

A woman in a dark business suit stands on a balcony with a wooden railing, looking out over a large, modern glass atrium. The atrium has a curved glass ceiling and large windows, with a view of a city and greenery outside. The scene is brightly lit with natural light.

AirPlus

INTERNATIONAL

Strategisch Meeting Management.
Naar beter inzicht in processen,
procedures en kosten.

AIRPLUS. WHAT TRAVEL PAYMENT IS ALL ABOUT.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
01 Inleiding	7
Verantwoording	7
Leeswijzer	7
02 De MICE industrie nader belicht	8
03 Feiten & Cijfers: MICE in Nederland	11
Achtergrond respondenten en hun organisaties	11
Beleid op Business Travel en MICE gebied	13
Achtergrond van MICE activiteiten	15
Inzicht in uitgaven	17
04 Omgang met meetings, incentives en events	20
Strategisch Meeting Management	20
Doelstellingen	22
Barrières en randvoorwaarden voor implementatie Strategisch Meeting Management	24
Overige bevindingen m.b.t. MICE	25
Verwachtingen en toekomstige ontwikkelingen op gebied van MICE	26
05 Op weg naar Strategisch Meeting Management	28
06 Conclusies	33
Geraadpleegde bronnen	36
Verklarende Woordenlijst	37
Bijlage I	37
Over de auteurs	38



Samenvatting

Steeds meer ondernemingen in Europa beschouwen meetings en events als integraal onderdeel van hun marketing- en communicatiestrategie en benaderen MICE¹ activiteiten daarom strategischer dan voorheen. Daarbij zorgt de financiële crisis ervoor dat zij versneld een duidelijk strategisch beleid en richtlijnen voor MICE activiteiten opzetten. Maar ook zonder crisis wordt een meer beleidsmatige aansturing van het MICE beleid onontkoombaar, en wel vanwege het strategische belang van meetings en events.

Kostenbesparing is een van de belangrijkste drijfveren voor een duidelijk MICE beleid. Maar ook het kunnen onderhandelen over betere (annulerings)voorwaarden, het kunnen consolideren van het aantal leveranciers tot een beperkt aantal preferred suppliers, inzicht in data en het verbeteren van de efficiency zijn allemaal argumenten om de organisatie rondom meetings en events onder de loep te nemen. Behalve deze – nog steeds merendeels economische – argumenten, zijn er ook andere motieven om dat te doen. Waaronder het beter vastleggen van bevoegdheden op het gebied van meetings en events in de eigen organisatie. En het streven naar meer expertise en een betere kwaliteit bij outsourcing van MICE onderdelen. Ook belangrijk: zorgen voor samenhang in en bewaking van organisatie-doelen en bedrijfsvisie ten aanzien van MICE beleid. Een steeds grotere rol bij het opzetten van MICE beleid spelen daarnaast aspecten als beter zicht op mogelijke risico's op juridisch, organisatorisch, operationeel en financieel gebied, maar ook zaken als bijvoorbeeld gezondheidsrisico's bij deelname aan events.

De organisaties in Nederland die een MICE beleid hebben opgezet, zijn over het algemeen multinationals waar veel MICE activiteiten plaatsvinden. Deze bedrijven hebben een *top-down* mandaat om zo'n beleid te starten en te implementeren. Dit white paper richt zich vooral op bedrijven met een groot volume

in meetings en events. Maar de verwachting is dat ook bedrijven met een klein of middelgroot volume voordeel kunnen hebben bij het opzetten van een MICE beleid.

Een van de eerste stappen die bij het opzetten van een MICE beleid moeten worden genomen, is inzicht krijgen in de data. Dat is voor veel bedrijven een lastige opgave, want veelal liggen de gegevens over MICE activiteiten verspreid over verschillende afdelingen. De eerste stappen behelzen dus het helder omschrijven van wat men onder MICE verstaat en wie er bij MICE activiteiten zijn betrokken. Vervolgens is het van belang om de harde cijfers boven tafel te krijgen: volumes, prijzen, aantallen vergaderingen, events, congressen e.d.

De *best practices* op het gebied van een MICE beleid geven onder meer de volgende voordelen:

- > Ontzorging door tijdsbesparing dankzij het invoeren van een centraal (boekings)beleid
- > Professionalisering door samenwerking met gespecialiseerde en ervaren consultants/agents op het gebied van travel en meetings
- > Vereenvoudiging van het administratieve proces
- > Vermindering van het aantal facturen, zodat deze niet langer één voor één in het administratieve systeem hoeven te worden ingevoerd en verwerkt
- > Inzicht in de totale uitgaven voor meetings en events
- > Gedetailleerd inzicht in de uitgaven, waardoor effectiever met leveranciers kan worden onderhandeld
- > Minder factureringsproblemen
- > Betere managementinformatie door inzicht in uitgaven per categorie
- > Betere managementinformatie en rapportages per kostenplaats of budgethouder
- > Inzicht in btw-informatie op samengevoegde uitgavenoverzichten
- > Concentratie van het aantal preferred suppliers.

¹ De geïnterviewde en geïnterviewde ondernemingen hanteren verschillende termen voor MICE activiteiten, zoals meetings en events of meetings en incentives. Hoewel is gebleken dat de term MICE in het dagelijks gebruik nog zelden wordt gehanteerd, zullen wij deze term wél gebruiken omdat het in ieder geval de volle breedte van de zakelijke travel & tourism industrie bestrijkt, uitgezonderd individuele zakenreizen. Wanneer het in het vervolg gaat over MICE beleid wordt hiermee ook (Strategisch) Meeting Management bedoeld, of alle beleid dat anderszins georganiseerd is m.b.t. MICE activiteiten.



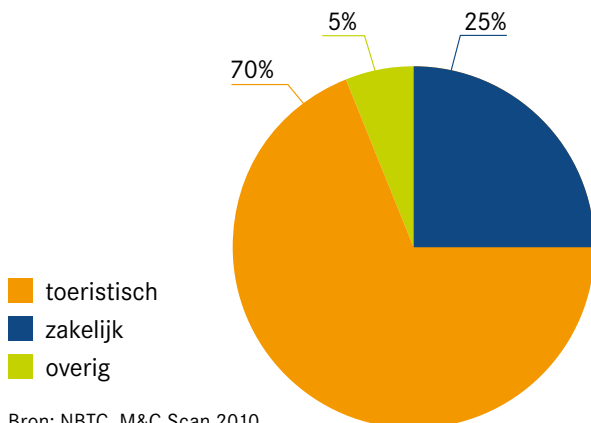
G6.1000

01 Inleiding

De voorspellingen voor 2012 over de Nederlandse economie zijn somber. Op tal van gebieden wordt bezuinigd; in de cultuur, in de zorg, in het onderwijs en in het bedrijfsleven. Ook na 2012 zal de broekriem moeten worden aangehaald. Misschien zelfs wel voor een langere tijd dan we dat de afgelopen decennia hebben gedaan. Toch zijn er ook positieve geluiden te horen. Wereldwijd is het aantal internationale toeristische aankomsten in de eerste 8 maanden van 2011 met gemiddeld 4,5 procent gegroeid, en voor de EU geldt zelfs een groei van 6 procent op het gebied van leisure en business travel. De vooruitzichten voor 2012 zijn goed. Weliswaar wordt de groei minder dan in 2011, maar desalniettemin wordt er wel groei verwacht.

Dit white paper gaat over de meeting en event industrie, zeg maar alles wat buiten individuele zakenreizen valt. Het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) geeft aan dat Nederland in 2009 ruim 9,9 miljoen buitenlandse gasten heeft verwelkomd. Ruim 25 procent hiervan kwam voor zakelijke doeleinden naar ons land, dat zijn bijna 2,5 miljoen buitenlandse zakenreizigers (zie Afbeelding 1). Het jaar 2010 laat een stijging van bijna 10 procent zien over het totaal aantal toeristen, waarbij de verhouding tussen vrijetijdstoerisme en zakelijk toerisme een kleine stijging vertoont ten faveure van het internationaal zakelijk toerisme: deze steeg met 11 procent in 2010 tot 2,8 miljoen zakelijke bezoekers. Het internationaal zakelijk toerisme is in 2010 goed voor zo'n 1,3 miljard euro aan inkomsten, het zakelijk binnenlands toerisme zelfs voor 2,9 miljard euro, tezamen dus een ruime 4,2 miljard euro.

Afbeelding 1 Motief bezoek aan NL



Een industrie waar veel geld in omgaat, vraagt om feiten en cijfers. Een industrie die daarbij ook nog eens explosief lijkt te groeien, schreeuwt om feiten en cijfers. In dit white paper wordt een beeld geschetst van de MICE industrie in Nederland. Hoe groot is deze specifieke tak van travel & tourism eigenlijk? Hoeveel geld gaat er in om en waaraan wordt dit geld uitgegeven? Bestaat er een MICE beleid en wie zijn de *decision makers* van dit beleid in de organisatie? Hoe verloopt het MICE boekings- en betaalproces en hoe is dit vormgegeven? Hebben bedrijven inzicht in hun MICE uitgaven? Dit zijn slechts een paar van de onderwerpen die in dit white paper aan de orde komen.

Verantwoording

Voor de totstandkoming van dit white paper zijn nationale en internationale rapporten en data over de MICE industrie bestudeerd (zie Geraadpleegde bronnen op pagina 36). Voorts heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau 79 telefonische enquêtes afgenomen met verantwoordelijken binnen de organisatie op MICE gebied. Deze enquêtes vonden eind 2011 plaats en duurden gemiddeld ruim 11 minuten. Daarnaast zijn er door de auteurs van dit white paper aanvullende diepte-interviews afgenomen met een aantal verantwoordelijken binnen grote organisaties die veel activiteiten op MICE gebied organiseren. Deze gesprekken duurden gemiddeld één à anderhalf uur (zie Bijlage I op pagina 37).

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komen algemene aspecten met betrekking tot de MICE industrie aan de orde. Hoofdstuk 3 laat de resultaten zien van de telefonische enquêtes. Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de specifieke manier waarop verschillende organisaties omgaan met MICE. Bovendien komt hier de feedback van de geïnterviewde MICE verantwoordelijken ter sprake. Hoofdstuk 5 weegt de bevindingen uit de enquêtes en interviews in relatie tot een Strategisch Meeting Management beleid. Bovendien behandelt dit hoofdstuk een *best practice* met betrekking tot het verkrijgen van inzicht in de kosten en de betalingsmogelijkheden. Tot slot staan in hoofdstuk 6 beknopt de belangrijkste conclusies van dit white paper.

02 De MICE industrie nader bezien

MICE staat voor meetings, incentives, conferenties/congressen en exhibitions². Soms staat de 'e' voor events in plaats van exhibitions. In dit white paper hanteren wij een brede definitie waarbij zowel exhibitions als events zijn inbegrepen. Feitelijk gaat het om bijeenkomsten die plaatsvinden met een zakelijke of professionele achtergrond. Hoewel dit soort bijeenkomsten al plaatsvonden in de tijd van de Romeinen, zien we pas in de jaren zeventig van de vorige eeuw dat zich een ware industrie ontwikkelt die zich bezighoudt met de organisatie van bijeenkomsten en evenementen. Dit heeft alles te maken met wereldwijde veranderingen, zoals de ontwikkeling van een industriële economie naar een informatie- of diensteneconomie en de voortschrijdende digitalisering. De roep om kennis- en informatie-uitwisseling zijn in de huidige economie niet meer weg te denken. De invloed van de toenemende globalisering zien we dan ook binnen de MICE industrie terug, met als gevolg een explosieve stijging in de laatste decennia van het aantal bijeenkomsten.

Feiten en cijfers zijn in deze snel professioneel wordende industrie relatief schaars. Pas in 2011 publiceerde de *Convention Industry Council* (CIC)³ een uitgebreide studie naar de economische betekenis van de MICE industrie in de VS, het land waar men over het algemeen vooroploopt met studies en inzichten die van (economisch) belang zijn. Genoemde studie zegt niet alleen iets over de professionalisering van de industrie, het laat ook de complexiteit ervan zien, zoals al duidelijk wordt uit het uitblijven van een eenduidige definitie. CIC hanteert in haar studie de volgende UNWTO⁴-definitie van meetings: 'a general term indicating the coming together of a number of people in one place to confer or carry out a particular activity.' De belangrijkste doelen van meetings zijn het motiveren van mensen, zakendoen, ideeën uitwisselen en/of leren. UNWTO definieert verder dat het moet gaan om bijeenkomsten met ten minste tien mensen die langer dan vier uur op een speciale locatie plaatsvinden. Tot meetings rekent de UNWTO conventies, congressen, beurzen, tentoonstellingen, incentive

events, zakelijke meetings en alle andere meetings die aan de eerder genoemde criteria voldoen. Uitgesloten heeft ze sociale en recreatieve activiteiten, en bepaalde educatieve en politieke activiteiten alsook sales meetings en consumentenshows. De definitie van de UNWTO vertoont dus een overlap met de omschrijving van MICE als hierboven gegeven, maar laat ook bepaalde activiteiten buiten beschouwing.

Terug naar de CIC-studie over de economische betekenis van de MICE industrie. Deze geeft aan dat in 2009 alleen al in de VS voor 263 miljard USD aan directe uitgaven in de MICE industrie zijn gedaan. Hiervan wordt 43 procent besteed aan activiteiten die terug te vinden zijn in de travel & tourism industriestatistieken⁵. De overgrote meerderheid, bijna 150 miljard USD en goed voor zo'n 57 procent, komt uit MICE activiteiten.

De CIC-studie naar de economische betekenis van de MICE industrie in de VS geeft een goed beeld van de omvang van deze industrie. Soortgelijke omvangrijke studies in Europa ontbreken nog. Wanneer we echter het aantal inwoners van de VS (rond de 309 miljard⁶) afzetten tegen het aantal inwoners van de Europese Unie (rond de 503 miljard⁷) en vervolgens de statistieken van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) met betrekking tot het bruto nationaal product (bnp) van beide vergelijken – VS: 14,5 miljard versus EU: 16,2 miljard⁸ – kunnen we slechts vermoeden dat ook in Europa de MICE industrie een aanzienlijke bijdrage aan de economie zal gaan leveren. Nederland staat volgens dezelfde IMF-statistieken qua bnp met 780.000⁹ miljoen USD op de zestiende plaats wereldwijd. Hoewel een extrapolatie hier geenszins mogelijk is of te verantwoorden valt, is ook hier de inschatting dat de MICE industrie in Nederland groeit en aan betekenis wint. En dan hebben we het nog slechts gehad over de directe uitgaven in de MICE industrie.

De MICE industrie is niet alleen economisch van betekenis. Ook sociaal-maatschappelijk is het een industrie die telt. Duizenden mensen bezoeken jaarlijks congressen, tentoonstellingen en andere evenementen. Deze dragen bij aan de scholing en training

² Dit is de algemeen geldende omschrijving volgens de Convention Industry Council (CIC), 's werelds grootste overkoepelende organisatie op MICE gebied.

³ CIC is in 1948 opgericht om de uitwisseling van informatie in de meetings-, congres- en beurzenindustrie te faciliteren. Inmiddels omvat CIC 31 leden waaronder MPI, SITE, ACTE, ICCA, IAPCO, DMAI en GMIC (zie www.conventionindustry.org/).

⁴ UNWTO staat voor United Nations World Tourism Organization en is verantwoordelijk voor de promotie van sustainable, verantwoord en universeel toegankelijk toerisme.



van mensen, scheppen platforms waar kan worden genetwerkt en geven de mogelijkheid om zaken te doen. Ook inspireren ze tot creativiteit en innovatie. Bovendien is het een industrie waarin veel mensen werkzaam zijn en zich maatschappelijk kunnen ontwikkelen. Tot slot: naast alle digitale mogelijkheden om te communiceren, willen mensen elkaar ook gewoon blijven ontmoeten; elkaar in levenden lijve zien, horen en spreken.

Wanneer de (economische) betekenis van een industrie toeneemt, professionaliseert een industrie zich ook. Dit zien we wereldwijd, met de VS als vanouds in de voorste gelederen. Maar ook in Nederland tekent zich een professionalisering af. Dat uit zich onder meer in het ontstaan van belangenverenigingen en samenwerkingsverbanden. Al eind jaren zeventig kende ons land een professioneel bureau voor de werving van congressen, inmiddels onderdeel van het NBTC. Naar Nederlands model zijn later wereldwijd vele professionele nationale of lokale congresbureaus gestart. Vrijwel tegelijkertijd werd in ons land de Vereniging Nederlandse Congres- en vergaderbelangen (VNC) opgericht waaruit in 2007 CLC-VECTA voortkwam, een brancheorganisatie op beurzen- en evenementengebied.

Ons land is van oudsher een verenigingsland. Ook op MICE gebied is een groot aantal verenigingen actief

die mede als doelstelling hebben de MICE branche verder te professionaliseren. Er bestaat een aparte branchevereniging voor het evententevak (IDEA); een genootschap voor eventmanagers; een beroepsvereniging voor incentive travel (SITE) en een beroepsvereniging voor mensen werkzaam in de congres- en vergaderbranche (MPI). Organisaties die zich voornamelijk bezighouden met travel, zoals de Association of Corporate Travel Executives (ACTE), hebben we hier nog niets eens genoemd. Onterecht, want ook deze organisatie gaat zich steeds meer bezighouden met de MICE industrie. Dat geldt ook voor NEVI, de vereniging van inkoopprofessionals.

De MICE industrie groeit. Er wordt meer en meer uitgegeven aan MICE activiteiten. Inmiddels is het organiseren van bijeenkomsten een niet meer weg te denken onderdeel geworden in de marketing- en communicatieplannen van organisaties.

De bijeenkomsten in de MICE industrie zijn onder te verdelen in corporate bijeenkomsten en wetenschappelijke/non-corporate bijeenkomsten. Deze laatste categorie bijeenkomsten behoort tot de zogeheten associatiemarkt¹⁰. De focus in dit white paper ligt echter op de corporate bijeenkomsten, waarover betrekkelijk weinig gegevens bekend zijn als het gaat om aantallen bijeenkomsten, de grootte ervan en de organisatorische uitdagingen.

⁵ Met behulp van de Tourism Satellite Account, een gestandaardiseerde economische meting van toerisme uitgevoerd door de UNWTO, wordt de economische bijdrage van toerisme binnen de diverse nationale economieën gemeten. ⁶ Bevolkingsaantal in 2010 volgens het US Census Bureau www.census.gov/

⁷ Bevolkingsaantal volgens Europa NU www.europa-nu.nl/ ⁸ Volgens IMF schattingen in 2010 www.imf.org/external/data.htm ⁹ IMF 2010 www.imf.org/external/data.htm ¹⁰ Associatiemarkt is de markt van (wetenschappelijke) verenigingen die doorgaans op regelmatige basis bijeenkomsten organiseren via een wereldwijd rotatieschema.



03 Feiten & Cijfers: MICE in Nederland

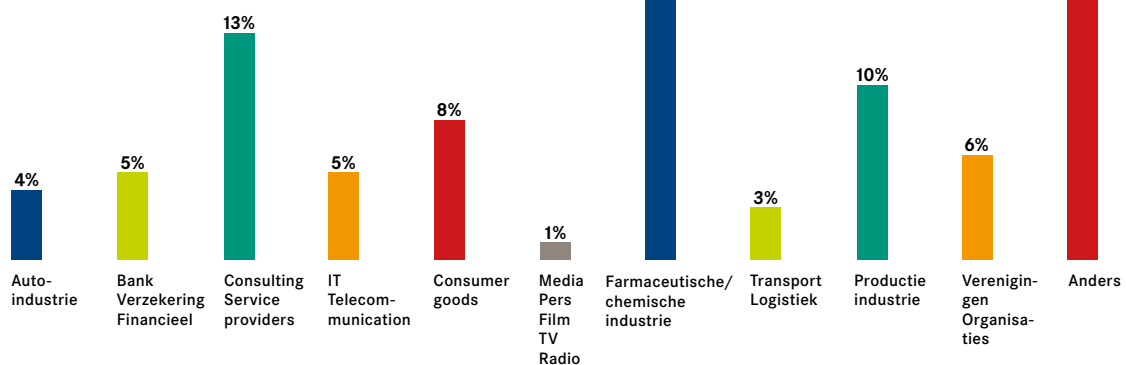
In dit hoofdstuk staan de resultaten van de telefonische enquêtes centraal. Allereerst komen de achtergrond van de respondenten en de organisaties waar zij werken aan de orde. Ook gaan wij dieper in op het al dan niet bestaan van een beleid ten aanzien van MICE activiteiten, om vervolgens stil te staan bij het soort MICE activiteiten dat wordt georganiseerd. Tot slot bekijken we of en zo ja hoe inzicht in de uitgaven en kosten van MICE activiteiten wordt verkregen.

Achtergrond respondenten en hun organisaties

Er hebben 79 interviews plaatsgevonden bij sterk uiteenlopende organisaties, van banken, farmaceutische bedrijven tot verenigingen, en variërend in bedrijfsgrootte.

Afbeelding 2:

Tot welke sector behoort uw bedrijf?



In Nederland behoort het merendeel van het bedrijfsleven tot het midden- en kleinbedrijf (MKB), dat wil zeggen bedrijven met minder dan 250 medewerkers. Een verdeling naar aantallen medewerkers op basis van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) per 1 januari 2010 (afgerond op hele percentages) en gebaseerd op 863.840 actieve MKB-ondernemingen, geeft het volgende beeld (www.cbs.nl):

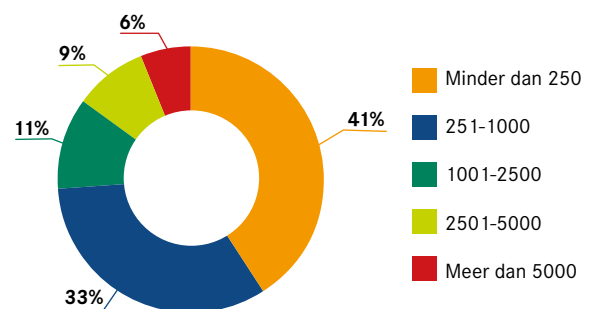
- > aantal zelfstandigen: 46 procent
- > 1-10 medewerkers: 44 procent
- > 10-49 medewerkers: 8 procent
- > 49-250 medewerkers: 1 procent
- > meer dan 250 medewerkers: 1 procent

Ruim 40 procent van de geënquêteerden werkt in MKB-bedrijven, de rest (59 procent) werkt in grote tot zeer grote bedrijven. 26 procent van de geënquêteerden komt uit organisaties met meer dan 1000 medewerkers, 5 bedrijven tellen meer dan 5000 medewerkers.

De geënquêteerden werken op verschillende afdelingen binnen hun organisatie. Opvallend is dat niemand van de respondenten werkzaam is op een travel management afdeling en slechts een beperkt percentage op een event management afdeling. Het merendeel is werkzaam op de marketing- of communicatieafdeling. Voorts is bijna een kwart werkzaam bij inkoop of administratie.

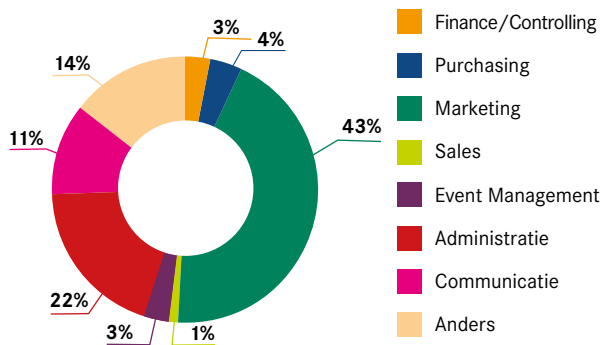
Afbeelding 3:

Hoe veel medewerkers heeft uw bedrijf (nationaal)?

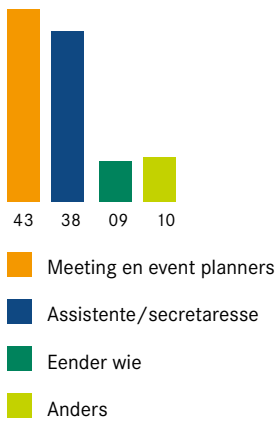


Het loopt uiteen wie of welk soort medewerker uiteindelijk de MICE activiteiten uitvoert.

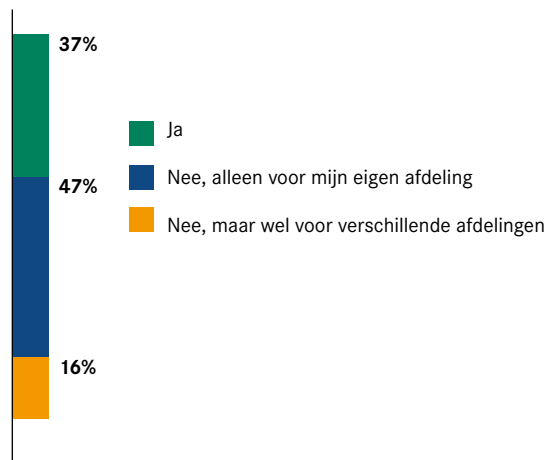
Afbeelding 4:
Op welke afdeling bent u werkzaam?



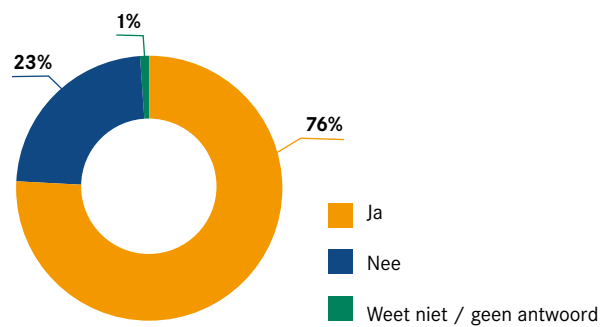
Afbeelding 5:
Wie binnen uw bedrijf verzorgt de boeking/organisatie van meetings en events?



Afbeelding 6:
Bent u verantwoordelijk voor alle meetings en events in uw bedrijf?



Afbeelding 7:
Heeft uw bedrijf een reisbeleid voor business travel?



Een en ander doet vermoeden dat er op verschillende afdelingen personen werkzaam zijn die zich meeting en event organisator noemen – want 43 procent hanteert deze titel – terwijl slechts 3 procent daadwerkelijk werkzaam is op een event management afdeling. Hier ligt misschien ook de verklaring van de omvang van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Een kleine 37 procent van de geënquêteerden is volledig verantwoordelijk voor het MICE beleid. Het overgrote deel van de respondenten heeft echter alleen de verantwoordelijkheid voor de eigen afdeling.

Bovenstaande bevindingen behoeven een paar opmerkingen. Allereerst valt op dat 59 procent van de geënquêteerden werkzaam is in een groot tot zeer groot bedrijf. Opmerkelijk is het feit dat MICE uitgaven niet vallen onder de verantwoordelijkheid van travel management of event management. De meer specifieke vragen over het al dan niet bestaan van richtlijnen op MICE gebied kunnen dit wellicht verhelderen.

Beleid op Business Travel en MICE gebied

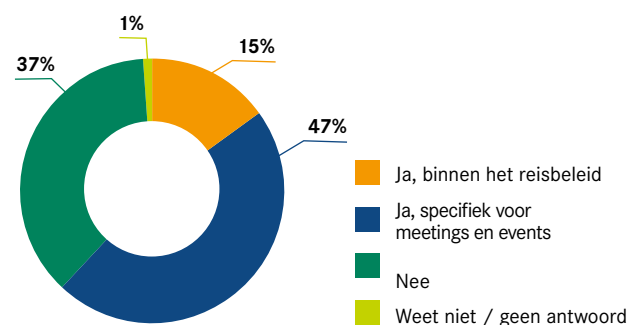
Business Travel bestaat voor het overgrote deel uit individuele zakenreizen. Veel ondervraagden geven aan dat hun bedrijf of organisatie een reisbeleid of travel management beleid¹¹ heeft geformuleerd.

De uitgaven die gepaard gaan met individuele zakenreizen zijn gemakkelijker inzichtelijk te maken dan de uitgaven voor MICE activiteiten. Bij individuele zakenreizen gaat het immers om een product dat steeds vaker als een commodity wordt beschouwd en waarvan een aantal componenten eenvoudig is te benoemen: een reis (vlucht/trein/auto), hotelovernachtingen en maaltijden. Creditcardmaatschappijen en reisagenten leveren hiervoor gedegen managementinformatie, waardoor deze uitgaven én inzichtelijk worden gemaakt én toe te rekenen zijn aan een bepaald project, afdeling of zelfs aan de individuele zakenreiziger. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de geënquêteerden voor individuele zakenreizen een reisbeleid hebben geformuleerd.

Bij MICE activiteiten liggen de kostentoe rekening en het verkrijgen van inzicht vele malen gecompliceerder. Hierbij ontstaan veelal, naast uitgaven voor transport en verblijf, kosten voor zaalhuur, catering, audiovisuele middelen, beveiliging, tolken, vipbehandeling e.d., waarvan het veel ingewikkelder is om deze inzichtelijk te maken en aan de juiste kostenposten toe te kennen. Bedrijven hebben moeite de hoeveelheid facturen die binnenkomt op verschillende afdelingen op één punt te verzamelen en de verschillende uitgaven te evalueren. Dit verklaart misschien het feit dat 37 procent geen richtlijnen heeft voor de organisatie van MICE activiteiten. Ruim 60 procent heeft dat echter wel, waarvan zelfs het overgrote deel een specifiek meeting- en evenementenbeleid hanteert. Zoals later nog zal blijken, betekent dit nog niet dat bedrijven inzicht hebben in de **totale** uitgaven voor meetings en events.

Afbeelding 8:

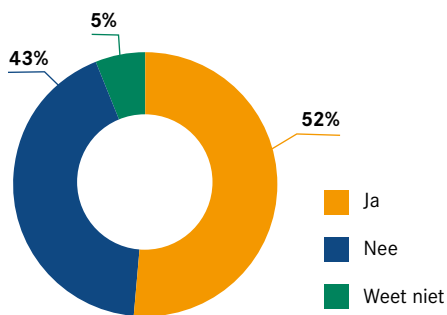
Heeft uw bedrijf een beleid specifiek gericht op de organisatie van meetings en events?



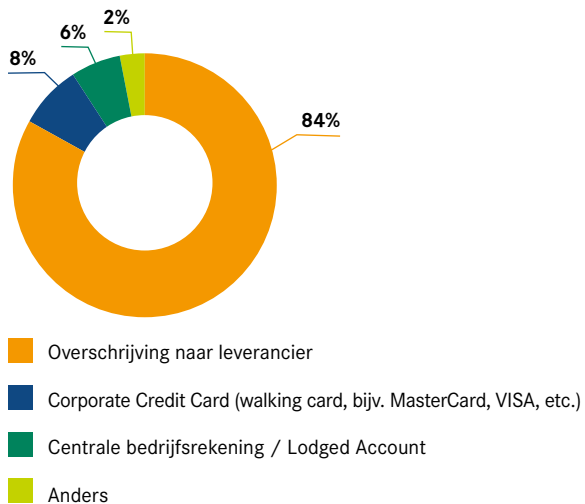
MICE activiteiten verschillen inhoudelijk van individuele zakenreizen omdat ze vrijwel altijd in groepsverband, op een specifieke locatie, op een bepaald tijdstip en met een speciaal doel plaatsvinden.

¹¹ De travelacademy definieert travel management als de organisatie en verzorging van reizen (ticketing, hotelreservering, transfers, visa, autohuur, enz.) in opdracht van een bedrijf.

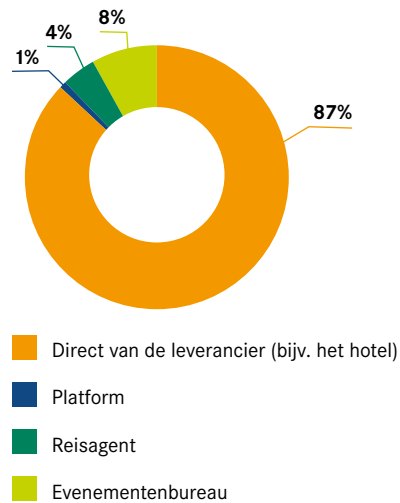
Afbeelding 9:
Is er (binnen de bestaande richtlijnen) een specifiek boekingsproces voor de meetings en events aanwezig?



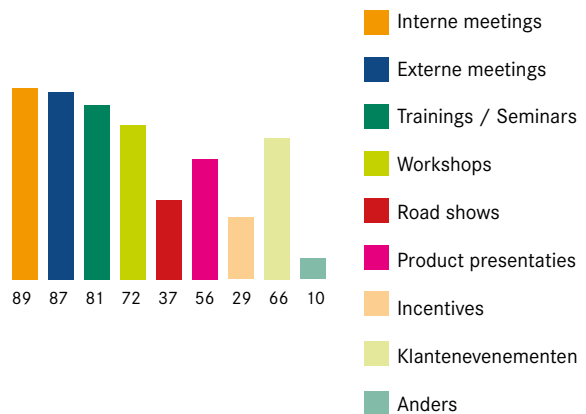
Afbeelding 10:
Hoe worden de facturen voor de MICE activiteiten afgerekend?



Afbeelding 11:
Van wie ontvangt u de btw-factuur voor de MICE activiteiten?



Afbeelding 12:
Wat voor soort meetings en/of events organiseert uw bedrijf buiten het eigen kantoor?
(meer dan 1 antwoord mogelijk)



Individuele zakenreizen zijn vaak minder gebonden aan tijd. Een congres of beurs kan niet zomaar worden verplaatst, een zakenreis daarentegen makkelijker.

Er gaan aanzienlijke bedragen om in MICE activiteiten. Er lijkt dus voldoende reden te zijn om hier beter inzicht in te willen krijgen.

Van degenen die daarentegen wel richtlijnen hebben (50 bedrijven), zegt 52 procent hier een speciaal boekingsproces voor te hebben opgezet. Qua afhandeling van de financiële kant van MICE activiteiten stuurt het overgrote deel van de leveranciers rechtstreeks een btw-factuur (87 procent), waardoor het samenvoegen en inzichtelijk maken van de totale MICE uitgaven een bijna onmogelijke opgave is.

In het algemeen worden MICE activiteiten per facturering geregeld en per bank betaald. Dit houdt in dat de event of travel manager vaak een grote hoeveelheid losse facturen op zijn bureau krijgt die stuk voor stuk gecontroleerd moeten worden. Bovendien is de kans groot dat niet alle facturen op een centraal punt worden verzameld, met als gevolg dat een goed inzicht in het totaal aan uitgaven op MICE gebied veelal ontbreekt.

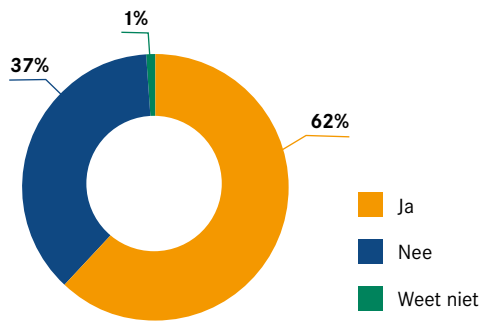
Samenvattend kunnen we stellen dat veel organisaties een travel en/of MICE beleid hebben. Indien dit het geval is, bestaan er ook richtlijnen hoe betalingen dienen te geschieden. Er komt echter verder niet naar voren hoe de verschillende organisaties hun beleid inhoudelijk hebben vormgegeven.

Achtergrond van MICE activiteiten

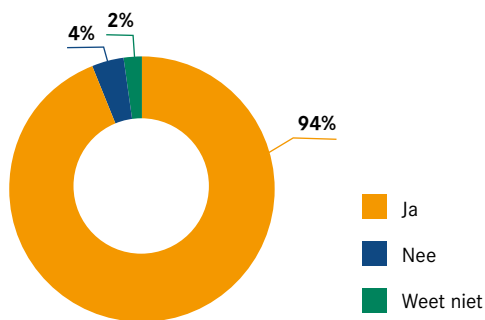
Om een indruk te krijgen van het soort MICE activiteiten is een onderverdeling gemaakt naar de verschillende bijeenkomsten en evenementen die buiten de eigen organisatie worden gehouden. Het is hierbij vooral interessant te kijken naar het doel van de bijeenkomst. Hierbij valt op dat vooral bijeenkomsten waar informatie en kennis worden uitgewisseld het vaakst worden georganiseerd. Het betreft hier dan bijeenkomsten voor de eigen medewerkers maar ook bijeenkomsten met derden. Daarnaast gaat het om trainingen/seminars en workshops, bijeenkomsten met een educatief karakter. Verkoopgerichte bijeenkomsten worden minder vaak georganiseerd. Ook valt op dat het percentage incentives laag is. Netwerkdachtige bijeenkomsten met klanten scoren daarentegen weer wel hoog.

Deze bijeenkomsten vinden voornamelijk plaats in hotels of accommodaties waarmee al relaties bestaan en die tot de geselecteerde accommodaties behoren. Van de respondenten die de *preferred* hotels of accommodaties gebruiken, heeft het leeuwendeel ook over speciale MICE tarieven onderhandeld. Deze blijken vaak hoger te liggen dan de prijzen voor individuele zakenreizigers.

Afbeelding 13:
Heeft uw bedrijf preferred hotels of accomodaties voor meetings en events?



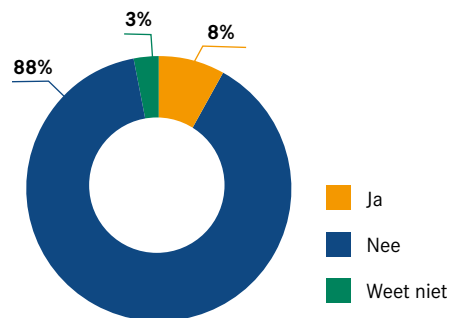
Afbeelding 14:
Heeft uw bedrijf prijsafspraken gemaakt voor MICE activiteiten bij de preferred hotels en accomodaties?



Afbeelding 15:
Hoe worden hotels of accomodaties voor MICE activiteiten geboekt door de organisatoren binnen uw bedrijf?



Afbeelding 16:
Is uw bedrijf van plan de komende 12 maanden een centraal beleid op te zetten voor het boekingsproces van MICE activiteiten?



Hoe men deze accommodaties boekt, ligt over het algemeen niet vast. De overgrote meerderheid van degenen die boeken, bepaalt zelf hoe hij/zij dat doet. Hiervan wil een beperkt aantal dat dit het komend jaar gaat gebeuren in een gecentraliseerd systeem. Een klein percentage boekt al via een geautomatiseerd systeem en een kleine 15 procent boekt via een interne of externe intermediair.

Er bestaat dus in een aantal gevallen een boekingsbeleid. Maar wat dit precies inhoudt, is onduidelijk. Wel is helder dat op verschillende gebieden tarieven zijn onderhandeld maar het lijkt dat daarnaast ook naar eigen inzicht mag worden geboekt. Wat dit betekent voor de dataconsolidatie en of er überhaupt wordt vastgelegd wie wat boekt en hoe vaak e.d. is hiermee nog niet inzichtelijk gemaakt. Dit houdt in dat er uit het voorgaande niet kan worden opgemaakt of er inzicht is in data en of er controle is, hetgeen nu juist een minimale vereiste is om bijvoorbeeld goede prijsonderhandelingen in te kunnen gaan.

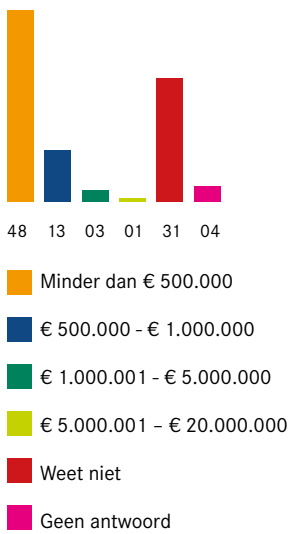
Inzicht in uitgaven

Het doel van de enquête was om meer inzicht te krijgen in hoe bedrijven MICE uitgaven inzichtelijk maken en hoe zij het MICE beleid controleren en sturen. Hierbij is niet alleen van belang te weten welke processen er zijn, wie er verantwoordelijk is en wat de totale uitgaven zijn, maar juist ook wat men exact uitgeeft aan MICE activiteiten en hoe men deze uitgaven analyseert c.q. stuurt.

Ruim de helft van de respondenten analyseert kosten die worden gemaakt (zie Afbeelding 18 op pagina 18). Sommigen analyseren alleen de uitgaven gemaakt in accommodaties. Opmerkelijk is dat meer dan een kwart over geen of gefragmenteerde gegevens beschikt. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de organisatie van meetings en events verspreid ligt in de organisatie. Daarmee lijkt het dat lokaal of op afdelingniveau inzicht zou bestaan, maar centraal geen enkele. Wellicht nog bijzonderder is dat meer dan de helft geen inzicht in de data heeft.

Een derde van de respondenten geeft aan niet te weten hoeveel ze jaarlijks spenderen aan MICE activiteiten. De eerder genoemde fragmentatie en verspreiding van facturen over de verschillende afdelingen zou hiervan de oorzaak kunnen zijn. Des te meer reden voor bedrijven die hun kosten in de hand willen houden en hun uitgaven willen sturen om een mechanisme te introduceren waardoor een totaaloverzicht ontstaat.

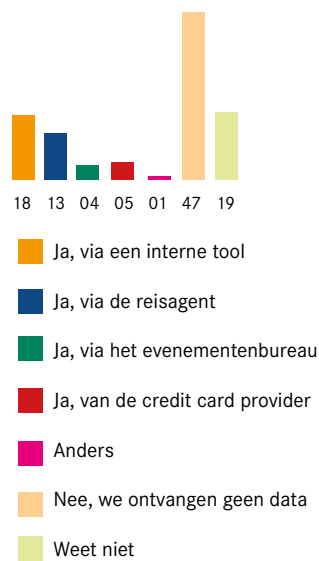
Afbeelding 17:
Jaarlijkse besteding voor meetings en events



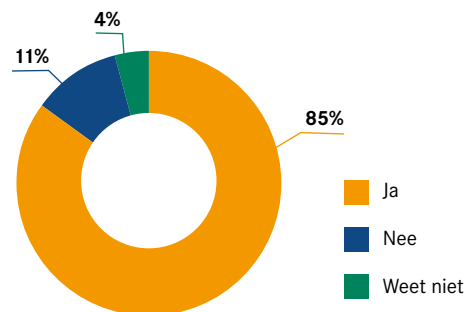
Afbeelding 18:
Analyseert uw bedrijf de kosten voor meetings en events?



Afbeelding 19:
Ontvangt uw bedrijf data voor de evaluatie/analyse van MICE activiteiten? (meerdere antwoorden mogelijk)



Afbeelding 20:
Vindt u het overzicht wat u heeft over de uitgaven/ kosten van MICE activiteiten voldoende?





Zoals we op pagina 11 zagen, zegt slechts 37 procent van de respondenten volledig verantwoordelijk te zijn op MICE gebied. Dit roept vragen op, met name wanneer we kijken naar de verantwoordelijkheden van de respondenten in vergelijking met de beschikbaarheid van cijfers en kennis over budgetten.

Het is opvallend te constateren dat 66 procent van alle respondenten (52 bedrijven) geen data ontvangt of niet weet of er data ter analysering bestaan. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de event of travel manager waarschijnlijk te veel gefragmenteerde informatie (o.a. losse facturen) op zijn bureau krijgt. Of – zoals we al eerder zagen – dat veel verschillende afdelingen en ook nog eens veel verschillende functionarissen MICE activiteiten boeken. De kans dat al deze facturen op een centraal punt samenkomen, is hierdoor klein. Met als gevolg dat consolidatie van MICE uitgaven ontbreekt en transparantie moeilijk zo niet onmogelijk is te realiseren.

Om meer inzicht te krijgen in bepaalde aspecten, zoals het boekings- en facturatieproces, zijn aanvullend op de telefonische interviews tien diepte-interviews afgenomen onder verschillende experts op MICE gebied (zie Bijlage I). Hun bevindingen staan in het volgende hoofdstuk.

04 Omgaan met meetings, incentives en events

Diepte-interviews met experts op het gebied van meetings, incentives en events hebben extra informatie opgeleverd over de manier waarop tegen MICE wordt aangekeken. Ook deze professionals blijken de term MICE niet (meer) te hanteren. Maar welke dan wel? Hierop bestaat – zoals ook in hoofdstuk 2 is aangegeven – geen eenduidig antwoord. De een heeft het over meetings en events, de ander over meetings en incentives, een derde over events als overkoepelend begrip voor alles wat te maken heeft met bijeenkomsten, uiteenlopend van sportevenementen en incentives tot congressen. Vandaar dat wij, zoals al eerder aangegeven, de term MICE wél gebruiken omdat het in ieder geval de volle breedte van de zakelijke travel & tourism industrie bestrijkt, met uitzondering van individuele zakenreizen.

De experts die hebben deelgenomen aan de diepte-interviews komen uit verschillende soorten organisaties, uiteenlopend van corporate bedrijven en leveranciers tot intermediairs. Binnen de eerste categorie hebben gesprekken plaatsgevonden met verantwoordelijken voor het inkoopbeleid, alsook de verantwoordelijken voor travel en event management. Voor de verantwoordelijken van event management is niet altijd een heldere scheidslijn aan te brengen tussen de werkzaamheden voor events of voor travel. De experts vermoeden dat deze twee activiteiten steeds meer verweven met elkaar zullen raken en dat op termijn er geen onderscheid meer zal zijn tussen deze – nu nog vaak gescheiden – afdelingen.

Doel van de diepte-interviews was onder meer om te achterhalen hoe de geïnterviewde experts tegen MICE aankijken, welke belangen ze er aan hechten, hoe ze controle houden over de uitgaven, welke boekingskanalen ze gebruiken, welke tools ze tot hun beschikking hebben om kosten inzichtelijk te maken, hoe de financiële afwikkeling gebeurt en welke ontwikkelingen ze in de nabije toekomst zien.

Waar een eenduidige definiëring ontbreekt van de verschillende producten of diensten die deel uitmaken van het proces, hanteren de geïnterviewden inmiddels wel een eenduidige term voor het proces zelf, te weten

Strategisch Meeting Management. Wat dit inhoudt en wat het belang ervan is, volgt hieronder.

Strategisch Meeting Management

De ontwikkelingen binnen de travel & tourism industrie zijn de laatste dertig jaar snel gegaan. Zakenreizen worden allang als een *commodity* beschouwd en organisaties, groot en klein, hebben veelal een (strategisch) travel management met bijbehorende reisrichtlijnen ingevoerd. Het leek dan ook een kwestie van tijd dat Strategisch Meeting Management (SMM) zijn intrede zou doen. Begonnen in de VS, zien we SMM nu ook in Europa opkomen.

Al in 2004 publiceerde het Amerikaanse National Business Travel Association (NBTA) haar eerste white paper met een introductie van SMM, in 2008 gevolgd door een detaillistisch stappenplan hoe SMM in te voeren in de dagelijkse meeting en event praktijk. NBTA omschrijft SMM als volgt: 'The strategic management of enterprise-wide meeting related processes, spend, volumes, standards and suppliers to achieve quantitative cost-savings, risk mitigation and superior service.'

Nederland is inmiddels ook mondjesmaat begonnen met het ontwikkelen en implementeren van SMM. Hoe en met welke snelheid dit gebeurt, verschilt per bedrijf. Er zijn wel een paar vooruitstrevende organisaties te ontdekken en deze komen voor in sectoren waar van oudsher veel bijeenkomsten plaatsvinden, zoals in de farmaceutische industrie en de financiële sector.

Om beter inzicht te hebben in wat wordt bedoeld met SMM, zetten we hieronder kort de stappen uiteen die volgens NBTA nodig zijn voor het ontwikkelen van een SMM-proces, aangevuld met suggesties van de respondenten en/of informatie uit andere white papers:

- 1) **definieer** de uitdagingen, problemen, kansen, breedte en omvang
 - a. identificeer wat onder MICE valt
 - b. identificeer en betrek de *stakeholders*¹²
 - c. selecteer iemand van het topmanagement die SMM omarmt
- 2) **meet** de actuele status van de kosten en uitgaven, processen, (beleids)richtlijnen en betrokkenheid

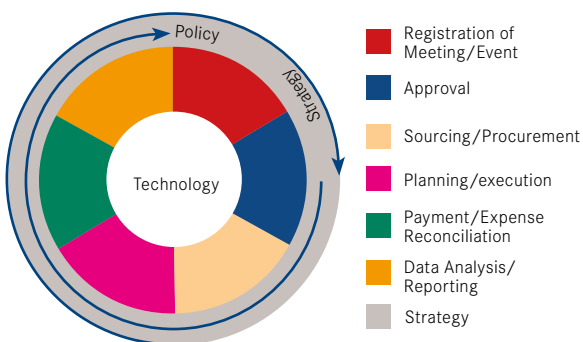
¹² Freeman definieert stakeholders als 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives'. (1984: 46). Sinds Freeman, die als grondlegger van de stakeholdertheorie wordt beschouwd, hebben vele auteurs zich verdiept in de begrippen 'stakeholders', 'stakeholdersmodel', 'stakeholdersmanagement' en 'stakeholdertheorie' (Donaldson & Preston, 1995: 66). Inzicht in stakeholders en goed stakeholdermanagement zijn essentieel om complexe projecten en samenwerkingsverbanden succesvol te laten zijn.

van medewerkers

- a. houd interviews met en enquêtes onder interne *stakeholders*
 - b. verzamel en analyseer historische gegevens en data
 - c. onderzoek beschikbare data van leveranciers
- 3) **analyseer** de kansen en mogelijkheden
- a. identificeer procesverbeteringen en mogelijke efficiëncyslagen
 - b. plan risicomangement-methodologieën
 - c. ontdek besparingen
- 4) **bouw** het netwerk voor het SMM-programma
- a. betrek het team bij de onderzoeksresultaten
 - b. analyseer de *return on investment* (ROI)
 - c. bouw een *business case*
- 5) **implementeer** het SMM-proces
- a. train, vermarkt, onderhoud en verbeter de nieuwe omgeving
 - b. evalueer met gebruikers, breng verbeteringen/aanvullingen aan.

Tot slot geeft NBTA de verschillende stappen in een *best practices* stroomschema weer. (zie Afbeelding 21). Hoewel dit stroomschema door de MICE industrie algemeen geaccepteerd wordt, stelt NBTA dat de componenten in de uitvoering ervan worden bepaald door elke organisatie afzonderlijk, afhankelijk van wat deze belangrijk vindt.

Afbeelding 21:
Onderdelen van een 'best in class' SMM programma



Bron: NBTA

Nu duidelijk is wat het SMM proces behelst, rijst de vraag wat er te bereiken valt door te gaan werken met SMM.

Doelstellingen

De doelstellingen om met SMM te starten, gaan verder dan het besparen op kosten. Niet alleen op financieel gebied valt volgens de geïnterviewden veel te bereiken. Als additionele motieven noemen zij:

- 1) inzicht krijgen in het volume en de uitgaven van meetings en events
- 2) kosten besparen bij leveranciers door betere prijs-onderhandelingen, gebruikmaking van standaard contracten en betere annuleringsvoorwaarden
- 3) kosten besparen door concentratie van leveranciers en het creëren van preferred suppliers
- 4) professionalisering van competenties op het gebied van meetings en events in de eigen organisatie
- 5) verkrijgen van meer expertise en/of kwaliteit door outsourcing
- 6) bundelen van uitgaven met leveranciers voor meeting en event activiteiten
- 7) consistentie in en bewaking van organisatiedoelen/visie en waarden bij meetings en events
- 8) inzicht krijgen in *return on investment* bij meetings en events
- 9) optimalisatie van administratieve afwikkeling
- 10) efficiency- en productiviteitslag door geautomatiseerde processen.

Sommige van deze motieven lagen aan de basis om te beginnen met SMM, andere zijn een bijkomend voordeel. Een enkeling noemt daarbij ook nog het terugbrengen van risico's op juridisch gebied of qua regelgeving, maar ook op financiële, operationele of andere risico's zoals gezondheidsrisico's bij deelname aan een event. En inherent hieraan door beter inzicht te krijgen in de processen en beter in staat zijn om adequaat crisismanagement op te zetten.

Over het algemeen blijft echter het terugdringen van kosten en uitgaven de allerbelangrijkste reden om met SMM te beginnen. Over de vraag hoeveel de kosten teruggedrongen kunnen worden, lopen de meningen uiteen. Dit hangt sterk samen met de totale kosten op MICE gebied en of een bedrijf in staat is inzicht te krijgen in uitgaven en kosten die gepaard gaan met MICE.



Als totale kosten passeren uiteenlopende bedragen de revue, sommige oplopend tot wel 200 miljoen euro. Ook drukken sommige respondenten het totaal van MICE kosten uit in een percentage van de totale bedrijfsomzet, zo'n 1 à 1,5 procent.

Het verschilt per bedrijf wat de experts onder kosten scharen. Sommige bedrijven tellen alle uitgaven op MICE gebied mee, inclusief het reizen dat daarbij hoort. Anderen rekenen juist het reisaspect niet mee omdat het onder travel valt.

Ook de geografische verantwoording verschilt per organisatie. Sommige organisaties zijn verantwoordelijk voor het nationale MICE beleid, andere voor het Europese en weer andere voor het wereldwijde beleid. Dit hangt sterk af of het gaat om een nationaal of internationaal kantoor, of een Europees c.q. wereldwijd hoofdkantoor.

Wat opvalt, is dat organisaties die met SMM zijn begonnen de MICE activiteiten beschouwen als een integraal of op zijn minst zeer belangrijk onderdeel van de marketing- en communicatiestrategie. Dit geldt dan zowel voor de 'commerciële' communicatie (ofwel de communicatie met klanten en *prospects*) als voor de communicatie met de eigen medewerkers.

Over het algemeen is men het er ook wel over eens dat SMM veel besparingen oplevert, soms wel van 10 procent of meer. Maar het ontbreekt bedrijven aan inzicht in data en aan het vinden van een oplossing waarmee MICE uitgaven centraal kunnen worden afgerekend, zodat duidelijker wordt waar precies op bespaard kan worden. Binnen het segment van de individuele zakenreizen bestaat een dergelijke oplossing al lang en wordt hiervoor door bedrijven veel gebruik gemaakt van zogenoemde *corporate lodged accounts*¹³. Het lijkt er dus op dat grote bedrijven met een substantiële omzet heel wat kunnen besparen.

Toch heeft zich in Nederland nog maar een beperkt aantal organisaties op SMM gestort. In zware economische tijden kunnen bezuinigen en het dan toch niet doen? Dat roept vragen op!

Best Practice: Nike Europe – Strategic Meeting & Event Management

Nike Europe in Hilversum organiseert veel bijeenkomsten voor enerzijds de West-Europese markt en anderzijds de Centraal- en Oost-Europese markt. Er werken in totaal 12 mensen op de afdeling Strategic Meeting & Event Management die onder finance valt. De afdeling is in 2010 begonnen met het ontwikkelen van een *meeting policy*, sinds 2011 is dit beleid een feit en wordt het uitgevoerd.

Alle eventaanvragen komen bij één persoon, de meeting planner, binnen die de aanvraag beoordeelt op bijv. beschikbaarheid van budget, en doorgeeft aan een event manager die er vervolgens mee aan de slag gaat. Afhankelijk van o.a. grootte en complexiteit van de bijeenkomst gaat er een event specialist (junior of senior) of een team mee aan de slag. Behalve junior en senior event specialisten, zijn er binnen het team 2 product specialisten actief die in nauw contact staan met de marketing afdeling zodat het marketingbeleid goed is vertaald naar de diverse soorten bijeenkomsten.

Het beleid is *top down* opgelegd, primair om goed budgetbeheer mogelijk te maken, maar juridische aspecten, risico's e.d. zijn mede aanleiding geweest. Het is *bottom up* uitgerold onder het motto *What's in it for you*, zodat medewerkers voldoende meerwaarde ervaren om dit beleid actief te gebruiken. Nu het 'Europese' beleid goed loopt, overweegt Nike het beleid over de diverse Europese landen uit te rollen.

¹³ Lodged accounts, ofwel centrale betaalaccounts, zijn oplossingen waarmee bedrijven reiskosten centraal kunnen afrekenen en evalueren. Door gedetailleerde informatie over alle reisuutgaven (vlieg- en treintickets, autohuur, hotels etc.), kunnen kosten beter worden gecontroleerd en beheerd. Bovendien is het een simpele manier om er zeker van te zijn dat alle medewerkers het reisbeleid naleven omdat boekingen centraal plaatsvinden. Het accountnummer wordt gedeponneerd bij de leverancier van de reisservice (reisagent) waar alle transacties direct op dit nummer worden afgerekend. De onderneming ontvangt een overzichtsfactuur waarop de individuele transacties in detail worden weergegeven.

Barrières en randvoorwaarden voor implementatie Strategisch Meeting Management

De geïnterviewden gaven motieven die een mogelijke invoering van SMM zouden kunnen belemmeren. Het waren vooral de intermediairs en de leveranciers die een aantal redenen opsomden die mogelijk obstakels vormen voor het invoeren van een SMM programma. De ondervraagde ondernemingen noemden deels ook deze bezwaren maar hadden deze succesvol gepareerd en zagen daarom minder obstakels.

Als eerste barrière komt emotie naar voren. Een van de respondenten verwoordde het plastisch: 'Hoe meer emoties er met meetings en events gepaard gaan, des te lastiger is het om SMM te implementeren en succesvol te realiseren.' Deze emoties lopen uiteen van het bang zijn dat men bepaalde werkzaamheden die bij meetings en events moeten gebeuren kwijtraakt tot het grip willen blijven houden op de kwaliteit.

De werkzaamheden om MICE activiteiten te organiseren kennen veel leuke aspecten, zoals het bezoeken van hotels en andersoortige accommodaties tijdens het selectieproces, het bijwonen van spektakels om een goede keuze te kunnen maken e.d. Ook worden planners regelmatig gefêtereerd opdat een positieve keuze voor de fêterende leverancier wordt bewerkstelligd. Hoewel dit vaak slechts een beperkt deel van het werk is bij het organiseren van MICE activiteiten, geven de geïnterviewden aan dat het een belangrijke barrière vormt om SMM in bedrijven te realiseren. Een van de geïnterviewden die succesvol SMM hebben geïmplementeerd, stelt dan ook dat het belangrijk is om aan te geven dat je niet de leuke onderdelen van het werk gaat wegnemen maar dat je de planners gaat faciliteren hun werk beter en efficiënter te doen. Of zoals we al eerder zagen: betrek je belangrijkste *stakeholders* bij het proces. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat het niet zelden voorkomt dat de opdrachtgever binnen het bedrijf vindt dat hij het beste zijn klanten kent en weet wat ze willen en daarom van mening is dat hij de aangewezen figuur is om MICE activiteiten te organiseren; de sales afdeling

heeft het over haar klanten en wederverkopers, de personeelsafdeling over de medewerkers, de communicatieafdeling over de journalisten en zo verder. Kortom, elke afdeling zal het vertrouwen moeten hebben dat zijn *stakeholders* – klanten, wederverkopers, medewerkers, pers – in veilige handen zijn en dat het SMM proces optimale kwaliteit biedt.

Best Practice: ING – Strategic Meeting & Event Management

ING heeft zijn travel en meeting beleid gestroomlijnd. Waar ze enkele jaren geleden nog met ruim 40 *travel agents* werkten, maakt ING nu gebruik van een globale reisagent. Dit alles vanuit het idee Steering & Control, zodat er inzicht in kosten en uitgaven is waardoor een helder travel management werd opgezet. Doel van het reisbeleid is sturing op kosten, op beleid en op inhoud.

In 2010 is men ook begonnen met het opzetten van een beleid voor meeting management.

Een voorbeeld van wat het kan opleveren: door inzicht in hotelkosten, wordt het aantal preferred suppliers geconcentreerd, wat de mogelijkheid geeft over betere prijzen te onderhandelen maar ook om annuleringsvoorwaarden aan te scherpen.

Doel is niet het wegnemen van het werk van meeting planners maar het consolideren van activiteiten en uitgaven om een betere onderhandelingspositie te krijgen. Want procurement is goed in sourcing, niet in meeting planning!

Als tweede barrière komen de verschillen in de Europese culturen naar voren. Terwijl in de VS één cultuur en taal dominant is, en bovendien de wettelijke en juridische bepalingen in de 50 staten van de VS grotendeels dezelfde zijn, loopt men in Europa al gauw aan tegen cultuurverschillen en taalproblemen. Maar ook verschillen in betalingsverkeer, btw-tarieven

e.d. zijn mogelijke obstakels om in verschillende Europese landen een SMM programma op te zetten. Ondanks de complexiteit is het niet onmogelijk en zeker de moeite waard om MICE management in te voeren, zo geven meerdere geïnterviewden aan. Wel is dan invoering per land, rekening houdend met de specifieke wet- en regelgeving, noodzakelijk, dan wel verdient een lokalisatie van het programma aan het land de voorkeur, wil het proces kans van slagen hebben.

Een derde obstakel is het ontbreken van een *top-down* mandaat. Zonder uitzondering geven de geïnterviewde experts aan dat het topmanagement mandaat moet verlenen voor het SMM proces. Bovendien moet het topmanagement zich ook zelf houden aan de opgestelde richtlijnen in het kader van het SMM proces. Dat wil zeggen dat als de *company policy* driesterrenhotels voorschrijft, het management niet stelselmatig in vijfsterrenhotels kan overnachten. Lijkt simpeler dan het is!

Bovenstaande barrières (wanneer je ze negatief interpreteert) of voorwaarden (als je ze positief verwoordt), worden het meest genoemd. Andere mogelijke knelpunten worden incidenteel genoemd, waaronder investeringskosten, de bedrijfsgrootte en het technologiemonster. De eerste hindernis, de investeringskosten, lijkt snel terugverdiend te zijn met een initiële besparing van 10 à 15 procent gedurende de eerste twee jaar. Dat geldt ook voor het tweede beletsel, de omvang van het bedrijf. Alleen voor grote bedrijven zou SMM voordelen opleveren. Dat is niet zo, want ook in kleinere bedrijven kan 10 à 15 procent worden bezuinigd. De laatstgenoemde hobbel lijkt de technologie. In het begin bestonden er slechts registratiesystemen die niet of nauwelijks met andere ict-oplossingen communiceerden. Inmiddels bestaat er een groot aantal technologische oplossingen, van kant-en-klaar op de plank liggende tot meer *sophisticated* en *tailormade* programma's. Dit laat onverlet dat de technologie niet alles kan, maar dat het slechts een middel is in het hele SMM proces.

Overige bevindingen m.b.t. MICE

De *corporate* bedrijven geven aan in een aantal gevallen met intermediairs te werken. Dit verschilt per bedrijf en hangt samen met de aard van het bedrijf en de aard van de MICE activiteiten. De omvang van de MICE activiteiten speelt hierin uiteraard ook een rol. Enkele experts geven aan dat ze een categorisering van MICE activiteiten hebben gemaakt, bijvoorbeeld met de volgende afwegingen:

- > het aantal deelnemers aan de MICE activiteit
- > of het een activiteit voor een intern of extern publiek betreft
- > de omvang van de activiteit in bijvoorbeeld kosten en/of risico

Zeker wanneer men met SMM wil beginnen of wanneer men een MICE beleid wil opzetten en de boekingen wil reguleren via bijvoorbeeld boekingssites of intermediairs, is een classificatie van belang. Een voorbeeld van classificatie die werd gegeven luidt als volgt:

- 1) kleine meetings (tot 20 personen)
- 2) middelgroot (20 tot 80)
- 3) groot (80 tot 250)
- 4) congressen (vanaf 250)

De getallen zijn arbitrair want de ene organisatie vindt klein tot 20 personen, de andere tot 30. Men is het er wel over eens dat kleine meetings via online booking tools moeten lopen. Hiervan bestaan er inmiddels een groot en divers aantal.

Voor de middelgrote boekingen gaat men veelal naar een intermediair. Deze heeft vaak een eigen booking tool ontwikkeld dan wel een op maat gesneden versie van eerder genoemde online booking tools laten maken. Als intermediairs komen partijen naar voren als Advanced Travel Partner (ATP), BCD en Carlson Wagonlit Travel (CWT), Meetingselect en Worldmeetings. Voor de grote meetings maakt men ook gebruik van genoemde intermediairs of gaat men naar nog meer specialistische intermediairs. Als laatste is er een categorie – voor sommigen eerder een *hors categorie* – waarin de grote congressen vallen en waar Professionele Congres Organisatoren (PCO's) aan te pas komen.

Namen die hier naar voren komen zijn Congrex en MCI. Daarnaast worden meer evenement georiënteerde intermediairs ingeschakeld door bedrijven die zich specifiek focussen op evenementen, en waar het minder draait om vergaderingen of bijeenkomsten. Ook gaf een van de experts aan het eigen team aan te vullen met zelfstandige professionals – in de volksmond ZZP'ers, zelfstandigen zonder personeel – in piektijden, een ontwikkeling die steeds gebruikelijker wordt, zoals we hieronder zullen zien.

Tot slot een algemene opmerking over de betalingsprocessen binnen MICE waarover de experts iets te zeggen hebben. Nog maar weinigen hebben hun betalingsproces volledig gestroomlijnd. Degenen die al begonnen zijn met SMM rekenen de kosten toe aan de afdeling die ze maakt en aan de leveranciers. Kosten voor juridische diensten, overhead e.d. worden veelal met een vast bedrag (*fee*) of tegen een percentage aan de verschillende afdelingen doorbelast. Het verschilt per organisatie hoe gedetailleerd inzicht in de kosten is. Een van de experts geeft aan dat een oplossing zoals die voor travel bestaat – waarbij kosten worden geboekt met behulp van een kaart – de meest efficiënte oplossing is, hoewel zijn bedrijf nog niet zo ver is. Maar zijn verwachting is dat dit een kwestie van tijd is.

De experts geven verder aan dat in de samenwerking met de toeleveranciers nog wel het een en ander kan worden verbeterd. Hoewel gastvrijheid en dienstverlening vaak op een hoog niveau staan, zou de administratieve of financiële afhandeling adequater kunnen. Het gaat hier dan vooral om het aanleveren van facturen op een dusdanige manier dat de corporate klanten deze gemakkelijk kunnen controleren en, indien mogelijk, in hun eigen systemen kunnen 'inlezen'. Veel leveranciers houden echter nog steeds vast aan hun eigen manier van factureren en verantwoorden. Iets waarover grote corporate bedrijven graag een betere afstemming en samenwerking zouden zien. Binnen het segment van de individuele zakenreizen bestaat een dergelijke oplossing al lang; bedrijven maken veel gebruik van zogenoemde bedrijfscreditcards.

Verwachtingen en toekomstige ontwikkelingen op gebied van MICE

Hoe ziet de toekomst van de MICE markt eruit? Wat is de verwachting? Welke trends worden gesignaleerd die invloed uitoefenen op de manier waarop de markt omgaat met het fenomeen MICE?

Over het algemeen wordt de MICE branche nog als weinig professioneel ervaren. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen, zoals het ontbreken van eenduidige kengetallen, het niet inzichtelijk hebben van totale budgetten die omgaan in afzonderlijke organisaties/afdelingen en de al eerder genoemde productgerichte houding van toeleveranciers.

Accommodaties spelen té weinig en té langzaam in op de veranderende behoefte van de markt, is een algemeen gehoorde kritiek. Zo lijkt het vooruit denken aan de hand van gesignaleerde trends en ontwikkelingen slechts door een beperkt aantal leveranciers te worden opgepakt. Als leveranciers niet luisteren naar wat er in de markt gebeurt, zijn ze niet in staat hierop in te spelen. Enkele voorbeelden: de mogelijkheden die het 'Nieuwe Werken'¹⁴ aan accommodaties biedt. Op dit moment zijn er nog weinig vergader- en overlegplekken die in tijds-eenheden van een uur rekenen. ZZP'ers bijvoorbeeld en zogeheten 'Nieuwe Werkers' moeten al snel een vergaderruimte voor een dagdeel huren. Als het om een kleine vergadering van 1,5 uur gaat, moet tóch een dagdeel worden afgerekend. Een onwenselijke situatie en dus zoeken deze flexwerkers en hun werkgevers naar alternatieven.

Zowel de vragende als de aanbiedende kant van de MICE markt ziet dat prijzen onder druk staan. Dit komt onder meer door slinkende budgetten, hoge verwachtingen (kwaliteit, doelstellingen) en toenemende concurrentie uit binnen- en buitenland.

We signaleren dat in de organisatie van events 'back-to-basics' aan de orde van de dag is. Toch verwacht de planner kwaliteit en meerwaarde, omdat bij het organiseren van bijeenkomsten *return on objectives* (ROO) en *return on investment* (ROI) hoger dan ooit in het vaandel staan. Dit komt niet in de laatste plaats door de veranderende houding ten opzichte van

¹⁴ Met het 'Nieuwe Werken' wordt een flexibelere manier van werken bedoeld, naar tijd en plaats. Het 'Nieuwe Werken' beoogt een efficiëntere manier van werken te realiseren door bijvoorbeeld tijdverlies in files te voorkomen doordat pas na de file naar het werk wordt gegaan of doordat vanuit huis wordt gewerkt. Het beoogt tevens een betere balans tussen werk en privé te bewerkstelligen.

bijeenkomsten: MICE activiteiten zijn steeds vaker onderdeel van de marketing- en communicatiestrategie van bedrijven en maken diens gevolg integraal deel uit van het bedrijfsbeleid. De leverancier zal moeite moeten doen om meerwaarde te bieden en om de opdrachtgever te helpen zijn doelstellingen te realiseren zonder afbreuk te doen aan zijn eigen doelen – en dat terwijl overal de broekriem wordt aangehaald.

Hierbij is een hoge mate van expertise, creativiteit en betrokkenheid vereist bij zowel leveranciers als planners. De verwachting is dat in reactie hierop bedrijven niet meer voor alle evenementen met hun eigen meeting planners werken maar dat men deze (operationele) expertise ook gaat uitbesteden. Een tweede reden voor het inhuren van externe expertise heeft te maken met bezuinigingen. Immers, er zijn lagere loonkosten bij gebruik van een expert op projectbasis.

Een derde reden die kan meespelen in het outsourcen van MICE werk is het feit dat events op zich geen core business van deze bedrijven zijn. Bijeenkomsten zijn daarentegen wel een wezenlijk onderdeel van de marketing- en communicatiemix geworden en vragen daarom om een professionele aanpak. Bedrijven zoeken in toenemende mate naar een meer strategische, coördinerende functie die externe bureaus aanstuurt en gebruik maakt van de daarmee beschikbaar gekomen operationele/logistieke kennis.

Een andere trend is dat de planner locaties voor bijeenkomsten dichtbij huis zoekt. Dit heeft met uitgaven te maken maar ook met tijd en duurzaamheid. De beschikbare tijd om te spenderen aan bijeenkomsten staat onder druk. De gemiddelde duur van bijeenkomsten loopt terug. Bestemmingen die eenvoudiger en vooral sneller te bereiken zijn, krijgen daarom de voorkeur. Deelnemers kiezen de dichtstbijzijnde locatie met het kwalitatief beste inhoudelijke event. Ten aanzien van budgetten en meerwaarde (ROI) kan het volgende worden opgemerkt. Als organisaties meer ROI willen genereren en ook meer controle over de budgetten willen krijgen, is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de processen, de kosten en de

geldstromen bij het organiseren van bijeenkomsten. Er zal steeds meer behoefte komen aan detailinformatie. Het besef dat een bijeenkomst wordt georganiseerd om bepaalde doelen te realiseren en het feit dat het dus iets moet opleveren, roept om inzicht in zowel de kosten- als de proceskant. Dit is een van de redenen waarom de betrokkenheid van inkoopafdelingen steeds groter wordt. Duidelijk omschreven selectieprocedures, centraal geleide inkoopsystemen en het gebruik van betaaloplossingen specifiek gericht op meetings en events zorgen voor meer inzicht. Door niet alleen te kijken naar de uitgaven op travel management gebied maar ook naar die van de MICE uitgaven en zelfs naar uitgaven op marketinggebied (bijvoorbeeld wuppies e.d.), kunnen veel grotere synergie-effecten worden bereikt. Hiervoor zal echter wel alle informatie toegankelijk moeten zijn in een centraal systeem dat evaluaties en rapportages kan genereren.

De beschreven veranderingen hebben ook consequenties voor accommodaties. Niet alleen zullen de processen rondom het beantwoorden van RFP's¹⁵ moeten veranderen. De leverancier zal veel meer moeite moeten doen om de wensen en eisen van de klant inzichtelijk te krijgen, zodat een goede vertaalslag kan worden gemaakt die leidt tot een effectieve offerte. Op dit moment is hiervan binnen een productgerichte markt nog te weinig sprake; veel locaties en accommodaties offeren nog vaak wat zij te bieden hebben in plaats van wat de klant nodig heeft.

Een andere consequentie van MICE beleid en meer inzicht in data betekent dat locaties transparanter moeten worden in het verschaffen van details. Ze dienen informatie op voorhand inzichtelijk te maken als het gaat over bijvoorbeeld mogelijke extra uitgaven waarvan tijdens events sprake kan zijn; denk aan extra cateringuitgaven of audiovisuele middelen tot aan extra mankracht. Vooral deze additionele uitgaven dragen ertoe bij dat totaaluitgaven slecht inzichtelijk zijn te maken. Daarnaast is het evident dat deze uitgaven achteraf ook controleerbaar zouden moeten zijn.

¹⁵ Een Request for proposal (RFP) is een verzoek aan leveranciers om, veelal via een biedingsproces, een offerte voor bepaalde producten of diensten aan de opdrachtgever te leveren.

05 Op weg naar Strategisch Meeting Management

De informatie uit de enquêtes, tezamen met dat wat we geleerd hebben uit de diepte-interviews, maakt dat we een aanzet kunnen geven voor de eerste twee stappen in het opzetten van een SMM beleid.

Het is duidelijk dat er geen generieke definitie bestaat voor MICE. De geënquêteerden en geïnterviewden hanteren echter in hun organisaties ieder wel een eigen omschrijving van wat ze onder MICE activiteiten verstaan en dat is het belangrijkste in het opzetten van een specifiek bedrijfseigen SMM beleid. Tot de belangrijkste *stakeholders* behoren de betrokken afdelingen en degenen die boeken. Hier zien we een heel divers patroon. De afdelingen die zich met MICE activiteiten bezighouden, zijn onder meer de afdelingen travel management, financiën, inkoop, marketing, sales, administratie, communicatie, event management, personeelszaken, en logistiek. Ook is nog een restgroep 'overig' genoemd. De variëteit van al deze verschillende afdelingen geeft eigenlijk aan dat in het hele bedrijf MICE activiteiten kunnen worden georganiseerd. Het is dus zaak om deze heel goed in de eigen organisatie in kaart te brengen.

Naast de verschillende afdelingen is ook inzicht verkregen in welke medewerkers betrokken zijn bij MICE activiteiten: meeting en event managers, personal assistants en verder 'iedereen'. Het gaat hier dan met name om degenen die boeken en organiseren. Dat zijn niet noodzakelijkerwijs dezelfde mensen die het beleid mede handen en voeten geven. Vanzelfsprekend kunnen meeting en event managers betrokken zijn bij, dan wel verantwoordelijkheid dragen voor het opzetten van het MICE of SMM beleid, maar steeds vaker zien we ook een sterke inmenging van dan wel verschuiving naar inkoop of financieel managers. Met een stakeholderanalyse kan goed in kaart worden gebracht wie de verschillende stakeholders zijn en met name wat hun verschillende – vaak uiteenlopende – belangen zijn. Vooral dit laatste is van het grootste belang. Het onderkennen van wellicht uiteenlopende belangen maakt ook de eventuele weerstand van de

verschillende *stakeholders* zichtbaar. In dat geval kan hier adequaat op worden ingespeeld, waardoor de slagingskans van een succesvol SMM beleid groter wordt.

Het belang van ondersteuning van het topmanagement is meermaals benadrukt. Zonder mandaat heeft het opzetten van een SMM beleid weinig toekomst.

Het is de tweede stap die inzicht moet brengen in de kosten van het hele proces. Eigenlijk begint deze stap met het 'laatste' onderdeel van het proces: het verwerken en afhandelen van reserveringen en services voor betaling, toewijzing en analyse. Een tijdrovend en complex proces; het veelvoud aan facturen en factuurindelingen maakt het haast onmogelijk om er bruikbare gegevens uit te filteren. In de praktijk is het vaak zo dat het bureau van de travel of event manager bezaaid ligt met stapels losse facturen. Het ontbreken van betrouwbare gegevens maakt het een lastige taak de verschillende serviceverleners te identificeren en de desbetreffende kosten te verwerken. Als het goed is, zijn deze serviceverleners echter al in stap één naar voren gekomen.

Daarnaast moet inzichtelijk zijn waar en door wie er wordt geboekt. Door de uitgaven via een centraal bedrijfsaccount te boeken, kunnen de uitgaven op een gedetailleerd overzicht centraal worden samengevat. Dit is de basis voor het realiseren van besparingspotentiëlen in de meeting en event sector. Tegelijkertijd wordt hierbij het boekingsproces gewaarborgd, als er via een gespecialiseerde organisatie (evenementenorganisator, *travel agent*) of direct bij de eigen (interne) dienstverlener kan blijven worden geboekt. Vooral dit laatste geeft aan dat de werkzaamheden niet worden weggehaald bij de meeting of event manager maar dat deze efficiënter kunnen plaatsvinden omdat deze manager wordt ondersteund in zijn werkzaamheden en in staat wordt gesteld verbeterlagen te realiseren. Bijvoorbeeld doordat de specialist snel en eenvoudig individuele rapportages en evaluaties van de eventuitgaven kan verzorgen; deze leggen de basis voor het onderhandelen van betere inkoopcondities,



zoals scherpere prijzen of gunstiger voorwaarden voor bijvoorbeeld annuleringen. Of omdat er minder kosten worden gemaakt doordat het interne proces is geautomatiseerd, waardoor meer tijd kan worden besteed aan de kwalitatieve kant van het evenement.

Best Practice: AirPlus Meeting Card. Ziggo optimaliseert processen en creëert transparantie in kosten.

Ziggo is een landelijke aanbieder van media- en communicatiediensten en bedient ruim 3,1 miljoen huishoudens, 1,5 miljoen breedband internetklanten, 1,8 miljoen afnemers van digitale televisie en 1,2 miljoen telefonieabonnees. Ziggo wil klanten het grootst mogelijke gemak en plezier laten ervaren op het gebied van informatie, communicatie en entertainment in een continu veranderende wereld.

Sinds 2011 werkt Ziggo met de AirPlus Meeting Card. In het verleden bleken meetings erg versnipperd geboekt en afgerekend te worden. Dit betekende een grote administratieve belasting van de organisatie, zowel voor de boekers van de bijeenkomsten als de financiële administratie. Het leidde steeds vaker tot betalingsproblemen en gebrek aan overzicht. Bovendien ontbrak elke managementinformatie waardoor er helemaal geen duidelijk inzicht in de totale uitgaven was.

Ziggo heeft hoge verwachtingen van de Meeting Card omdat deze naadloos aansluit bij haar streven naar nog meer transparantie, inzicht en administratieve efficiëntie. Bij het gebruik van algemene creditcards of corporate meeting cards kunnen de kosten afgerekend worden, maar dit levert enkel een totaalbedrag en geen detailinformatie. Door het gebruik van de AirPlus Meeting Card kunnen gedetailleerde specificaties van de totaalrekening, met uitgesplitste btw-informatie, worden verschaft.

Het levert vele extra voordelen op voor verschillende belanghebbenden binnen de organisatie: meer inzicht in de kosten voor inkoop om onderhandelingen te voeren, nog meer detailinformatie voor de financiële administratie en minder administratieve handelingen. Ook geeft het de boekers meer keuzevrijheid. Met name de btw-weergave op het AirPlus statement betekent een enorme efficiëncyslag voor de administratie. De originele facturen van de locaties kunnen rechtstreeks gearchiveerd worden en hoeven niet meer handmatig nagekeken en bijgehouden te worden om de btw-rapportage te maken. Alle benodigde btw-informatie staat namelijk overzichtelijk bij elkaar op de geconsolideerde AirPlus verzamelfacturen.





06 Conclusies

‘Strategisch Meeting Management is there and is there to stay’

Zoveel is wel duidelijk geworden na het lezen van dit white paper. Voor veel organisaties liggen rollen en verantwoordelijkheden behoorlijk versnipperd in de organisatie. Slechts een beperkt aantal meeting planners werkt op een travel en/of event management-afdeling. Wellicht dat daarom zo laag wordt gescoord op het dragen van volledige verantwoordelijkheid voor MICE. Er is een groeiende tendens zichtbaar dat de inkoopafdeling een grotere rol gaat spelen in meetings en events.

Zoals gebruikelijk in de MICE industrie loopt Amerika voorop met het maken van beleid. Dit was het geval met de introductie van travel management beleid en dit is weer zo met de introductie van meeting management beleid. Toch zien we ook in Europa dat steeds meer organisaties meetings en events als een integraal onderdeel van de marketing- en communicatiestrategie beschouwen en daarmee het MICE domein strategischer gaan benaderen. De financiële crisis biedt kansen om met SMM te beginnen. Maar ook zonder crisis wordt een meer beleidsmatige aansturing van de MICE activiteiten onontkoombaar vanwege het strategische belang van meetings en events.

Besparingen op kosten zijn weliswaar tot op heden nog steeds een van de belangrijkste drijfveren geweest. Maar ook het kunnen onderhandelen van betere (annulerings)voorwaarden, het kunnen terugbrengen van het aantal leveranciers tot een beperkt aantal preferred suppliers en het streven naar efficiencyverbeteringen zijn allemaal argumenten om met

SMM te starten. Behalve deze nog steeds merendeels economische argumenten, zijn er ook andere motieven om hiermee te beginnen. Professionalisering van competenties op gebied van meetings en events in eigen organisaties, is zo'n motief. Een ander is het verkrijgen van meer expertise en/of kwaliteit door outsourcing. Of het nastreven van consistentie in en bewaking van organisatiedoelen/visie en waarden bij meetings en events.

Bij het opzetten van een MICE beleid speelt ook een beter inzicht in mogelijke risico's op juridisch gebied of qua regelgeving een rol. Daarnaast moet rekening worden gehouden met financiële, operationele of andere risico's, zoals gezondheidsrisico's bij deelname aan events.

Waar bij veel organisaties travel management inmiddels aardig is ingeburgerd, moet SMM nog haar weg vinden. Iedereen is zo langzamerhand wel overtuigd van de mogelijke voordelen, maar toch blijft het opzetten van SMM beleid op veel weerstand stuiten. Naarmate de emoties bij MICE activiteiten groter zijn – bijvoorbeeld omdat men dit juist als de kers op de taart van het werk beschouwt –, worden er grotere barrières opgeworpen om invoering te belemmeren. Wanneer organisaties op Europees niveau opereren, wordt daarnaast niet zelden de reden aangevoerd dat er te veel culturele verschillen zijn die een eenduidig MICE beleid extra complex zo niet onmogelijk maken. Kortom, ondanks de overtuigende voordelen is het zeker nog geen vanzelfsprekendheid om met een MICE of SMM beleid te beginnen.

Nederlandse organisaties die wél de eerste stappen hebben gezet voor een MICE of SMM beleid, zijn over het algemeen multinationals waar veel MICE activiteiten plaatsvinden. Dit kan worden opgemaakt uit de enquêtes. Ook de diepte-interviews met experts bevestigen dit. Het is echter niet zo dat kan worden gesteld dat alle grote bedrijven met veel MICE activiteiten een MICE beleid hebben. Wanneer de bedrijven dit echter wel hebben, dan is er een *top-down* mandaat om dit beleid in te voeren en te implementeren.

Wanneer eenmaal is besloten om een MICE beleid of SMM beleid te gaan invoeren, is een van de eerste stappen het inzichtelijk krijgen van de data. Dat begint met heldere omschrijvingen van wat men onder MICE verstaat en wie er bij MICE activiteiten betrokken zijn. Vervolgens is het van belang om achter de cijfers te komen: volumes, prijzen, aantallen vergaderingen, events, congressen e.d. Juist deze stappen zijn van essentieel belang om goed beleid te kunnen maken, want bij het ontbreken hiervan kan het al gauw spaak lopen. Bijna de helft van de organisaties analyseert niets of slechts onderdelen uit het proces, wat ruimte voor ontwikkeling biedt. Slechts een klein deel maakt gebruik van een eigen *tool* voor het vergaren van data. Andere organisaties krijgen versnipperd gegevens aangeleverd door een reisbureau, organisatiebureau of creditcard company. Hier liggen dus nog kansen, vooral ook bij de andere helft die helemaal geen gegevens ontvangt. Reden dus om een organisatie in de arm te nemen die hierbij kan helpen!

Tot slot geven de *best practices* onder meer de volgende voordelen van een MICE of SMM beleid:

- > Ontzorging door tijdbesparing als gevolg van een centraal (boekings)beleid
- > Professionalisering door samenwerking met gespecialiseerde en ervaren travel en meeting consultants/agents
- > Vereenvoudiging van het administratieve proces
- > Vermindering van het aantal facturen dat niet langer één voor één in het administratieve systeem moet worden ingevoerd en verwerkt
- > Inzicht in de totale uitgaven voor meetings en events
- > Gedetailleerd inzicht in de kosten, zodat effectiever met leveranciers kan worden onderhandeld
- > Minder factureringsproblemen
- > Betere managementinformatie door inzicht in de kosten per categorie
- > Betere managementinformatie en rapportages per kostenplaats of budgethouder
- > Inzicht in btw-informatie op samengevoegde statements
- > Aantal preferred suppliers wordt geconcentreerd.



Geraadpleegde bronnen

BTN Group (2011). Best practices in SMM Strategic Sourcing. In Cevent (Ed.): BTN Group.

Cevent. Five Myths of Strategic Meetings Management. In Cevent (Ed.). US: Cevent.

CIC. (2011). The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy. Alexandria (VA): Convention Industry Council (CIC).

Clanton, M. (2012). Don't let your event's technology zombie control you!, Michael Clanton, head of Global Corporate Event Solutions, iBAHN (Presentatie tijdens EMEC 2012).

LaGroup.nl. (2007). Vooronderzoek omvang markt van zakelijke evenementen.

Lombarts, A. (2011). Citymarketing in Amsterdam. Een organisatieantropologische studie van het publiek-private samenwerkingsverband op citymarketinggebied in Amsterdam. (Doctor), VU Amsterdam.

MPI, Future Watch 2010.

MPI, Future Watch 2011.

MPI Business Barometer, oktober 2011.

MPI, Future of Meetings and Global CSR studies, International Centre for Research in Events, Tourism, Hospitality, Leeds Metropolitan University (Presentatie tijdens EMEC 2012).

NBTA. Building a Strategic Meetings Management Program (2008a). In N. B. T. Association (Ed.), Framework for Success: Strategic Meetings Management Program (Second Edition ed.): NBTA Groups and Meetings Committee.

NBTA. Executive Summary. Strategic Meetings Management Programs (2008b). In N. B. T. Association (Ed.), Framework for Success: Strategic Meetings

Management Program (Second Edition ed.): NBTA Groups and Meetings Committee.

NBTC. (2010). M&C Scan 210 (2010, 2011,???) (pp. 22). Leidschendam: Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen. Afdeling Marketing Meetings & Conventions.

NBTC. (2012). Kerncijfers 2011. Gastvrijheidseconomie. Leidschendam: Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen.

Travelacademy. <http://www.travelecademy.nl/home/index.php>.

UNWTO. UNWTO World Tourism Barometer (2011). Madrid: UNWTO.

VNC. VNC, 25 jaar Vereniging Nederlandse Congressen vergaderbelangen (2004). Heerhugowaard: Hollandia Publishing.

Verklarende Woordenlijst

ACTE – Association of Corporate Travel Executives
 av – audiovisuele apparatuur
 bnp – bruto nationaal product
 CIC – Convention Industry Council
 CLC-VECTA – Centrum voor Live Communication
 IDEA – Independent Dutch Eventmarketing Association
 IMF – Internationaal Monetair Fonds
 MICE – Meetings, Incentives, Conferenties/congressen en Exhibitions (of events)
 MKB – Midden- en kleinbedrijf
 MPI – Meeting Professional International
 NBTA – National Business Travel Association
 NBTC – Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen
 NEVI – Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement
 SITE – Society of Incentive Travel Executives
 UNWTO – United Nations World Tourism Organization
 vip – very important person

Bijlage I

Voor dit white paper zijn met onderstaande personen aanvullende diepte-interviews gehouden die gemiddeld één à anderhalf uur duurden. Zij zijn binnen hun organisaties verantwoordelijk voor de meeste MICE activiteiten.

Eric Bakermans

Marketing Manager Meetings & Conventions NBT

Berend Bouman

Business Development Manager RAI
 President 2011– 2013 MPI Nederland MPI

Jeroen Duiker

Regional Account Manager EMEA BCD M&I

Guy Verbist

Manager Benelux – Groups Department BCD Travel

Mitch Huysman

Director of Sales meeting & Events,
 Leisure and Distribution Accor

Sandra Vreeburg

Event Manager Logica

Judith van Leeuwen

Strategic meeting & Event Manager Nike

Jurrie van den Berg

General Manager Client Services ATP Event

Jeroen van Hek

Head of Procurement a.i.
 Facility Management / Travel & Expenses ING

Over de auteurs



Ingrid Rip – RREM
Ingrid Rip is al ruim 20 jaar actief binnen verschillende segmenten op de MICE markt. Sinds 2003 is zij als zelfstandig ondernemer succesvol. Met name project leiderschap, consultancy, training en teamcoaching zijn activiteiten waar

zij zich mee bezig houdt. In haar diverse rollen werkt zij gepassioneerd en op pragmatische wijze aan meer professionalisering van de markt.



Dr. Angelique Lombarts – AloAConsultancy
Inmiddels al weer tien jaar heeft Angelique haar eigen consultancy bedrijf. Als organisatie-antropologe adviseert en ondersteunt zij organisaties bij complexe samenwerkingsverbanden met publieke en pri-

vate partners op het vlak van citymarketing, vrijetijdsindustrie en toerisme. Tevens is zij actief als dagvoorzitter. Als Lector verricht zij daarnaast onderzoek naar en geeft lezingen over genoemde onderwerpen.

AirPlus International

Postbus 75520

NL - 1118 ZN Schiphol

T +31(0)20. 7 95 23 00

F +31(0)20. 7 95 23 01

amsterdam@airplus.com

www.airplus.com