antwoord op deze deelvraag verkrijgt de onderzoeker door middel van zowel kwalitatief als kwantitatief veldonderzoek zoals beschreven in de datacollectie.

De interviewer stelt hierbij aan de hand van de topic guide uit bijlage F vragen aan de respondent en laat tegelijkertijd ruimte voor eigen inbreng vanuit de respondent. De topic guide bevat vragen over alle facetten waarmee de congresbezoeker rekening houdt tijdens het bezoeken van een congres. Vervolgens toetst het onderzoek de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek op een kwantitatieve manier. Dit doet de onderzoeker om te testen of de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek gelden voor een grotere onderzoekspopulatie. De online survey is te vinden in bijlage G.

In bijlage H staat het analyseplan. Deze is nodig om de verkregen data uit het kwantitatieve onderzoek te analyseren. In fase A komen de frequentieverdelingen van alle verkregen data tot stand. Vervolgens komt een responsanalyse tot stand, zodat inzichtelijk is binnen welks tijdspad de respondenten de vragenlijst invulden. De representativiteitsanalyse en de bijbehorende controle analyse zijn bij deze data niet van toepassing, doordat de standaard verdelingen van de populatie niet bekend zijn en het onderzoek geen representativiteit nastreeft. In fase E moeten de antwoorden op twee deelvragen en de hypotheses tot stand komen. Door middel van frequentieverdelingen, kruistabellen en staafdiagrammen verkrijgt men inzicht in de respons. De Chi-kwadraat toets en de Crames V toets gebruikt de onderzoeker om de samenhang tussen verschillende vragen aan te tonen. Er is geen opmerkingsanalyse, doordat de vragenlijst geen mogelijkheid gaf aan de respondent opmerkingen achter te laten.

De factoren die het meest naar voren kwamen tijdens het kwantitatieve onderzoek of goed onderbouwd werden tijdens het kwalitatieve onderzoek vormen het antwoord op deelvraag drie. Door dit inzichtelijk te maken kan het onderzoek HET BEDRIJF adviseren over hun eigenlijke doel als organisatie: het bedienen van de klant (Ohmae, 1982).

**Deelvraag 4**
Deze deelvraag focust zich op het competitors-gedeelte uit de centrale theorie. Ohmae stelt hier dat de organisatie zich moet onderscheiden op de markt en dus van haar concurrentie, maar stelt hierbij ook dat de organisatie kan leren van de concurrentie op de markt (Ohmae, 1982). Het is dus belangrijk dat het onderzoek inzichtelijk maakt welke ervaringen de congresbezoeker had in concurrerende steden en wat zij hier goed en minder goed aan vonden.

Deze deelvraag beantwoordt het onderzoek door middel van het kwalitatieve onderzoek onder de bezoekers van associatiecongressen. Hierbij is het van belang dat de onderzoeker doorvraagt naar het hoe en waarom bij de respondent en de motivatie bij een mening achterhaalt. Op basis hiervan moet de onderzoeker interpreteren welke factoren terug moeten komen in de communicatie vanuit HET BEDRIJF over de activiteiten in de stad en welke factoren HET BEDRIJF achterwegen moet laten. De onderwerpen die helpen deze deelvraag staan opgenomen in bijlage F, in de topic guide voor congresbezoekers.

**De hypotheses**Alle hypotheses onderzoekt de onderzoeker door middel van de vragen uit de topic guide in bijlage F. Deze geven inzicht in de wensen en behoeften van de congresbezoeker. Hieronder staat beschreven op welke gronden het onderzoek de hypotheses kan aannemen of verwerpen.

**Hypothese 1**Voor het onderzoeken van deze hypothese vraagt de onderzoeker naar de ervaringen van de bezoekers van associatiecongressen met de concurrerende congressteden. Wanneer blijkt dat de respondenten activiteiten gingen ondernemen door de communicatie vanuit het conventiebureau van de concurrerende stad kan het onderzoek deze hypothese aannemen. Wanneer dit niet het geval is kan het onderzoek de hypothese verwerpen.

**Hypothese 2**
Door bij de bezoekers van associatiecongressen na te gaan of zij gevoelig zijn voor de sterke punten van Den Haag en of zij eerder activiteiten ondernemen wanneer deze sterke punten opgenomen staan in de communicatie vanuit de stad, kan het onderzoek deze hypothese testen. Als de bezoekers eerder activiteiten ondernemen wanneer de sterke punten opgenomen zijn in de communicatie kan het onderzoek de hypothese aannemen. Is dit niet het geval, dan kan het onderzoek de hypothese verwerpen.

**Hypothese 3**
Voor het onderzoeken van deze hypothese is het van belang om de wensen en behoeften in kaart te brengen van de bezoeker van associatiecongressen op het gebied van communicatie over de activiteiten in de congresstad. Wanneer deze onderzoeksdoelgroep aangeeft eerder activiteiten te ondernemen wanneer er gehoor is gegeven aan deze wensen en behoeften, kan het onderzoek de hypothese aannemen. Wanneer dit niet het geval is, moet het onderzoek deze hypothese verwerpen.

# Resultaten

Onderstaand hoofdstuk is weggelaten in verband met privacy van het bedrijf

# Conclusies

Onderstaand hoofdstuk is weggelaten vanwege privacy doeleinden

# Aanbevelingen

Onderstaand hoofdstuk is weggelaten vanwege privacy doeleinden

# Implementatieplan

Onderstaand hoofdstuk is weggelaten vanwege privacy doeleinden

# Literatuurlijst

Adkins, L. (2010). Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition. Boston: Pearson.

Alsem, K.L. & Kostelijk, E. (2016). *Merkspositionering (eerste druk).* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Ansoff, I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY.

Chan, W. &. (2005). De blauwe oceaan - creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Deming, W.E. (1993). The New Economics for Industry, Government, Education, Cambridge, KA: MIT Press.

Eshuis, J., E. Braun and E.-H. Klijn (2013) Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. Public Administration Review 73 (3): 507-516

Floor, K. & Raaij, van. F. (2010). Marketingcommunicatiestrategie. p. 12. Noordhoff: Groningen

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competencies of the corporation. p. 242. MA: Boston.

Hessing, E.; Reuling, A.; Mulder, S. (2004). Het WIN-modeltm. Amsterdam.

Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). Kwalitatief marktonderzoek. Wolters Noordhoff: Groningen.

Mintzberg, H. (1987). Crafting

Maso, I. & Smaling, A. (1998). Kwalitatief onderzoek. Den Haag: Boom Uitgevers

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review. p. 66-75

NRIT Media, CBS, NBTC Holland Marketing, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality. (2017). Trendrapport Toerisme, Recreatie en vrije tijd.

Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: the art of Japanese business. p. 42-50, 91-98, 99-109, 110, 116-117, 128, 215-241. McGraw Hill: New York.

Osborn, A.F. (1963). Applied Imagination: principles and procedures of creative problem solving. Charles Scribner’s Sonds: New York

Pine J.B., Gilmore, J.H. (2011). De beleveniseconomie. Den Haag: Sdu uitgevers.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. p. 11-19. The Free Press: New York

Riezebos, H. J. & Grinten, J. van der. (2011). Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering. p. 35. Boom Lemma uitgevers.

Ries, A. T. (1982). Positioning: The Battle for Your Mind. New York: Warner Books.

Schriemer, MG. (2016). Statistiek voor de beroepspraktijk. Haarlem: SW.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. p.15-85, 21. Basic Books: New York.

Trompenaars, F. & Coebergh, P.H, (2014). 100+ management models. Oxford: Infinite Ideas Limited

Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

# Bijlagen

## Bijlage A: zoekplan per deelvraag

Tijdens de deskresearch is het belangrijk om beschikbare informatie te achterhalen voor het beantwoorden van de probleemstelling en de deelvragen. De centrale theorie helpt binnen dit onderzoek met het beantwoorden van de probleemstelling. Op onderstaande vragen dient men via de zoekmachines Google Scholar, LexisNexis en EBSCO-host een antwoord te vinden. Ook is de mediatheek van hogeschool Leiden te gebruiken.

Deelvraag 1: wat zijn de sterke punten van Den Haag?

* Afbakening begrip sterke punten
* Sterke punten van de stad Den Haag

Deelvraag 2: wat zijn de kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing?

* Afbakening van het begrip destinatiemarketing
* Afbakening van het begrip kernfactoren van succes
* Kernfactoren van succes op het gebied van destinatiemarketing

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de bezoeker van het associatiecongres op het gebied van communicatie over activiteiten in een stad tijdens het bezoeken van het congres?

* Afbakening van het begrip associatiecongres
* Afbakening van het begrip activiteiten
* De wensen en behoeften van de bezoeker van het associatiecongres

Deelvraag 4: Wat zijn volgens de bezoekers van associatiecongressen de sterkte punten van de concurrentie in haar communicatie naar de zakelijke bezoeker?

* Afbakening van het begrip concurrentie
* Inzicht in de concurrentie van de organisatie
* De positionering van de concurrentie

Onderstaande begrippen kunnen helpen bij het antwoorden van de bovenstaande vragen:

* Sterke punten
* Destinatiemarketing
* Kernfactoren van succes
* Associatiecongres
* Activiteiten
* Ohmae
* 3C-theorie
* Positionering

De voorwaarden van de deskresearh zijn:

* Informatie is verkregen voor 23 mei 2018
* Informatie is Engels- of Nederlandstalig
* Informatie is gratis te verkrijgen

## Bijlage B: definities van positioneren

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Definitie** | **Focust zich op** | **Bron** |
| De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse’  | Klanten en concurrenten | Floor en van Raaij, 2010, p.26 |
| Een georganiseerd systeem voor het vinden van een raam in het brein van de consument. Het is gebaseerd op het concept dat communicatie alleen kan plaatsvinden op het juiste moment onder de juiste omstandigheden | Klanten | Ries & Trout, 1986, p.19 |
| De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent.  | Organisatie, klanten en concurrenten | Riezebos & van der Grinten, 2011, p.35 |
| Positioneren gaat primair om het bepalen welke positie de organisatie moet innemen ten opzichte van de klant.  | Klanten | Alsem & Kostelijk, 2016, p.26 |