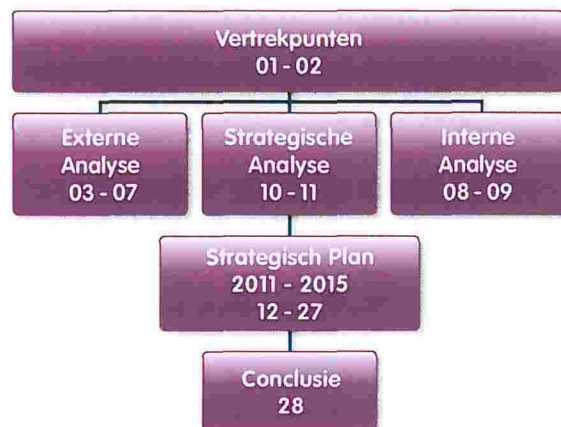




INHOUDSOPGAVE



Colofon:

Een uitgave van:
RVVV Hart van Noord-Holland
www.vvhartvannoordholland.nl

Tekst: **Marcel Serlier**
 Eindredactie: **Miranda de Blik**
 Opmaak: **Bureau NU**

Met medewerking van: Jan Roelofs (RVVV Kop van Noord-Holland), Adriana Stam en Paul Folgers (Leisure Board), Stefan Dliender (ATCB), Wouter de Waal (VVV Texel), Doreen Bruinsma (SPA), Esther Brasler (City Marketing Haarlem), Henk van Voornveld (RBT Vechtdal IJsseldelta), Lana Lemmens (VVV Zandvoort), Henk Schüller (VVV Hollands Midden), Carlo Schönknecht (VVV Walcheren en Noord-Beveland), Ronald Visser, Sandra Deen, Marlies Groot, Jake Meijer en Monique Buur (RVVV Hart van Noord-Holland).



STRATEGISCH MARKETINGPLAN REGIO VVV HART VAN NOORD-HOLLAND 2011-2015



'van traditionele
 aanbodgerichte volger
 naar interactieve
 vraaggerichte aanjager'

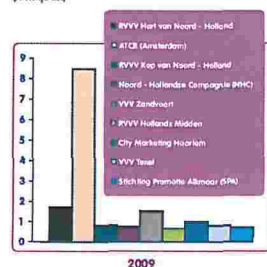


RVVV IS 2E SPELER IN NOORD-HOLLAND OP RUIME AFSTAND VAN AMSTERDAM TOURIST AND CONGRESS BOARD (ATCB)

Concullage's in Noord-Holland zijn in 2009 met name de andere Regio VVV's en de citypromotieclubs

- 6 andere RVVV's, 1 provinciale speler (NHCC) en enkele citypromotieclubs waaronder de grootste SPA Alkmaar zijn in Noord-Holland actief.
- Amsterdam Tourist and Congress Board (ATCB) is marktleider in Noord-Holland en de RVVV is op zeer grote afstand 2e.

Figuur 1: Omzet Spelers in Noord-Holland (x miljoen)



RVVV heeft in totaal 25 FTE in 2010

Front Office in 2010:

- 4 VVV winkels in Alkmaar, Medemblik, Bergen, Egmond,
- 2 VVV-ANWB's in Hoorn en Castricum;
- 4 VVV Agentschappen in Schoorl, Schermer, Graf De Rijp en Langedijk

Back Office in 2010

in Alkmaar voor marketing, reserveringen, administratie en directie

RVVV's inkomsten in 2010 zijn voor 21% van het toeristisch bedrijfsleven, 30% van de overheid en 49% van de consument afkomstig.



Raadslid Bergen: de VVV moet minder afhankelijk worden van de overheid.

RVVV: wij zijn met 30% overheidsbijdrage 1 van de meest overheids-onafhankelijke toeristische organisaties in Nederland. Benchmarking leert dat de concullage's minimaal 40% afhankelijk zijn van subsidies.

De RVVV hanteert uniforme prestatiecontracten voor de verliesgevendende infotour waardoor het vanaf 2010 niet meer kan voorkomen dat de ene gemeente de andere subsidieert. De ambitie van elke gemeente staat centraal en die wordt volledig door de RVVV gerespecteerd.

Bovendien handhaven wij de huidige subsidierelaties voor de komende 5 jaar ondanks CAO stijgingen van VVV Nederland in verband met de bezuinigingen.



WIE IS DE RVVV SCHIEREILAND NOORD-HOLLAND MIDDEN?

Inleiding

RVVV Schiereiland Noord-Holland Midden (RVVV) is 1 van de 6 regio VVV's in Noord-Holland met VVV winkels in Alkmaar, Bergen, Egmond en Medemblik en VVV-ANWB winkels in Hoorn en Castricum (2010).

De RVVV heeft 3 Business Units te weten Front Office, Marketing en Reserveringen.

De twee kerntaken zijn:

- De toeristische en recreatieve informatievoorziening
- De gebieds promotie (destinatie marketing)

De Front office bestaat uit de VVV winkels, de VVV-ANWB winkels, de VVV agentschappen (bij derden zonder VVV personeel) maar ook de digitale



informatievoorziening, de VVV website en social media (o.a. Twitter). De front office houdt zich bezig met het informatiemangement.

De afdeling Marketing en Communicatie

verzorgt met name kerntaak 2: de toeristische en recreatieve promotie van de regio. Voor deze activiteit wordt deelgenomen aan promotiecampagnes, worden permissies georganiseerd en on- en offline producten ontwikkeld (drukwerk, arrangementen, (mobiele) website VVV, social media).

De afdeling Reserveringen houdt zich bezig met het organiseren van één- en meerdagse groepsarrangementen en het reserveren van verblijfs- en vergaderaccommodaties.

Hotel X: wat levert de RVVV ons nu daadwerkelijk op? Kunnen wij niet beter zelf promotie activiteiten uitvoeren?

RVVV: natuurlijk moet u als zeer grote speler in de markt uw activiteiten ook zelf blijven doen; de toegevoegde waarde van de RVVV ligt met name in het bundelen van alle partijen en middelen tot een regionale aanpak onder het 125 jaar betrouwbare en bekende (98%) VVV merk. De RVVV biedt u op deze wijze een extra betaalbaar promotiekanal.

Probleemstelling: welke strategische keuzes moet de RVVV maken in de markt van toerisme en recreatie in Noord-Holland van 2011-2015 om:

- Onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie?
- RVVV's financiële en groeidoelstellingen te realiseren en toegevoegde waarde op te bouwen bij de consument, de overheden en het toeristisch bedrijfsleven?

Grote (financiële) problemen bij ongewijzigd beleid RVVV raakt stuck in the middle en bij ongewijzigd beleid in grote problemen: - € 32.000 in 2011 oplopend tot - € 86.000 in 2015. RVVV's bestaansrecht komt daarmee in gevaar!





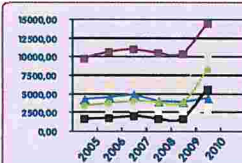
MARKTANALYSE TOERISME IN NOORD-HOLLAND IN 2010 TOONT STIJGING INKOMENDE TOERISME EN STIJGING BINNENLANDS TOERISME

Gevolgen toerisme op lange termijn (2015):
RVV's huidige en potentiële doelgroepen hebben een lichte groeioprognose.

1. **Duitsland** gemiddeld 1,5% per jaar
2. **Nederland** ongeveer 1% per jaar
3. **België** ongeveer 2,5% per jaar

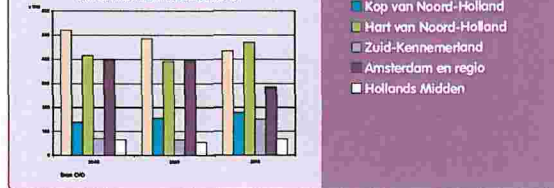
Figuur 3: Overnachtingen/gasten in Noord-Holland excl. Amsterdam

Bron: CBS, Provincie Noord-Holland en NHT



Overnachtingen van buitenlandse in NH
Overnachtingen van Nederlandse in NH
Overnachtingen uit binnen- en buitenland
Gasten uit Nederland in NH
Gasten uit buitenland in NH
Gasten uit binnen- en buitenland

Figuur 4: marktanalyse, 2008-2010
Bron: Continue Vakantieonderzoek (CVO)



Inkomend toerisme in Noord-Holland stijgt in 2010 met 12% (aantal overnachtingen). Binnenlands toerisme stijgt in 2010 in Noord-Holland met 15 % (overnachtingen).

Inkomend en binnenlands toerisme samen stijgen met 13% (aantal overnachtingen)

RVV Hart van Noord-Holland (zie figuur 4) had in 2010 een marktaandeel van 30% (4,8% stijging t.o.v. 2009) van binnenlands toerisme in Noord-Holland en 2,8% in NL. Inkomend toerisme kent geen cijfers per RVV.

Duitsland is het belangrijkste herkomstland met 37%; België is 2e voor zowel Nederland als Noord-Holland.

De stabiele Nederlandse en Duitse vakantiemarkt bevinden zich in de volwassenheidsfase productieficyclus.



INVLOED DEMOGRAFISCHE MACRO ONTWIKKELINGEN, ECONOMISCHE NEGATIEF EN TECHNOLOGISCHE ZEER GROOT

GEVOLGEN TOERISME OP MIDDELLANGE EN LANGE TERMIJN (2011 – 2015):

- **Toenemende vergrijping is gunstig:** RVV's huidige doelgroep bestaat voor een groot gedeelte uit 50-plussers.
- **Bezuinigingen** van overheden zijn van negatieve invloed op RVV's inkomsten, promotiebeleid en personeelsomvang.
- **Nieuwe media** waaronder **mobiel internet** en **social media** veranderen RVV's traditionele businessmodel ingrijpend.
- **De consument krijgt de macht:** mobiele, individueel, wil meedelen en - creëren terwijl de RVV nog aanbodgericht is.



Demografische ontwikkelingen:
Vergrijping 2009 – 2015 in NL en DU:
een toename van het aantal 50 tot 70 jarigen met ± 10%

Economische ontwikkelingen:
Overheden: sterke bezuinigingen variërend van 10-20%.
Consument: hoge inflatie (2%) veroorzaakt dalende koopkracht (-3% %)
Op lange termijn stijgende welvaart in Nederland en Duitsland

Sociaal-culturele ontwikkelingen
Toenemende mobiliteit: fysiek (vlugtuig), virtueel (smartphone, ipad, ICI)
Toenemende individualisering: de consument is beter geïnformeerd en zet zich in als producent middels social media en beoordelingen (cocreatie)
Persoonlijke ontwikkeling: belevenissen worden belangrijker. ervaring vervangt product, vrije tijd en het maken van reizen zijn belangrijk

Technologische ontwikkelingen
Internetafzettrafiek hoog: Nederland: 93%; Duitsland 74% in 2009
Sterke groei mobiel internet: in 2015 heeft meer dan 75% een smartphone
Online aankopen (+ 22%) en - adverteren stijgt: oorzaak veiliger betalingsmogelijkheden, snelheid, flexibiliteit en gemak. interactie en sociale media stijgen onder het grote (zakelijk) publiek

Gebruiker beslist meer op multimedia aspecten: overzichtelijke informatie, web 3.0 (user generated content zoals beoordelingen consument), YouTube (video's), Flickr (foto's), GPS (routes) en augmented reality (virtueel reality)

Publieke ontwikkelingen: laag ambtenarenniveau
De Nederlandse overheden (landelijk, provinciaal en met name lokaal) stellen toerisme niet als prioriteitsector getuige de lage subsidies.

Figuur 2: Augmented Reality: Via mobiele telefoon inzicht in vorige eeuw: Brandenburger Tor Berlijn



WAARDE-ANALYSE B2C (INFORMATIE) TOONT AAN DAT DE AANBODGERICHTE RVVW MOMENTEEL MINDER WAARDE BIJDT AAN DE INTERACTIEVE KLANT

Analyse bedrijfskolom Informatie management (B2C)

Spelers staan onder druk door de goed geïnformeerde, op interactie, nieuwe media en belevenissen ingestelde vraaggerichte consument. De rol van de aanbodgerichte en 10 opererende RVV komt hierdoor op lange termijn in gevaar: investeren in nieuwe media is een must.

RVV's positie is nog sterk door de uniforme prastalcontractanten met de 5 grote gemeenten en de eigen on- en offline distributiekanaal, maar loopt gevaar door bezuinigingen en online alternatieven.

Leveranciers content: Bedrijfsleven

Zij leveren gratis content aan bewerkers en betalen hen en de distributeurs (o.a. RVV) via partnerships of commissie.

2. Bewerker content: Citypromoteclub, RVV, ANWB

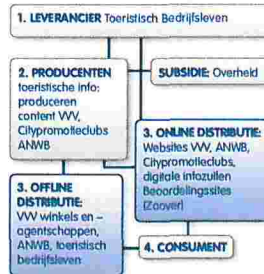
Zij zetten content om in voor de consument interessante online en offline info zoals drukwerk, te boeken vakanties routes, mobiele apps en arrangementen.

3. Distributeurs content: RVV Zij leveren toegevoegde waarde aan de leveranciers door hun on- en offline netwerk, schoolroute,

database en betrouwbare merk. De overheden subsidiëren de verliesgevend gratis infozaak.

4. Afnemers: Consument

Wil met name gemak, snelheid en de regio ontdekken met echte tips en feiten die niet via internet te vinden zijn: de couleur locale. Zij belooft voor routes, plattegronden, drukwerk, vakanties en groepslijstjes mits RVV's toegevoegde waarde duidelijk is. De consument verandert en wil invloed: beoordelingen en de informatie anytime, anywhere en anyplace (mobiel internet) zijn voor de consument de belangrijkste behoeften.



Figuur 6: Bedrijfskolom Informatie management
Bron: Koller



WAARDE-ANALYSE B2B (DESTINATIEMARKETING) TOONT AAN DAT RVVW'S TOEGEVOEGDE WAARDE AFNEEMT DOOR EEN TE PASSIEVE HOUDING

Analyse bedrijfskolom destination marketing (B2B)

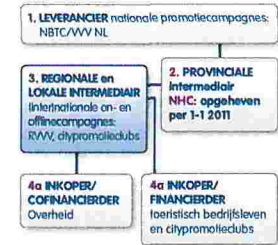
RVV's toegevoegde waarde neemt af omdat zij niet proactief is en onvoldoende inspeelt op nieuwe media. De samenwerking tussen de verschillende spelers is onvoldoende alsmede het benutten van de kennis en de wensen van met name het bedrijfsleven: de al beperkte financiële middelen worden inefficiënt besteed; het multipierelect - elke bestelde euro wordt vermeerderd - wordt zo gemist.

1. Leveranciers campagnes: NBTC en VVV NL
A. Het NBTC ontwikkelt promotiecampagnes en wordt betaald door het Ministerie en het bedrijfsleven. Het NBTC levert toegevoegde waarde door te investeren, kennis, onderzoek en marketingondersteuning.

B. VVV Nederland is zelfsupporting. Zij vergaart haar inkomsten met de VVV-codeauban en de VVV licentieverkoop. Zij levert waarde door het ontwikkelen van promotiecampagnes, te innoveren in nieuwe media, goedkope opleidingen, een nieuwe nationale databank en een nieuw vestigingsconcept voor de VVV winkels.

2. Inkoopers campagnes: Provinciale, regionale en lokale bureaus (de RVV).
Zij kopen de pakketten van het NBTC of VVV NL in en verkopen hun gebied als geheel. De toegevoegde waarde ligt in het adviseren en het aanbieden van betaalbare en gebundelde pakketten aan de afnemers.

3. Afnemers: Citypromoteclubs, gemeenten en bedrijfsleven. Gebrek aan vaste budgetten en een niet proactieve houding van de RVV bij het bundelen en doorverkopen van promotiepakketten leiden tot onvoldoende slagkracht en inefficiëntie. De afnemers zetten zelf online marketing activiteiten op omdat de leveranciers te duur zijn en omdat zij niet geraadpleegd worden over mogelijke campagnes: zij willen meedelen en -beslissen (cocreatie).



Figuur 5: Bedrijfskolom destination marketing
Bron: Koller





RVVV'S ORGANISATIESTRUCTUUR STAAT INTEGRALE FOCUS EN STRATEGISCHE INZET NIEUWE MEDIA IN DE WEG; RVVV'S FINANCIËLE POSITIE IS ROBUUST

intern

RVVV's huidige organisatiestructuur staat integrale focus en strategische inzet nieuwe media in de weg.
Hoewel de nieuwe media haar intrede heeft gedaan bij de RVVV infozuilen, VVV winkels met internetmogelijkheid en de VVV website ontbreekt het aan een integrale aanpak.

Distributiekanaal en inzet nieuwe media in 2010
De RVVV had in 2010 in totaal 2,2 miljoen klanten on- en offline waarvan 62% online (VVV website) en 38% via offlinekanalen (VVV winkels). De inzet van nieuwe media moet worden versterkt.



■ 1 VVV-ANWB winkel maakt gebruik van alle nieuwe media in en buiten de winkel
■ het sterkste kanaal qua omzet die stijgt van 2005 - 2009 zijn de VVV-ANWB's

Slagvaardigheid en efficiënte organisatie onvoldoende:

- De RVVV kent 7 veelal parttime MT leden die 3 BU's aansturen
- De 3 BU's hebben elk uiteenlopende belangen, targets en aansturing en uiteenlopende inzet van nieuwe media
- De RVVV kent geen integrale focus en geen strategische inzet van nieuwe media

RVVV's financiële positie is robuust en biedt mogelijkheden tot investeringen; een nieuwe strategie is echter noodzakelijk (cijfers 2010)

Kengetail	2008	2009	2010
Current Ratio norm 1,5	1,42	1,39	1,52
Solvabiliteit TV norm 33%	38,1%	39,0%	39,5%
Reparabiliteit TV doelstelling 1%	0,3%	1,6%	-1,2
Cash Flow	€ 3,9 miljoen	€ 19,621	€ 97,025
Resultaat	€ 8920	€ 113.000	- € 20.000



Vijf VVV-winkels: 450.000 klanten, gemiddeld 90.000

- Bergen, Medemblik, Egmond, Schoorl en Alkmaar met informatiezuil
- 2 winkels doen aan narrowcasting (Bergen en Alkmaar)
- de omzet daalt licht van 2005 tot en met 2010

Twee VVV-ANWB winkels: 270.000 klanten, gemiddeld 135.000

- Hoom en Castricum: veruit het sterkste kanaal qua omzet

Drie VVV Agentschappen: 95.000 klanten, 31.500 gemiddeld

- Groft de Rijp, Schermer, Langedijk en vanaf 2010 Schoorl
- alle VVV agentschappen hebben een digitale infozuil
- huidige VVV Agentschappen zijn zwakke kanalen qua omzet

74 VVV Wederverkopers 2010: geen bezoekers

- geen infozuul of internetmogelijkheid.

Online: Website 2010: 1,3 miljoen bezoekers

- beste distributiekanaal qua bezoekers; inkomsten webshop stijgen
- geen social media, web 2.0, interactie

Online: 11 digitale infozuilen 2010: 40.000 bezoekers

- op strategische plaatsen veel buiten een VVV winkel

08



STERKTES, ZWAKTES, KANSEN EN BEDREIGINGEN (SWOT) RVVV

Strategische Analyse

EXTERN

POSITIEF

Kansen

1. **Groot kansrijke consumentenmarkten binnenlands (NL) en inkomend toerisme uit Duitsland en België**
2. **Digitalisering:** stijging internetpenetratie, mobiel internet, cocreatie, persoonlijke en betrouwbare content
3. **Nieuwe (subsidie)kansen Provincie, gemeenten zonder VVV, Leisureboard (groot bedrijfsleven)** en wens overheden, andere RVVV's, citypromotieclubs en brancheverenigingen gelden te bundelen en samen te werken
4. **Behoefte B2B markt aan nieuwe media (online) marketing ondersteuning, relatiebeheer en inzicht trendemeter acties RVVV**

Sterktes RVVV

1. **Duurzaam concurrentievoordeel RVVV:** sterke VVV merk, infofoon, eigen on- en offline distributiekanaal, front- en back office en regionale intermediair met schaalvoordelen
2. **Commerciële en financiële performance RVVV en commerciële performance BU front office en VVV-ANWB's**
3. **Sterkste speler boven Noordzeekanaal en 2e speler na ATCB (Amsterdam) in Noord-Holland in omzet, resultaat, professionaliteit en kwaliteit front- en backoffice personeel**
4. **Channel captain in toeristische informatie voor overheid, bedrijfsleven en consument:** meeste inkomsten, vaste uniforme contracten, meeste bedrijvigheid (VVV = Info)

INTERN

NEGATIEF

Bedreigingen

1. **Bedrijfskade destinationmarketing nog onaantrekkelijk** door toenemende concurrentie (citypromotieclubs, versnippering gelden, gebrek aan samenwerking en lage ambities gemeenten)
2. **Ketenomkering en veranderende behoeften consument:** de consument wordt leading, is vraaggericht door de web 3.0 cultuur, de individualisering en de opkomst van social media
3. **Substituut internet voor beide kerntaken VVV de infofoon (Google), destinationmarketing (Weekendje Weg, Bookings)**
4. **Groot risico op loyaliteit huidige B2B doelgroepen laag als gevolg van bezuinigingen overheid en bedrijfsleven** door de aanhoudende recessie

Zwaktes

1. **Innovatievermogen** op gebied van nieuwe media, cocreatie product vernieuwing, web 3.0 en bevloeiing distributiekanaal
2. **Zwakke speler in destinationmarketing:** onvoldoende B2B inkomsten door zwakke sales, zwakke naam, inspelende trends en resultaat performance BU Marcom | - € 60.000 t.p.v. - € 35.000
3. **Afhankelijkheid subsidies voor BU front office (VVV winkels) en commerciële performance BU Reserveringen, BU Marcom en VVV winkels in Medemblik, Egmond, Alkmaar en Bergen**
4. **Organisatorische performance:** aanbodgericht, geen focus, geen strategie in beleidsplan 2006-2010, geen flexibele inzet productiecapaciteit als gevolg van 3 apart opererende BU's

10



AFNEMERSANALYSE: CONSUMENT, BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEID

extern

1. Afnemersanalyse consument

De consument draogt in 2010 49% bij aan de totale inkomsten van de RVVV. Kansrijke doelgroepen zijn de mainstream, traditionals en qualityseekers (nieuw) in Nederland, Duitsland en België (nieuw) vanwege hun omvang, hun gunstige groeiprognose, hun hoge participatie en besteding en het relaxtste patroon. Ze oriënteren zich veelal via nieuwe media en de VVV.

De ketenomkering waarbij de consument leading wordt vereist een andere aanpak van de RVVV: dialoog, interactie, transparantie, behoefte aan eigen inbreng (boardingslagen, missievideo's) en hogere eisen: kwaliteit en innovatie (nieuwe media, accommodaties).

Mainstream: 24% Nederland, 16% Duitsland, 19% België. Koppels met kinderen, 35-45 jaar, conservatief, gemiddeld inkomen en opleiding, hoog gebruik internet, statusgevoelig, hoge participatie

Traditionals: 35% Nederland, 16% Duitsland en 19% België. Empty nesters: 50 jaar en ouder zonder kinderen, gemiddeld inkomen en opleiding, internatgebruik maar hoge vakantieparticipatie: zekerheid

Upperclass Quality Seekers: voor de regio een nieuwe markt: 35-45 jaar, status, hoger inkomen en opleiding, minder tijd, meer geld en hele hoge internetparticipatie bij oriëntatie

2. Afnemersanalyse bedrijfsleven

Het bedrijfsleven draogt in 2010 21% bij aan de totale inkomsten van de RVVV. Kansrijke doelgroepen zijn de aangesloten bungalowparken en hotels (gemiddelde besteding van > € 805,00), het niet bij de RVVV aangesloten bedrijfsleven, het grote bedrijfsleven, de branchevreemde organisaties, Leisure Board en de brancheverenigingen.

Cocreatie, marketingondersteuning, projectuitvoering, relatiebeheer, accountability en het investeren in nieuwe media vormen de belangrijkste behoeften.

Branche	Participatie + partnership	Aantal partners	Gemiddelde Besteding
Bungalow/hotel	€ 78.102,00	97	€ 805,17
Particuliere verhuur	€ 39.562,75	247	€ 160,17
B&B minicamping	€ 11.286,00	128	€ 88,17
Middenstand	€ 48.750,00	341	€ 142,96
Vrije tijd	€ 39.160,00	154	€ 254,25
Restaurants	€ 25.326,00	135	€ 187,65
Totaal	€ 242.216,00	1101	€ 222,21



3. Afnemersanalyse overheden

Impact recessie het grootst

De overheden draegen in 2009 30% bij aan de totale inkomsten van de RVVV. Kansrijke doelgroepen zijn de provincie, overheden zonder VVV-vestiging en overheden met VVV.

Cocreatie, inzet nieuwe media, relatiebeheer en accountability zijn de belangrijkste behoeften alsmede regionale bundeling van gelden.

% bijdrage gemeenten aan RVVV's infofoon



07



STRATEGISCH MARKETINGBELEID 2005-2009 IS VOLDOENDE MAAR MET NAME OP VRAAGGERICHTE INNOVATIE VOOR VERBETERING VATBAAR

intern

RVVV's strategisch performance is redelijk maar voor verbetering vatbaar:

- Benoemde strategie is een absolute must om organisatiebrein- en extern richting en focus te creëren
- Vraaggerichte innovatie in nieuwe media, producten en distributiekanaal zal de performance verbeteren
- Een resultaatgerichte destinationmarketing-organisatie vraagt om regionale inzet overheidssubsidies en marketingcontracten
- Effectiviteit personeel BU's verschildt daarmee dat aansturing door 1 manager een must is
- Het seizoenkarakter van de 3 BU's vereist aanpassing productiecapaciteit en multi-inzetbaarheid personeel

Strategie:

- Geen beleidsstrategie benoemt in beleidsplan 2006 - 2010.
- Zwakke doelstellingen vormen geen goede basis



Productontwikkeling 2005 - 2009

- RVVV groei: inkomsten stijgen 15%; uitgaven stijgen 10%
- Productinnovatie gaat niet in op de trend van nieuwe media en is onvoldoende op de wensen van de consument afgestemd
- Naam "Schiereland" is zwak voor kerntoek destinationmarketing
- B2B > inkomsten bedrijfsleven 3% en overheid 47% gestegen
- B2C > inkomsten consument zijn 8% gestegen
- Distributie: uitstekende toegang tot eigen VVV distributiekanaal
- Sterke differentiatie: VVV winkels, VVV-ANWB's, VVV-website, digitale infozuilen, VVV Agentschappen, wederverkopers, website
- Geen distributie via mobiele applicaties en social media tot 2010
- Push strategie B2B naar wederverkopers en agentschappen is zwak

Promotie/marktpositie in Noord-Holland:

- Marktleider binnenlands toerisme in 2010 ondanks een zeer laag budget
- Bijdragen per gemeente in promotie zeer laag; rand de € 30.000. Vergelijk: Haarlem € 600.000 Amsterdam € 2.000.000
- Lokale actieplannen met gemeente staan integrale regionaalmarketing in de weg. De overheden zouden een gedeelte van hun budget regionaal moeten inzetten.



Personeel: ondanks 12,5% FTE minder in 2010 dan in 2005; 15% meer inkomsten!
■ Effectiviteit derhalve sterk verbeterd
■ 7 Managementteamleden teveel voor RVVV: 20% totale kosten
■ Te duur back office personeel voor huidige organisatie



09



RVVV SCHIEREILAND WORDT RVVV HART VAN NOORD-HOLLAND MET EEN NIEUW INTERACTIEF, VRAAGGERICHT BUSINESSMODEL



DE RVVV kiest voor een combinatie van differentiatiestrategie (basist) en marktonwikkeling (groei). De RVVV gaat excelleren in nieuwe media, operaties, relatie management en het distribueren van vraaggerichte interactieve toeristische en recreatieve informatie via flexibel inzetbare on- en offline kanalen onder het sterke VVV merk. Het multipliereffect (het verviervoudigen van elke ingelede Euro) wordt behaald door het bundelen van financiële middelen in Noord-Holland van overheden, bedrijfsleven, chipromoteclubs, RVVV's en het NBTC. Deze strategie is onderscheidend, realiseert alle doelstellingen en is acceptabel voor alle stakeholders.

Het nieuwe MISSIEMODEL:

RVVV Hart van Noord-Holland, de aanjager op het gebied van destination marketing en de innovator op het gebied van toeristische informatie door:

- het optimaal verzamelen, bundelen, verkrijgen en distribueren van voor de klant persoonlijke en interactieve informatie via de meest efficiënte en innovatieve flexibel inzetbare distributie- en promotiekanalen; het ambitieniveau per gemeente is bepalend voor de keuze.
- het toeristisch en recreatief aangesloten bedrijfsleven, gemeenten en provincie promoten op de Nederlandse, Duitse en Belgische toeristische markt met online promotiemiddelen en via productontwikkeling.

Welke overtuigingen en gedragsnormen? De kernwaarden zijn persoonlijk, betrouwbaar, toegankelijk, zelfbewust, inspirerend en interactief.

Brandmodel RVVV



Financiële doelen:

- een solvabiliteit van 33%, een liquiditeit van 1,5 en een rentabiliteit van 1%
- ROS BUs front office en reserveringen van 4%; BU Marcom maximaal een verlies van € 35.000 per jaar
- Inkomstenverdeling 50% vanuit de overheden en het bedrijfsleven (B2B) en 50% vanuit de consument (B2C)

Groei doelen:
33% uitbreiding van fysieke en online distributiekanalen in 2015 uitgaande van
 = 3 VVV vestigingen en 1,3 miljoen bezoekers online en 850.000 offline in 2010.
Marktleider nieuwe media in Noord-Holland
 Noord voor wat betreft aantal bezoekers en aantal online innovaties op jaarbasis



RVVV'S TRADITIONELE AANBODGERICHTE BUSINESSMODEL SPELT ONVOLDENDE IN OP DE VRAAGGERICHTE EN OP NIEUWE MEDIA INGESTELDE INTERACTIEVE KLANT

STRATEGISCHE KANSVELDEN

Digitalisering consument ten opzichte van RVVV's duurzaam concurrentievoordeel: RVVV's huidige concurrentievoordeel en haar onderscheidende positie worden versterkt bij innovatie en inspelen op de vraaggerichte en nieuwe media gerelateerde wensen van de interactieve klant.

Nieuwe (subsidie) mogelijkheden provincie, overheden zonder VVV vestiging en de oprichting van de Leisure Board ten opzichte van de commerciële en financiële performance van de RVVV: RVVV's huidige performance is gebaseerd op de goede commerciële resultaten van de front office. De nieuwe kansen bieden een uitstekend uitgangspunt de inkomsten te verhogen.



STRATEGISCHE PROBLEMVELDEN

- Substituut nieuwe media voor beide kerntaken van de RVVV en de leading positie van de vraaggerichte consument ten opzichte van het zwakke innovatievermogen en de aanbodgerichte strategie van de RVVV op het gebied van nieuwe media en productontwikkeling.
- Bezuinigingen van de overheden (recessie) ten opzichte van RVVV's afhankelijkheid van subsidies voor de front office en de zwakke commerciële performance van BU Marcom. Alle gemeenten moeten bezuinigen hierop grote gevolgen heeft voor de performance front office, die met 60% van de totale inkomsten doorslaggevend is voor het totale resultaat.
- RVVV's zwakke positie in de destination marketing ten opzichte van deze (hoog) onaangetrokken markt: een zwakke naam, geen structurele bijdrage van alle gemeenten, toenemende concurrentie, zwakke samenwerking, geen bundeling van gelden en een grote versnippering



vragen om een sterke registrerende partij.



- RVVV's zwakke organisatorische performance ten opzichte van de moeige loyaliteit in euro's en/of waardering van het bedrijfsleven en overheid (B2B): veroorzaakt door het ontbreken van een heldere strategie, een aanbodgerichte organisatiestructuur, onvoldoende persoonlijke contact en het onvoldoende betrekken van de B2B markt bij nieuwe ontwikkelingen.

KERNPROBLEEM RVVV

RVVV's traditionele aanbodgerichte businessmodel speelt onvoldoende in op de nieuwe media en de vraaggerichte klant. RVVV's afhankelijkheid van subsidies ten opzichte van de naderende bezuinigingen van de overheden brengen grote financiële onzekerheden met zich mee.

Door een zwakke organisatorische performance en een gebrek aan integrale focus worden middelen inefficiënt ingezet en is de RVVV onvoldoende in staat in de behoeften van de 3 doelgroepen te voorzien.

Bij ongewijzigd beleid nemen het onderscheidend vermogen en het duurzaam concurrentievoordeel af en komt RVVV's bestaansrecht in gevaar.

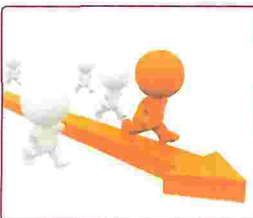


HET STRATEGISCHE MARKETINGPLAN 2011-2015 NAAR AANLEIDING VAN NIEUWE STRATEGIE BESTAAT UIT 4 ACTIEPROGRAMMA'S



Het nieuwe integrale strategische marketingplan 2011-2015 wordt opgesteld aan de hand van 4 actieprogramma's. Voor deze nieuwe integrale aanpak is een herindeling van de organisatiestructuur noodzakelijk, evenals een herpositionering op de B2B en B2C markten (actieprogramma 1).

Actieprogramma 2 is opgesteld rond de 4 speerpunten van de differentiatiestrategie, terwijl actieprogramma 3 inzet op de strategische samenwerking met RVVV Kop van Noord-Holland. Actieprogramma 4 beschrijft de realisatie van de doelstellingen, het tidspad en de evaluatie cq. monitoring.



Actieprogramma 1: Reorganisatie en Herpositionering

- Organisatiestructuur
- Herpositionering B2B en B2C
- Marketingmix B2B
- Marketingmix B2C

Actieprogramma 2: Nieuwe Speerpunten

- Nieuwe Media
- Flexibele Distributiekanalen
- Operaties
- Relatiemarketing

Actieprogramma 3: Samenwerking RVVV Kop van Noord-Holland

- Benchmark RVVV Hart en RVVV Kop van Noord-Holland
- Plan van Aanpak

Actieprogramma 4: Realisatie doelstellingen

- Financiële- en groeidoelstellingen
- Planning en Risico
- Evaluatie en Monitoring

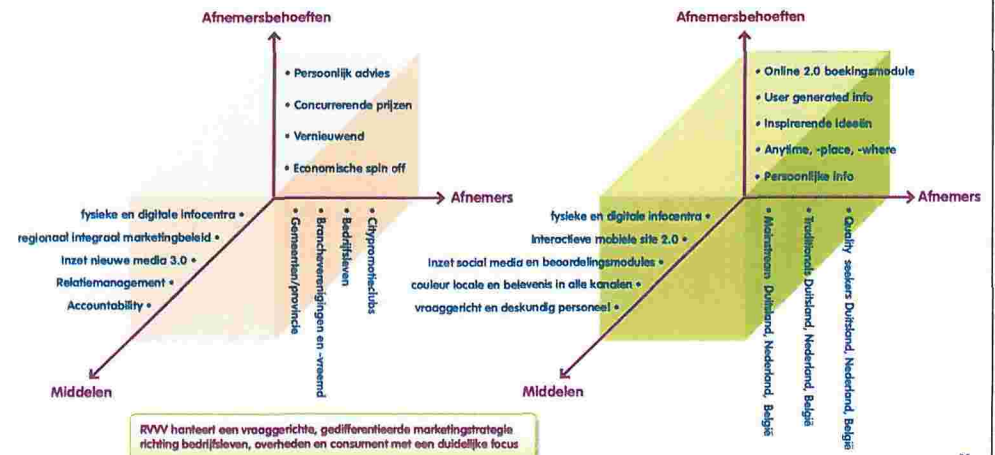


HERPOSITIONERING: AANPASSING BUSINESSMODEL B2B en B2C



B2B Businessmodel: gebiedspromotie

B2C Businessmodel: infotaak





RVVV'S MARKETINGMIX 2011-2015 VORMT MET ACCOUNTABILITY HET INSTRUMENT RICHTING DE OVERHEDEN EN HET BEDRIJFSLEVEN



PLAATS

- Amblie gemeente is bepalend voor keuze distributiekanaal
- Flexibel inzetbare concepten variërend van een VVV vestiging, een VV-AHWB of een VV - Agentschap
- Selectieve B2B distributie: push acties en schrappen zwakke tussenkanaalen
- Introductie VIPS: VVV infopunten bij accommodaties en attracties

PERSONEEL

- Relatiemanagement
- Verkoop-/servicetraining
- Interactie met overheden en bedrijfsleven
- Managers speerpunten

PRUS

- Loyaliteitspakketten bedrijfsleven: brons, zilver, goud, platina
- Uurtarief overheid infotoak blijft hetzelfde rekening houdend met bezuinigingen
- Uurtarief marketing € 50,- per uur in 2011, € 55,- vanaf 2013 en € 60,- vanaf 2015
- Commissie Reserveringen: 16% op aanvraag (2012), 13% online (2013)
- Samenstellen loyaliteitspakketten voor overheden die nog geen VV winkel hebben

PROMOTIE

- Opstellen jaarlijks promotieplan in overleg met in- en externe stakeholders
- Gezamenlijke strategie Noord-Holland
- Lancering met bedrijfsleven en overheden van een ludieke meerjarencampagne
- Keuze nieuwe medialeverancier
- Doel: max. € 35.000 verlies BU Marcom
- Handhaving Beach- en Pure Genieten- campagne (50-plus)

PRODUCT

- Investeren in nieuwe media waaronder social media, mobiele apps en gps
- Actieplan gemeente met als inhoud 60% online acties, 30% drukwerk en 10% vrij te besteden
- Promotieactiviteiten alleen buiten Noord- Holland en productontwikkeling alleen betalend drukwerk (combi met nieuwe media)
- Nieuw: regionaal budget reserveren per gemeente en vanuit Leisure Board

RVVV's nieuwe B2B marketingmix wordt opgesteld in overleg met het bedrijfsleven, de overheden en Leisure Board (cocreatie) en is een belangrijk instrument richting deze stakeholders. Echter, evenzo belangrijk is de accountability: de verantwoording van de activiteiten richting subsidiërende overheden, participierend bedrijfsleven en richting investerende Leisure Board.

RVVV zal een inliërende rol vervullen met de Kamer van Koophandel en het Ontwikkelingsbedrijf middels speerpuntesessies met overheden, bedrijfsleven, door het uitvoeren van campagnes, projecten en (nieuwe media) workshops en door het maken van jaarlijkse portfolio's met managementinformatie en een controleverklaring van de accountant.



ACTIEPROGRAMMA 1: REORGANISATIE EN HERPOSITIONERING



In de nieuwe organisatiestructuur staan niet de BU's Front Office, Reserveringen en Marketing en Communicatie centraal, maar de vier speerpunten, aangestuurd door een manager.



Het managementteam (MT) gaat van 7 naar 3 personen. Drie ex-MT-ers worden ingezet als manager van de 4 speerpunten.

De vier Speerpunten staan centraal in de organisatie. Elk MT lid stuurt één of meerdere speerpunten aan, terwijl de nieuwe zakelijke manager de BU's aanstuurt.

Kostenbesparing p/j door slagvaardiger organisatie:
1 MT lid € 36.000
1,5 FTE € 30.000
TOTAAL: € 66.000 besparing per jaar

De herpositionering bevestigt de ingezette koers die de RVVV Hart van Noord-Holland op het gebied van destinationmarketing (B2B) gaat varen.

RVVV transformeert van een wachtende in offline investerende organisatie naar een inliërende, in nieuwe media uitblinkende marketingconsultant en -uitvoerder.



Huidige Doelgroepen: Gemeenten met VV vestiging, Toeristisch Bedrijfsleven

Nieuwe Doelgroepen: Gemeenten zonder VV, Cijpromoteclubs, Leisure Board, Provincie, andere RVV's Noord-Holland waaronder RVV Kap, brancheverenigingen en branchevermaats bedrijven (Robobank)

Segmentatie:

Loyaliteit in Euro's en waardering en groepspectief
Doelstelling: RVVV wordt initiator voor 1 gezamenlijke destinationmarketingstrategie voor Noord-Holland met gedeelde uitvoering met marktleider ATCB
Financiële insteek: werven van gelden en het uitvoeren van activiteiten voor Noord-Holland met als doel verlies BU Marcom verminderen van - € 60.000 naar - € 35.000

Is bundeling van krachten een laze kreet of ook praktisch uitvoerbaar?

RVVV, de nieuwe Beachcampagne 2010, gericht op de Nederlandse, Belgische en Duitse vakantieganger is een voorbeeld van het bundelen van middelen en krachten: het NBTC besteedt een miljoen Euro, Noord-Holland, Zeeland en de Waddeneilanden leader € 100.000, de RVV's in Noord-Holland samen € 80.000. Op deze wijze worden er betaalbare pakketten samengesteld voor de gemeenten en het bedrijfsleven waarbij de RVV Hart van Noord-Holland de rol van coördinator heeft.



RVVV'S MARKETINGMIX VORMT EEN ONDERSCHIEDEND INSTRUMENT RICHTING DE CONSUMENT (B2C)



PLAATS

- Inspirerende VVV winkels in Alkmaar, Hoorn, Bergen, Castricum en Medemblik
- VVV Bergen wordt in 2011 een VV-ANWB
- Introductie VV-agentschappen met nieuwe media in gemeenten zonder VVV
- Investeren in de couleur locale van de huidige VV-winkels en VV-agentschappen
- Investeren in nieuwe (mobiele) web 3.0 website: anytime, anyplace anywhere

PERSONEEL

- Multifunctioneel inzetbaar personeel
- Service, persoonlijke aandacht en dialoog met de klant
- Verkoopvaardigheden verbeteren
- Inspirerende informatie

PRUS

- Front Office: indexering verkoopprijzen conform landelijke norm
- Reserveringen eveneens indexering conform norm
- Salesaanbiedingen voor loyale klant
- Eigen gratis VV materiaal schrappen en alleen betalend VV drukwerk aanbieden, tenzij het folders van partners betreft

PROMOTIE

- Doelgroepen mainstream, quality seekers en traditionals in Nederland, Duitsland en België
- Focus: on line campagnes met nieuwe online- leverancier
- Sterkere focus Paris en PR
- Speerpunt nieuwe media hanteren
- Beurzen minimaliseren
- Interactie met consument via pilot 'games'

PRODUCT

- Cocreatie consument- social media
- Content naar mobiele apps en GPS
- Upgraden drukwerk: nieuwe media
- Thema's: Fietsen, wandelen, watersport, kust (IJsselmeer en Noorderzeekust), steden, dorpen en natuur
- Interactief: invoeren beoordelingen online, QR codes, e-reader, games

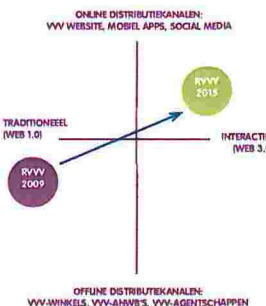
RVVV B2C marketingmix is een belangrijk instrument richting de veranderende consument. Interactie, vraaggericht handelen en het gebruik van nieuwe media vormen met service en persoonlijke aandacht de onderscheidende factoren.



ACTIEPROGRAMMA 1: ORGANISATIE EN HERPOSITIONERING B2C TOONT RRVV'S TRANSFORMATIE IN EEN VRAAGGERICHTE INTERACTIEVE ORGANISATIE



De herpositionering bevestigt de nieuwe koers die de RVVV Hart van Noord-Holland op het gebied van informatiemanager (B2C) gaat varen. RVVV transformeert van een aanbieder van informatie naar een vraaggerichte, inspirerende on- en offline distributeur van interactieve content.



Huidige doelgroepen: Mainstream en Traditionals in Nederland en Duitsland

Nieuwe doelgroepen: Mainstream en Traditionals in België en Quality Seekers in Nederland, Duitsland en België

Segmentatie:

NBTC indeling vakantie typen

Doelstelling:

Uitbreiding van de on- en offline distributiekanaalen met 33%. RVVV wordt marktleider in nieuwe media in Noord-Holland - Noord in aantal bezoekers en aantal innovaties op jaarbasis



Betekent deze nieuwe op online distributiekanaalen gerichte koers dat de VVV winkels gaan verdwijnen?

RVVV: nee absoluut niet! Onze VVV winkels zijn het directe contact met de consument: zij geven een persoonlijke touch en een meerwaarde die online alternatieven nooit kunnen bieden.

Uit onze bezoekers blijkt dat in 2010 van de 2,2 miljoen bezoekers er 38% via de VVV winkels kwamen en 62% via de VVV website. Upgrading VV winkels: onze huidige VV winkels, behalve de luxe recent geopende VV-ANWB Hoorn, behoeven een upgrade waaruit meer beleving en couleur locale uitstraalt. Van belang hierbij is wel de ambitie die elke gemeente hierbij toont. De gemeente Hoorn heeft in 2009 deze kans gegrepen en met de RVVV geld bijgedragen: de reclames van de consument zijn lovend terwijl VV collega's uit het gehele land de VV-ANWB Hoorn als voorbeeld nemen.



ACTIEPROGRAMMA 2: SPEERPUNT OPERATIES VORMT DE VERBINDENDE SCHAKEL TUSSEN DE OVERIGE SPEERPUNTEN



Operaties hebben betrekking op de juiste inzet van de productiecapaciteit, de afstemming van producten en diensten op de wensen van de klant, het interactieve content management systeem, de voorraadbeheersing en facilitaire zaken. De RVVW bespaart op jaarbasis € 66.000 als gevolg van een slagvaardiger organisatie.

Doel: 1. maximaal 57% personeelskosten in 2015
2. minimaal 70% FTE's is multifunctioneel inzetbaar

Speerpunten 2011:

1. Personeel:

- Voorbereiden en laten uitvoeren van een medewerkeronderzoek met daarin opgenomen een tevredenheidsonderzoek, een persoonlijk ontwikkelplan (POP) en de implementatie van het strategisch plan
- In- en uitvoeren pilot flexibel roosteren



2. Voorraadbeheersing:

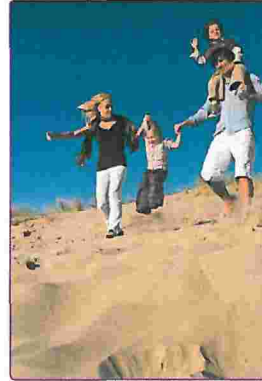
- Nieuw kassasysteem op alle vestigingen

3. Afstemming producten en diensten op wensen klant:

- inzet social media waaronder Twitter, hyves en facebook bij innovaties, onderzoek, monitoring en cocreatie
- 4 keer per jaar controle juistheid en up-to-date infocontent
- Klantbeoordelingen lanceren op website
- CRM: wensen en behoeften stakeholders monitoren en op inspelen

4. Financieel / investeringen:

- Oriënterend debiteuren naar 20, inclusief protocol incassostrategie
- Investeren in CRM- en kassasysteem, automatisering



20



ACTIEPROGRAMMA 2: INTEGRALE FOCUS MIDDELS VIER SPEERPUNTEN



1. OPERATIES

- Personeel
- Voorraadbeheersing
- Afstemming op wensen klant
- Financien RVVW

Investering: € 102.500,-
Besparingen FTE: € 66.000,- per jaar

Fall Back Opties

INFO
Gebieds-
promotie

2. DISTRIBUTIEKANALEN

- Consolideren huidige VVW's
- Groei: VVW-ANWB, online, VIP's, agentschappen, social media
- Afstoten slecht presterende distributiekkanalen
- Consumentenonderzoek

Investering: € 90.000,-
Inkomsten: € 30.000,- per jaar

3. RELATIEMANAGEMENT

- Organisatiebreed
- Productontwikkeling
- Acquisitie
- Klantenonderzoek onder bedrijfsleven en overheden

Investering: € 40.000,-
Inkomsten: € 140.000,- per jaar

Behoeften

4. NIEUWE MEDIA

- Keuze nieuwe leverancier
- Productontwikkeling
- Oprichting kennisplatform
- Cocreatie

Investering: € 300.000,-
Waarvan: € 100.000,- RVVW

19



ACTIEPROGRAMMA 2: DISTRIBUTIEKANALEN WORDEN FLEXIBEL INGEZET OM ZO AAN DE WENSEN VAN DE DRIE STAKEHOLDERS TE VOLDOEN



Flexibel inzetbare eigen distributiekkanalen geven de RVVW een onderscheidende positie richting consument, bedrijfsleven en overheid. Er is een keuze uit offline kanalen als een VVW Winkel, een VVW-ANWB winkel, een VVW Agentschap en online kanalen als de digitale informatiezuil, de website, social media en mobiele apps. De financiële middelen van elke gemeente zijn bepalend voor de keuze.

Doel: 33% stijging aantal bezoekers en aantal kanalen uitgaande van 6 VVW winkels en 4 agentschappen en 2,2 miljoen bezoekers waarvan 40% offline (850.000)



Rol RVVW: Initiator in samenwerking met RWV Kop, Leisure Board en de overheden teneinde de nieuwe rol te bevestigen en schaalvoorwaarden te behalen.

1. Huidige distributiekkanalen

- VVW winkels in Alkmaar, Egmond en Medemblik handhaven
- VVW-ANWB Bergen verhuizen i.v.m. nieuwe dorpscentrum Bergen
- VVW-ANWB's Hoorn en Castricum handhaven
- Investering in couleur locale VVW Alkmaar en VVW - ANWB Castricum
- Opzet nieuw vestigingsconcept VVW Agentschappen met nieuwe media
- Strategische samenwerking starten in verleggende VVW winkels (bv. Alkmaar)

2. Groei 2011-2015

- Omzetting VVW Bergen in een VVW-ANWB agentschap in Bergen
- Opening van 4 nieuwe VVW agentschappen
- Analyse distributiekkanalen RWV Kop, VVW Umred, RBT Laag-Holland en VVW Enkhuizen voor strategische samenwerking
- Introductie 25 VIP's (VVW Informatie Punt bij accommodaties of musea)
- Distributieplan opstellen, communiceren en uitvoeren
- Invoren nieuw margesysteem en bonusstelsel voor wederverkopers

2. Financieel

- Realisatie begroting met als doelstelling 4% Return on Sales
- Speerpunt eigen betekend drukwerk
- Verhoging omzet webshop met 25%

Financieringsplaatje 2011-2015

Investeringen	RVVW	90.000
Bijdragen	Gemeenten	20.000
	KvK	10.000
	Bedrijfsleven	10.000
TOTAAL		€ 130.000

Elke door de RVVW geïnvesteerde Euro wordt 1,4 keer verdubbeld. De extra winst in distributiekkanalen bedraagt € 30.000 per jaar. Na 3 jaar (in 2014) is RVVW's investering (€ 90.000) terugverdiend en komt de RVVW tegemoet aan de wensen van de consument voor meer beleving en couleur locale.



22



ACTIEPROGRAMMA 2: SPEERPUNT RELATIEMANAGEMENT KRIJGT EEN PROMINENTE PLAATS IN RVVW'S VRAAGGERICHTE STRATEGIE



Relatiemanagement richting bestaande en met name nieuwe stakeholders (marktonwikkeling) neemt een belangrijke plaats in gedurende de komende jaren. Persoonlijk contact, interactie, cocreatie en vraaggericht handelen zijn daarbij de assets. RVVW's gehele organisatie is betrokken o.l.v. de attracteur. Doel: in 5 jaar € 140.000 extra inkomsten genereren.

Doel:

- 32% stijging totaalbedrag bedrijfsleven partnerships in 2015
- 17,5% stijging totaalbedrag subsidie infotack overheid
- Bijdragen bedrijfsleven en overheid in promotie handhaven op hetzelfde niveau als in 2009 i.v.m. bezuinigingen
- 25% ombassadeurs (rapportcijfer 9 of 10) onder het bedrijfsleven in 2015

1. Organisatie:

- Benoemen van accountmanagers per segment
- Samenstellen verkoopplan inclusief targets, bonus en frequentie
- Aanschaffen Customer Relationship Management systeem voor Noord-West Noord-Holland
- Opleiding ca. omscholing medewerkers teneinde verkoopvaardigheden te verbeteren en bezuinigingen het hoofd te bieden
- Tijdige en eenduidige facturering inclusief nieuw organisatiebreed protocol onbare debiteuren



- 2. Acquisitie en klantenonderzoek
- Nieuwe doelgroepen werven (provincie, gemeenten, citypromotieclubs, brancheverenigingen, bedrijfsleven, Leisure Board)
- Acquisitie ex-partners
- Upgrading, retentie en share of wallet huidige partners naar duurder pakket en aanpassen huidige partnerpakketten
- Samenstellen van pakketten voor gemeenten zonder VVW
- Klantenonderzoek onder overheden en bedrijfsleven conform opzet 2009

3. Productontwikkeling

- Pakketten laden met nieuwe mediaonderdelen naar aanleiding van investeringen in nieuwe media waaronder mobiele apps



Financieringsplaatje 2011-2015 op basis van cijfers 2009

Investeringen	RVVW
Opleidingen	20.000
CRM	20.000
TOTAAL	40.000

Inkomstenstijging	
Gemeenten	40.000
Citypromotieclubs	10.000
Bedrijfsleven	45.000
Brancheveemd	15.000
Leisure Board	20.000
Provincie	10.000
TOTAAL	€ 140.000

Een zeer sterke stijging van € 140.000 in 5 jaar rechtvaardigt de investeringen en leidt de RVVW inkomsten voor de toenemende personeelskosten en de negatieve resultaten van de BU Marcom

21



ACTIEPROGRAMMA 3: STRATEGISCHE SAMENWERKING MET RVVV KOP VAN NOORD-HOLLAND LEIDT TOT EEN POSITIEF RESULTAAT BIJ BEIDE RVVV'S



De natuurlijke samenwerking met RVVV Kop leidt in 2013 tot een strategische samenwerking waarbij de namen RVVV Kop van Noord-Holland en RVVV Hart van Noord-Holland gehandhaafd blijven.

De toegevoegde waarde ligt met name op het gebied van schaalvoordelen, het realiseren van beide doelstellingen en een goedkopere maar slagvaardigere organisatie. De samenwerking ontnaemt ook het risico van de bezuinigingen en creëert kansen voor professionalisering en commercialisering. Een extra subsidiekans vormt Leader Plus in de Kop van Noord-Holland. B2B stakeholders dringen aan op de samenwerking. Last but not least geeft de strategische samenwerking grote financiële voordelen aan beide RVVV's en versterkt het hun positie op de vier speerpunten.

Reden Samenwerking	RVVV	RVVV Kop	Voordeel
Strategie	Differentiatie	Costleadership	Focus op kostenreductie
Aantal MT-Leden	3 MT'ers en 2 accountmanagers	1 MT'lid en geen accountmanager	Delen MT-taken en accountmanagers
Onderscheidend	Commerciële instag en sterke back office	Platte organisatie met subsidiekansen Leader+	Sterke combinatie
Front Office	Sterk met groei resultaat; 6 winkels 4 agentschappen	Grote potentie in resultaat 8 winkels 1 agentschap	14 winkels en 5 agentschappen
Marcom	Verleggend en ander doelstelling naar sterkste na ATCB in kwadrant	Geen BU Marcom	Marcom krijgt opdrachten via Leader + subsidie en via Leisure Board
Reserveringen cijfers 2009	€ 85.000 groepsboekingen € 85.000 individuele	€ 10.000 groepsboekingen € 243.000 individuele	RVVV Kop sterk en potentie voor groepen
Nieuwe media 2009	1,3 miljoen, RVVV met RVVV kop nieuwe site	670.000 bezoekers	1.970.000 met groei 33% naar 2,7 miljoen
Inkomsten-verdeling 2009	50% consument, 27% overheid, 23% bedrijfsleven	39% consument, 42% overheid, 19% bedrijfsleven	Groepentent RVVV Kop: 1. consument door hogere marges, 2. bedrijfsleven door introductie relatie management
FINANCIËEL 2010	- € 20.000 in 2010 maar zeer sterke stabiliteit van 49%	- € 30.000 in 2010, stabiliteit ruim onder de norm van 53%	Noodzaak beide partijen voor samenwerking

Programma samenwerking:

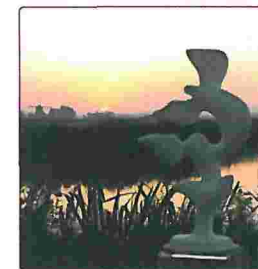
- 2011: convenant nieuwe media en opzet begroting 2013
- 2012: uitbreiding regiamanager en back-office taken van RVVV Hart naar RVVV Kop
- 2013: Officiële samenwerking met handhaving huidige namen RVVV Kop en RVVV Hart van Noord - Holland



ACTIEPROGRAMMA 2: NIEUWE MEDIA WORDT HET INNOVATIEVE ONDERDEEL IN HET NIEUWE BUSINESSMODEL VAN DE RVVV



Nieuwe Media vormt het meest vernieuwende speerpunt in de nieuwe strategie van de RVVV omdat dit één van de belangrijkste behoeftes is van de doelgroepen consument, overheden en bedrijfsleven. Doelstelling: marktleider nieuwe media worden in Noord-Holland Noord voor wat betreft bezoekers en het aantal innovaties



Financieringsplaatje 2011-2015

Investeringen	RVVV Hart	100.000
Bijdragen	RVVV Kop	75.000
	Gemeenten	75.000
	NHN	15.000
	Bedrijfsleven	35.000
TOTAAL		€ 300.000

Eke door RVVV geïnvesteerde Euro wordt verderevraagd en daarmee kan in overleg met de overheden, bedrijfsleven en Leisure Board een basis worden gelegd voor een regionale aanpak waarbij bundeling van gelden, wensen, ideeën en kennis centraal staan.



Doel: 33% stijging aantal unieke bezoekers uitgaande van 1,3 miljoen in 2010 en 1 innovatie per jaar

Rol RVVV: Initiator in samenwerking met RVVV Kop van Noord-Holland, het Ontwikkelingsbedrijf NHN en Provincie teneinde de nieuwe rol te bevestigen en schaalvoordelen te behalen

1. Productontwikkeling:

- Keuze nieuwe leverancier Nieuwe Media met RVVV Kop van Noord-Holland
- Realiseren nieuwe user generated interactieve website 3.0 (2011)
- Ontwikkelen mobiele applicaties (2012)
- Lanceren Social Forum en QR codes (plott)
- Leden partnerpakketten met producten nieuwe media
- Realiseren Layer/augmented reality (2013)
- Innoveren traditionele media (drukwerk, advertenties) door crossselling naar nieuwe media (o.a. QR Codes)

2. Oprichting Kennisplatform Nieuwe Media:

- Directeur RVVV wordt initiator in de regio Noord-Holland Noord
- Raad van Toezicht en Advies worden uitgebreid met experts nieuwe media
- 1 keer per jaar VVV workshop voor aangesloten bedrijfsleven en overheden

3. Creatie bij productontwikkeling en implementaties

- Interactie met consument, bedrijfsleven en overheid (vraaggericht) resulterend in 1 nieuw product op jaarbasis



ACTIEPROGRAMMA 4: PLANNING EN IMPLEMENTATIE



ONDERWERP	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIEPROGRAMMA 1 ORGANISATIE EN HERPOSITIONERING					
1.1 Organisatiestructuur aanpassen inclusief Raden van Toezicht en Advies					
1.2 Herpositionering en implementatie in - en extern					
1.4 Uitvoering B2B en B2C marketingmix					
ACTIEPROGRAMMA 2 NIEUWE SPEERPUNTEN					
2.1 Via cocreatie realiseren interactieve website, social forum, mobiele appz en QR codes, campagnes en search marketing					
2.2 Oprichting en uitvoering Kennisplatform Nieuwe Media Noord-Holland Noord					
2.3 Omzetten VVV Bergen naar VVV ANWB en ofstoten zwakke wederverkopers					
2.4 Realiseer 4 nieuwe VVV agentschappen en pushstrategie overige VVV agentschappen					
2.5 Opzet verkoopplan en benoemen accountmanagers voor marktonwikkeling					
2.6 Acquisitie nieuwe en upgrading huidige partners door nieuwe mediapakketten					
2.7 Flexibele inzet personeel en kwaliteitsonderzoek personeel					
2.8 Afstemming innovatie op wensen van de klant door cocreatie, cm en interactie					
ACTIEPROGRAMMA 3 STRATEGISCHE SAMENWERKING MET RVVV KOP					
3.1 Sluiten convenant voor samenwerking op gebied van nieuwe media					
3.2 Uitbreiding convenant met relatie management en back office					
3.3 Strategische Samenwerking					
ACTIEPROGRAMMA 4 REALISATIE FINANCIËLE - EN GROEIDOELSTELLINGEN					
4.1 Opstellen begroting en financieringsplan 2012 - 2015					
4.2 Jaarrekening inclusief groeidoelstellingen					
MONITORING EN BIJSTURING ACTIEPROGRAMMAS 1 TOT EN MET 4					



ACTIEPROGRAMMA 4: GROEI- EN COMMERCIËLE DOELSTELLINGEN WORDEN GEREALISEERD DOOR DE TWEE NIEUWE STRATEGIEËN



RVVV's doelstellingen worden gerealiseerd dankzij de strategische samenwerking en de nieuwe actieprogramma's met de keuze voor de speerpunten. Met name de groei van BU reserveringen is evident, gezien het feit dat de RVVV Kop hier een zeer sterke speler is in.

33% uitbreiding digitaal door searchmarketing en investeringen uitgaande van 1,3 miljoen bezoekers RVVV Schierland en 650.000 RVVV Kop een doelstelling van 2,7 miljoen bezoekers in 2015.

Groei naar België en de Upper Quality Seekers



- Financiële doelstellingen worden gehaald:**
 - Solvabiliteit wordt 40%
 - Liquiditeit monitoren
 - Rentabiliteit bij een resultaat van € 50.000 en een totaal vermogen van 2 miljoen = 4% (norm = 1%)
- Commerciële doelen BU's worden gehaald:**
 - Return on sales reserveringen is 25,4% (doelstelling is 4%)
 - Return on sales front office is 5,1% (doelstelling is 4%)
 - Marcom realiseert Doelstelling van - € 35.000 ruim door resultaat van - € 20.000 door verdeling kosten en extra opdrachten
- Groeidoelstellingen worden gerealiseerd:**
 - Schaalvergroting zonder exploitatie risico: + € 50.000
 - 33% uitbreiding fysieke kanalen door uitbreiding met VVV agentschappen (4 stuks) door de samenwerking met RVVV Kop 14 VVV winkels (waarvan 3 VVV - ANWB's) en 9 VVV agentschappen, uitgaande van 6 VVV winkels, 4 VVV agentschappen in 2015 een groei van 230%.

De RVVV Hart van Noord-Holland en de RVVV Kop van Noord-Holland, het bedrijfsleven, de overheden en Leisure Board gaan voor de nummer 1 positie in Noord-Holland!



Leisure Board: een samenwerking in Noordwest-Holland met als thema's:
 1. Kennis en Strategie
 2. Verbinden en aansluiten
 3. Marketing



SAMEN STERK!



ACTIEPROGRAMMA 4: EVALUATIE EN MONITORING



De RVVV monitort jaarlijks op basis van de onderdelen klanten, financieel, innovatie en interne processen; waar nodig wordt bijgestuurd vanuit het MT richting de verantwoordelijke managers.

	Doelstelling	Maatstaven	Targets	Initiatieven
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditeit Solvabiliteit Rentabiliteit ROG conform missie 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarrekening en kwartaalcijfers 	<ul style="list-style-type: none"> Current ratio 1,5 Solvabiliteit van 33% Rentabiliteit van 1% ROS Res en Front 4% BU Marcom - 35 000 	<ul style="list-style-type: none"> Actieprogramma 1: reorganisatie Actieprogramma 2: operaties distributiekanalen, relatie management en operaties
Interne Processen	<ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten Multifunctioneel inzetbaar personeel Voorraadbeheer Kostenverdelingsstaat 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarrekening Jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> Maximaal 57% Minimaal 70% Omzetsnelheid naar 3 75% front en 25 % Reserveringen 	<ul style="list-style-type: none"> Actieprogramma 2: operaties
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkeronderzoek Levensduur stakeholders Groei en- en offline distributie-kanalen 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek en gesprekken Onderzoek Jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> Groei levensduur en POP en implementatie plan Aantal ambassadeurs 25% Bedrijfsleven en 35% Consument 	<ul style="list-style-type: none"> Extern Kwaliteitsonderzoek POP gesprekken Integrale samenwerking Cocreatie, interactie Actieprogramma 2 Nieuwe media, distributiekanalen en actieprogramma 3 Samenwerking met RVVV Kop
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Keuze nieuwe leverancier Productontwikkeling Investerings nieuwe media Nieuwe mobiele website 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarverslag Jaarrekening Jaarverslag 	<ul style="list-style-type: none"> 1 nieuwe media pr/ € 300.000 in 5 jaar 2011 gereed 	<ul style="list-style-type: none"> Actieprogramma 2: Nieuwe Media



CONCLUSIE STRATEGISCH PLAN 2011-2015: HET KLOPT HELEMAAL



De RVVV transformeert van een aanbodgerichte traditionele organisatie naar een vraaggerichte in nieuwe media en interactieve content investerende aanjager en distributeur.

Door de keuze van een differentiatie strategie weet de RVVV zich te onderscheiden van de concurrentie. De gekozen speerpunten sluiten volledig aan bij de wensen van de drie stakeholders: de overheden, het bedrijfsleven en de consument. Het duurzaam concurrentievoordeel wordt verbeterd door de samenhang en de fit tussen de gekozen speerpunten nieuwe media, flexibel inzetbare distributiekanalen, operaties en relatie management.

De strategie van marktonwikkeling houdt rekening met de beperkte budgetten van overheden en bedrijfsleven door 1 strategie voor Noord-Holland te kiezen waarbij de budgetten gebundeld worden en het multiplieffect zijn in beide doot en waarbij de RVVV als aanjager optreedt met de brancheverenigingen, Leisure Board en de RVV's in Noord-Holland.

De RVVV zet in op een vergaande samenwerking met bandgenoot en vrouw partner RVVV Kop van Noord-Holland, resulterend in een strategische samenwerking in 2013. Hiermee worden de naderende bezuinigingen het hoofd geboden en komen beide RVV's tegemoet aan de wensen van de B2B markt voor vergaande samenwerking.

Ik kan de differentiatie strategie, de marktonwikkeling met de strategische samenwerking van harte aanbevelen. Niet alleen worden alle doelstellingen gerealiseerd maar de gecombineerde strategie komt ook RVVV Kop van Noord-Holland volledig ten goede- een win-win situatie. Uit de berekeningen blijkt dat met name zij op het gebied van relatie management, financieel resultaat en inzet nieuwe media een extra slag kunnen maken.

Marcel Serfier, directeur

