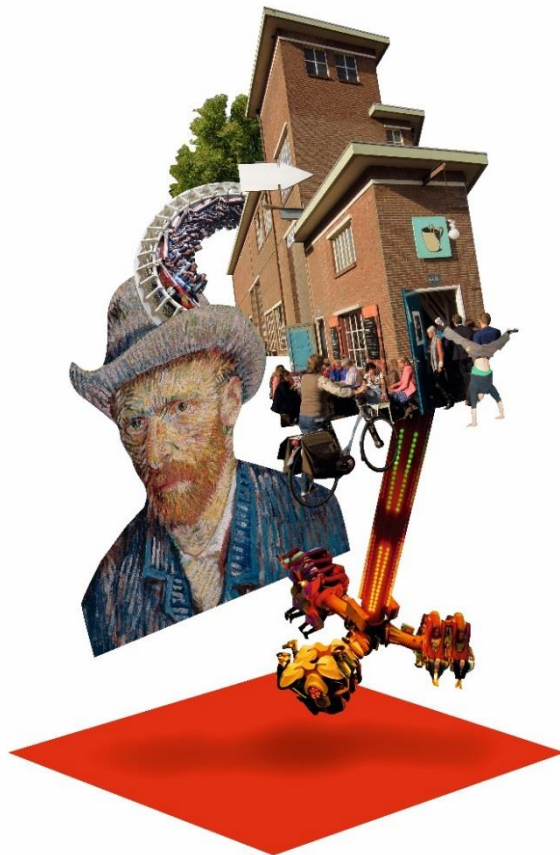


**VISIT  
BRABANT**

# Meerjarenplan 2016 - 2020



2 november 2015 (update dec 2016)

## Inhoudsopgave

1. KADERING MEERJARENPLAN.....	3
1.1. Aanleiding en context.....	3
1.2. Ambitie .....	3
1.3. Positionering.....	3
1.4. Uitgangspunt en strategie .....	4
1.5. De kracht van het netwerk .....	5
1.6. Leeswijzer .....	5
2. Activatie van bezoekers door marketing development .....	5
2.1. Marketingcommunicatie .....	6
2.2. Platform .....	6
2.3. Ask a Local .....	7
2.4. Traveltrade .....	8
2.5. Internationale persbewerking .....	9
2.6. Zakelijke bezoekers (MICE).....	10
3. Activatie van ondernemers en organisaties door business development .....	11
3.1. Jaarthema's en programmalijnen.....	11
3.2. ConnectBrabant.....	12
4. Organisatie & financials.....	14
4.1. Monitoring, evaluatie en marktkennis .....	14
4.2. Netwerkorganisatie .....	14
4.3. Commerciële organisatie.....	14
4.4. Verdienmodellen .....	15
4.5. Andere geldstromen.....	16
4.6. Financiering .....	16

## 1. KADERING MEERJARENPLAN

### 1.1. Aanleiding en context

Begin 2013 hebben Provinciale Staten van Noord-Brabant het beleidskader en tevens de uitvoeringsagenda vrijetijdseconomie 2013 – 2020 vastgesteld. In Brabant is daarmee onder regie van de provincie een proces gestart waarin ondernemers, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden samenwerken aan de versterking van de vrijetijdseconomie. Als brug tussen bezoekers, ondernemers en organisaties in de Brabantse vrijetijdssector vervult VisitBrabant een actieve en verbindende rol om meer bezoekers naar Brabant te halen. VisitBrabant zet als marketingorganisatie van Brabant de provincie als toeristische bestemming nog steviger op de kaart. Hiervoor werken we intensief, open en transparant samen met de Brabantse vrijetijdssector. Alleen samen kunnen we de ambitie waarmaken om Brabant uit te laten groeien tot de meest gastvrije en innovatieve regio van Europa, met als doel meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen. Naast het aantrekken van meer bezoekers, die ook langer in onze provincie verblijven, ontwikkelen we samen inhoudelijke programma's voor vrijetijdsbesteding en versterken we de structuur van de vrijetijdssector. Dit draagt bovendien bij aan beleidsdoelstellingen van de Provincie op het gebied van natuurontwikkeling, erfgoed, de agrisector en de culturele sector. Juist op het snijvlak van deze domeinen ontstaat innovatie en meerwaarde. Zo bouwen we met elkaar aan duurzame economische groei.

### 1.2. Ambitie

Centraal in de strategie en meerjarenplanning staat onze **taak**:

Het duurzaam activeren van de Brabantse vrijetijdseconomie, voor zowel bezoekers als ondernemers en organisaties in de Brabantse vrijetijdssector.

De hierbij onderscheiden taakvelden vertalen we tot de volgende ambities:

- Toenemende activatie van bezoekers door marketing development en
- Toenemende activatie van ondernemers en organisaties door business development.

Het **doel** is helder:

Meer bezoekers, meer bestedingen en meer banen door het creëren van een gecultiveerde balans – tussen enerzijds bezoekers en ondernemers en organisaties in de vrijetijdssector – die een constante verrijking tussen beide teweegbrengt.

### 1.3. Positionering

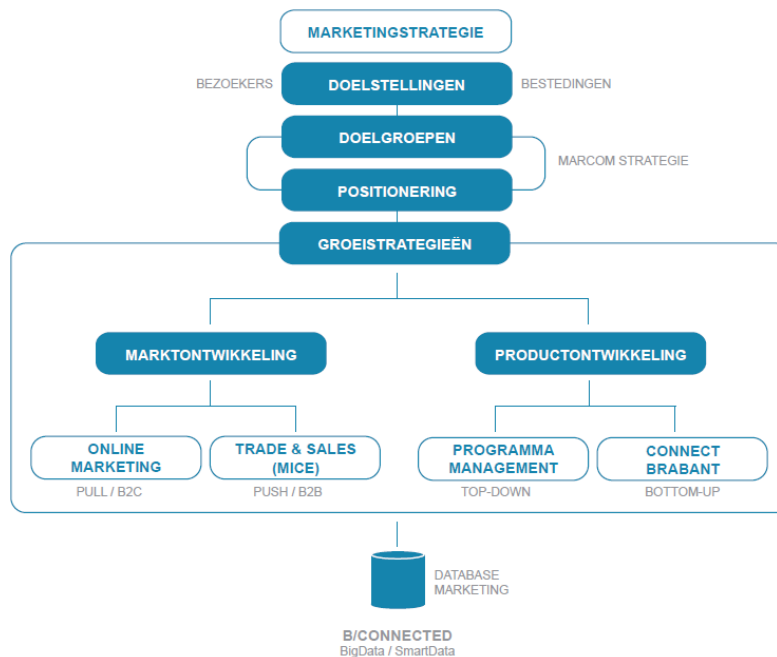
Samen maken wij Brabant. VisitBrabant opereert als netwerkorganisatie waardoor de gehele branche dient mee te bewegen om de doelen te halen. Dat maakt dat de strategie van VisitBrabant sterk wordt bepaald door factoren buiten haar directe beïnvloedingssfeer. De intensiteit en snelheid van realisatie van de strategie kan wel op onderdelen positief worden beïnvloed door extra investeringen te doen. We hebben daarvoor een additionele intensiveringsagenda opgesteld<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Met een \* gemarkeerde activiteiten in dit plan vinden in het gewenste tempo en omvang doorgang als deze agenda gerealiseerd wordt, anders zullen deze in een beperktere schaal ingezet worden en meer doorlooptijd vragen, conform de initiële plannen van VisitBrabant.

VisitBrabant heeft in 2015 ervaren hoe zeer de Brabantse vrijetijdssector een ingrijpende cultuurverandering behoeft en dat het ingrijpen hierin een lange adem vraagt. In het tweede deel van 2015 is al wel voelbaar dat de sector steeds meer positieve interesse toont in de strategie van VisitBrabant. Het duurzaam op gang brengen van daadwerkelijke veranderingen vraagt om een blijvende investering. In 2015 heeft VisitBrabant bovendien ervaring opgedaan met het in de praktijk brengen van de systemen die in de periode van de kwartiermakersfase nog op de tekenafel lagen. Uit die ervaring blijkt dat de systemen een langere investeringsperiode nodig hebben dan voorzien en op onderdelen bijgestuurd moeten worden. In 2016 heeft VisitBrabant samen met haar partners een stevige basis tot stand gebracht: de strategie wordt omarmt door de leisure-sector, de diensten van VisitBrabant worden breed ingezet door ondernemers, instellingen en overheden, de relevante communities groeien en het bereik bij consumenten neemt sterk toe.

#### 1.4. Uitgangspunt en strategie

De fundering van de strategie en het meerjarenplan van VisitBrabant is gelegen in het Kwartiermakersrapport. Sindsdien is de strategie nader aangescherpt en geconcretiseerd, zoals weergegeven in onderstaande infographic:



De voorliggende planning is in lijn met de uitgangspunten en de schets van de organisatie in het kwartiermakersrapport, maar we beseffen tegelijkertijd dat de bereidheid tot veranderen in de leisuresector én het ontwikkelen van nieuwe systemen onzekere factoren zullen blijven die de haalbaarheid van de doelstellingen sterk beïnvloeden.

Het beschreven meerjarenplan zal jaarlijks nader geconcretiseerd worden in de jaarplannen. Hierbij onderscheiden we een aantal strategische accenten. VisitBrabant betreft een nieuwe organisatie die volledig opgebouwd moet worden en opereert als netwerkorganisatie, waarmee het totale Brabantse vrijetijdseconomische speelveld onderdeel is van haar strategie en meerjarenplan. Daarom zijn in de ontwikkeling van VisitBrabant de volgende fases te herkennen:

- Accent 1: ontwikkeling van de organisatie, kanalen en diensten 2015/2016
- Accent 2: netwerkverbreding (partners, financiers) 2016/2017
- Accent 3: optimaliseren en opschalen 2017/2018

- Accent 4: doorontwikkeling en oogsten 2018/2019
- Accent 5: vernieuwing 2019/2020

In de eerste twee jaar ligt er een nadrukkelijk accent op de inrichting van organisatie, het ontwikkelen van nieuwe diensten, het inrichten van marketingkanalen en het starten van projecten en programma's. 2016 heeft net als 2015 sterk in het teken gestaan van die opbouw. 2016 is echter ook het jaar waarin we de resultaten van de inspanning van 2015 benutten om nog meer partijen te binden aan VisitBrabant om de slagkracht te vergroten. Het gaat om verbindingen met partijen die relevante content bieden, additionele diensten bieden of communicatiekracht kunnen versterken, maar ook investeren in projecten in de vorm van mensen en middelen. Die uitbreiding van het netwerk stelt ons in staat om de opgebouwde portfolio te optimaliseren, de beweging als totaal te laten excelleren en slagkracht verder op te schalen. Dat zal ook een versterkend effect hebben op de doorontwikkeling van het leisure-aanbod binnen Brabant, dat over een brede linie een impuls nodig heeft en waarbij het netwerk die ontwikkeling dient te faciliteren. Met de opstuwende beweging van vraag en aanbod, dient de portfolio van VisitBrabant mee te bewegen met het lanceren van nieuwe initiatieven en dienstverlening in de periode tot en met 2020. Dit meerjarenplan stipfelt die route uit, maar laat voldoende ruimte voor dit meebewegen.

### 1.5. De kracht van het netwerk

VisitBrabant opereert als een netwerkorganisatie. Strategie en planning hangen daarom ook samen met de bereidheid van dit netwerk. Het constructief bouwen aan dat gedegen netwerk is in 2015 reeds ingezet. Op deze wijze managen we het sentiment en creëren we draagvlak voor de beweging van VisitBrabant. En door de partnerships in dat netwerk ontstaan verbindingen die voor alle partijen het eindresultaat krachtiger maken. Dit draagvlak is cruciaal voor het welslagen van de opdracht van VisitBrabant. In 2015 heeft VisitBrabant de eerste (gespreks)platformen gestart. De VisitTafel met prominente spelers uit de Brabantse VTE-economie, het citymarketingoverleg met Brabant Branding en de grootste steden zijn daar voorbeelden van. Ook rondom specifieke projecten zijn platformen ontstaan, zoals de Brabantse hoteloverleggen. Per regio worden regelmatig tafels georganiseerd om de regionale en lokale overheden aan te sluiten. Andersom sluit VisitBrabant aan bij reeds bestaande netwerken en brengen we daar de visie van VisitBrabant onder de aandacht.

### 1.6. Leeswijzer

In de hoofdstukken 2 en 3 beschrijven we de activiteiten die we ontplooien om bezoekers en ondernemers te activeren door respectievelijk marketing development en business development. Niet alle genoemde activiteiten zullen even veel prioriteit krijgen en hoe verder weg, hoe meer tussentijdse bijsturing. In hoofdstuk 4 presenteren we de organisatie en financials van waaruit invulling gegeven wordt aan het meerjarenplan. Deze geven we een indicatie van de benodigde mensen en middelen.

## 2. Activatie van bezoekers door marketing development

De marketingstrategie van VisitBrabant kent een dubbel mechanisme: pull en push. We richten onze activiteiten direct op de beoogde consumentendoelgroep, voornamelijk via digitale kanalen (pull), alsmede indirect via het bewerken van de (internationale) traveltrade markt (push). In het bewerken van beide markten, voorzien we in diensten om tot daadwerkelijke hogere bestedingen te komen. Jaarlijks bepalen we welk van de onderstaand genoemde activiteiten prioriteit krijgen en hoe ze ingevuld worden. De activatie van bezoekers door marktgerichte activiteiten geeft een directe impuls

aan diverse sectoren, zoals de cultuursector, het natuurterreinbeheer, erfgoedlocaties en bijvoorbeeld de agrifoodsector. VisitBrabant integreert het aanbod uit deze sectoren in de marktwerking, waardoor marktverbreding en – verdieping per sector tot stand kan komen. Het bereiken van extra bezoekersdoelgroepen dragen bij aan het stimuleren van deze sectoren.

## 2.1. Marketingcommunicatie

### *Activiteiten*

Ten behoeve van de marktwerking richting de consumentenmarkt zijn diverse kanalen ontwikkeld, veelal digitaal gedreven. Het social media kanaal (Facebook, Twitter en Instagram) is cruciaal voor het bereiken van de Nederlandse doelgroep, alsmede de periodieke digitale nieuwsbrieven, waarmee potentiële bezoekers worden verleid naar Brabant te komen (owned media). De ontwikkeling van de community moet de communicatiekracht van VisitBrabant vergroten. Initiatieven als incentiveprogramma's, Ask a Local en een loyaliteitsprogramma\* kunnen de gewenste ontwikkeling blijvend boosten. Vanaf 2016 zal de samenstelling van de community aangescherpt worden in de richting van het profiel van de beoogde doelgroep (internationale shortbreak). De community zal ook ingezet worden ten behoeve van crowd-sourcing, zowel voor VisitBrabant zelf als ten behoeve van productontwikkeling vanuit het netwerk.

De basis-communicatiekanalen worden ondersteund met gerichte thematische campagnes, waarin specifieke iconen worden gekoppeld aan de branding van Brabant, conform de gewenste propositie. Deze marketingcommunicatiestrategie (paid media) is primair gericht op het verhogen van bereik en conversie, een belangrijk onderdeel hiervan is het genereren van additionele pr (earned media). Ook worden de partnercommunicatiekanalen zoveel mogelijk ingezet om onze doelgroep te bereiken. De koppeling met partijen als carriers, Eindhoven Airport, de steden, streken en andere belanghebbenden vergroot het bereik onder de doelgroep. In 2016 is met behulp van de intensiveringsagenda de eerste partnercampagne\* gelanceerd, als opmaat naar een groeiende structurele campagne in binnen- en buitenland. Vervolgens zal in de periode 2017 - 2020 jaarlijks een partnercampagne door VisitBrabant geïnitieerd worden.

### *Ambities*

- Het aantal volgers en 'likes' in de social kanalen Twitter, Facebook en Instagram is in 2020 verdubbeld ten opzichte van 2015.
- Het aantal unieke bezoekers dat het digitaal platform VisitBrabant.nl bezoekt, is in 2020 met 25% toegenomen ten opzichte van 2015.
- Het aantal unieke bezoekers dat vanuit het buitenland (beoogde doelgroep: internationale shortbreak) het digitaal platform bezoekt, is in 2020 verdubbeld ten opzichte van 2015.
- Aan de jaarlijks door VisitBrabant te initiëren partnercampagne nemen de relevante partners deel
- Voor gewenste doelgroep en bereik van de campagne doet VisitBrabant jaarlijks een voorzet die wordt afgestemd met deelnemende partners in dat jaar\*

## 2.2. Platform

### *Activiteiten*

Ten aanzien van het multisided platform leggen we ons in toenemende toe op de reeds ingezette online marketingstrategie. We spitsen de functie van het platform frontend maximaal toe op de eerste fase van de customer journey van de bezoeker (oriëntatiefase) en combineren dat direct met de beoogde branding/positionering van Brabant. Door specifieke landingspagina's worden bezoekers

op een specifieke interesse bediend, en tegelijkertijd in aanraking gebracht met aanbod uit andere sectoren. Zo zal een bezoeker met interesse in Van Gogh ook in aanraking komen met landelijke fietsroutes en het culinaire aanbod van Brabant. We creëren bovendien aanknopingspunten voor koppelingen met bestaande platformen op lokaal niveau binnen Brabant. Koppelingen die vanaf 2015 al zijn gestart en in 2016 verder gerealiseerd worden.

Zowel content als functionaliteiten zullen steeds scherper ingericht worden op de wensen en eisen van de beoogde doelgroep (o.a. met analyse en usergenerated content), zodat het getoonde leisure-aanbod in toenemende mate relevanter wordt en daarmee de verleiding versterkt wordt. Met de groei van bezoekers/gebruikers van het platform (van de gewenste doelgroep) en het verkrijgen van een representatieve hoeveelheid data, zal het platform vanaf 2017 inhoudelijk steeds meer bepaald worden door de bezoeker. De data uit het platform (al dan niet gecombineerd met data uit alternatieve bronnen), geeft steeds meer inzicht in de markt. In 2017 zal de waarde van deze data blijken en ontstaat een beter inzicht op het vermarkten daarvan.

In 2016 wordt de ontwikkeling van meertaligheid ingezet. Behalve de redactionele delen van het platform, dient vooral het leisure-aanbod ook internationaal gepresenteerd te worden. In 2015 en 2016 willen we extra impulsen blijven geven aan de kwaliteit van de huidige presentatie van het aanbod met de intensiveringsagenda\*. In 2017 zal daardoor een volwaardig meertalig platform beschikbaar kunnen zijn om de toename van anderstalige bezoekers maximaal te faciliteren.

Vanaf het moment van lanceren blijft monitoring, doorontwikkeling en optimalisatie van de functionaliteiten een doorlopend proces. In 2016 zal het platform bovendien ingericht worden om nog directer bij te dragen aan de conversie (boeking), door directe koppelingen met externe platformen die daarin voorzien.

#### *Ambities*

- In 2016 en 2017 koppeling met relevante bestaande platformen.
- Groei van usergenerated content. Op het Instagram kanaal vrijwel 100%. Bij Facebook en Twitter een toename naar 20% in 2017 tot 40% in 2020 van door users aangeleverde posts en Tweets. Op het digitaal platform in 2016 voor uitbreiding functionaliteit users met de mogelijkheid tot het plaatsen van beoordelingen, tips en foto's. Doorontwikkeling op basis van behoefte users.
- Redactioneel meertalig (NL, ENG, D) platform in 2017. Vanaf 2018 volwaardig meertalig platform (NL, ENG, D), inclusief de top van het leisureaanbod.
- Pilots, zoals webshop routekaarten en webadvertisement in 2016. Doorontwikkeling richting 2020 op basis van monitoringresultaten.

### 2.3. Ask a Local

#### *Activiteiten*

Een belangrijk mechanisme in communicatie en verleiding van de bezoeker is Ask a Local. In 2015 is het concept gelanceerd, waarbij locals tips en ervaringen delen met bezoekers via allerlei mechanismes. Behalve vraag en antwoord zijn de extra functionaliteiten gewenst om duurzaam te bouwen aan een actieve en betrokken community.

In 2016 willen we daarom de community blijvend activeren en doorontwikkelen via eigen inspanningen (campagnes, incentives, etc. met behulp van de intensiveringsagenda\*, maar ook door middel van lokale en regionale netwerken, die betere toegang hebben tot het activeren van eigen

locals. Community building is een duurzaam proces dat tenminste 3 jaar actief begeleid en gestuurd moet worden.

In 2016 zal Ask a Local ook meertalig aangeboden worden. In 2017 willen we doorontwikkelen op de trend van social travelling met de inzet van nieuwe functionaliteiten met de intensiveringsagenda\*. In de periode daarna zal de ontwikkeling van Ask a Local sterk ingegeven worden door de wensen en ontwikkelingen van de community en nieuwe trends binnen de toeristische sector.

#### *Ambities*

- Positionering Ask a local als onderscheidend kenmerk VisitBrabant. Ambitie: in 2020 is 30% van de Brabanders uit de beoogde doelgroep bekend met het concept Ask a Local.
- Bezoek community van 150 in 2015 naar een duurzame kern van > 2.500 in 2020. Waarbij niet het aantal locals maar de kwaliteit van hun participatie een bloeiende community gaande moet brengen en houden. Afhandeling van vragen kan ook door een relatief klein aantal zeer actieve locals. Jaarlijks te monitoren prestatie-indicatoren zijn aantal gestelde vragen en snelheid en kwaliteit van berichten en foto's\*.
- Vanaf 2016 meertalige afhandeling van vragen en vanaf 2017 internationale redactie.

## 2.4. Traveltrade

### *Activiteiten*

De marktwerking van de Nederlandse en buitenlandse markten via de traveltrade-inspanningen: het aanbod van Brabant wordt langs diverse kanalen bij touroperators, cultuurverenigingen, etc. onder de aandacht gebracht. In 2015 en 2016 ligt de focus nadrukkelijk op de nearby market: Nederland, België (Vlaanderen) en Duitsland (Nordrhein-Westfalen en Niedersachsen). Na 2016 zal Traveltrade ook de markten verder weg in toenemende mate bewerken, zoals Spanje, Italië en Engeland (bestemmingen Eindhoven Airport), maar ook de intercontinentale markt (Azië en Amerika). Hierbij haken we in op de kansen die de strategie 'Holland2020' van NBTC biedt om de autonome groei van inkomend toerisme ook naar Brabant te leiden. Jaarlijks is VisitBrabant bij 5 beurzen aanwezig, coördineert en faciliteert 5 tot 15 site-inspecties (delegaties van de reiswereld worden op werkbezoek door Brabant geleid) en voorziet in allerlei marketingcommunicatie activiteiten ten behoeve van kennis, houding en gedragsdoelstellingen bij de internationale reismarkt. Dit specifieke nurturingprogramma wordt in 2015 vormgegeven en in 2016 uitgerold, met onder meer social media, een meertalige internationale traveltrade-website en meertalige e-mailingprogramma's.

Daarnaast zal ook aanvullende marktwerking (traveltrade) plaatsvinden door dienstverlening in opdracht van klanten die gebruik kunnen maken van TravelTrade-pakketten die VisitBrabant aanbiedt. Grotere partijen zoals steden, coalities bij jaarthema's of grote culturele instellingen, kunnen door het afnemen van een Traveltrade-pakket hun aanbod door VisitBrabant in de internationale reiswereld presenteren. Met name maatwerkpakketten zorgen voor ontginning van nieuwe Traveltrade-markten. Zo is bovenregionaal publiek voor militair erfgoed via specifieke kanalen gericht te bereiken. VisitBrabant zorgt ook voor de daadwerkelijke facilitering van touroperators door het voorzien in een hospitalitydesk (ITO-dienstverlening<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> ITO staat voor Incoming TourOperator, waarbij de hospitalitydesk internationale touroperators faciliteert in advies, organisatie en boekingen in de regio.





### Ambities

- Jaarlijkse aanwezigheid op 5 Traveltrade beurzen en facilitering 5 tot 15 site inspections met focus op de omliggende regio's in 2015/2016 tot ook overige Europese en intercontinentale markten in 2020.
- Ontwikkeling en instandhouding van een duurzaam nurturingprogramma internationale travelmarket van 200 contacten in 2016 naar > 400 in 2020.
- Afhandeling binnenkomende verzoeken bij hospitalitydesk vanaf 2019 kostendekkend v.w.b. menskracht, systemen, contracten.
- TravelTrade-pakketten genereren netto baten voor het verdienmodel van VisitBrabant. Omzettafels worden jaarlijks bepaald.

## 2.5. Internationale persbewerking

### Activiteiten

De earned-mediastrategie is voor de beweging van VisitBrabant cruciaal in de activatie. In 2016 ontwikkelt VisitBrabant, zelf en in samenwerking met het NBTC, een internationaal persnetwerk van journalisten, bloggers en vloggers ter ondersteuning aan de traveltrade-activiteiten. In 2016/2017 geven we het persnetwerk in de nearby markt vorm. Evenals de traveltrade markt, zal ook voor persbewerking vanaf 2016 een (digitaal) nurturingprogramma worden uitgerold, alsmede een dienst voor persbezoeken. In de jaren na 2017 worden de netwerken in de nearby markt onderhouden en zal ook de meer far away markt nadrukkelijker actief bewerkt worden. Internationale persbewerking is essentieel ten behoeve van de internationale marktwerkingsstrategie.

### Ambities

- Jaarlijkse facilitering 5 tot 10 persbezoeken met focus van nearby markt in 2015/2016 met oplopende deelname vanuit verder gelegen markten in 2020.
- Ontwikkeling en instandhouding nurturingprogramma (inter)nationale persnetwerk van 50 contacten in 2016 naar > 300 in 2020.

## 2.6. Zakelijke bezoekers (MICE<sup>3</sup>)

### *Activiteiten*

Behalve de toeristische consumentenmarkt, wenst VisitBrabant ook de zakelijke (MICE) markt te bewerken en te interesseren voor Brabant, in nauwe samenwerking met het Convention Bureau Brabant (CBB). Het CBB is het orgaan dat tot op heden deze taak op zich neemt met acquisitie-inspanningen om grote congressen, events en andere meetings te verleiden voor Brabantse locaties. Deze zakelijke bezoekers blijken bijzonder interessant vanwege hun hoge bestedingspatroon rondom het daadwerkelijke congres. Tegelijkertijd vraagt het aantrekken van deze doelgroep een intensieve marktwerking. In 2015 is een start gemaakt met de samenwerking met het CBB. Het daadwerkelijk activeren van deze markt via de eigen kanalen van VisitBrabant kan in 2016 worden opgepakt via de intensiveringsagenda\*.

### *Ambities*

- 2016 start samenwerking met CBB en opzetten Brabantbrede leadgeneratie.
- 2017 opbouw Brabantbreed B2B netwerk en ontwikkeling back-office systeem en dienstenpakket.
- MICE-pakketten genereren netto baten voor het verdienmodel van VisitBrabant. Omzettafzet worden jaarlijks bepaald.

---

<sup>3</sup> De afkorting MICE heeft te maken met het bezoekmotief van de zakelijke gast: M: meetings (vergaderingen), I: incentives (incentive reizen), C: conventions (congressen), E: exhibitions (beurzen)

### 3. Activatie van ondernemers en organisaties door business development

Business development (productontwikkeling) verlangt veel inspanning van VisitBrabant. We hebben in 2015 ervaren dat de gewenste cultuurverandering ingrijpen en een lange adem vraagt. We geven hier gericht invulling aan via programmamanagement langs jaarthema's en programmalijnen, het ConnectBrabant-programma en binnen de strategie vallende projecten. Jaarlijks bepalen we welk van de onderstaand genoemde activiteiten prioriteit krijgen en hoe ze ingevuld worden.

#### 3.1. Jaarthema's en programmalijnen

##### *Activiteiten*

Programmalijnen en jaarthema's zijn bij uitstek voorbeelden van het samenbrengen van individueel aanbod binnen Brabant onder een gezamenlijke storyline die attentiewaarde heeft tot buiten Brabant en daarmee zorgt voor bezoekers vanuit de gewenste doelgroep. Het draagt bij aan de branding van Brabant op langere termijn en heeft ook een spin-off ten aanzien van de productontwikkeling in de breedte. Het jaarthema Van Gogh in 2015 heeft dat effect aangetoond. In 2016 staat icoon Jheronimus Bosch centraal en 2017 staat in het teken van Design. Volgende potentiële themajaren worden samen met partners geïnventariseerd. Net zoals het individuele Brabantse aanbod wordt samengebracht onder een Brabantse koepel, zo wordt het Brabantse aanbod maximaal aangesloten bij het grotere bovenregionale, landelijke of zelfs internationale niveau om de spin-off van de inspanningen op deze schaal maximaal te benutten. Zo sluit Brabant in 2017 aan bij het landelijke Dutch Design-thema en leggen we de verbinding met Van Gogh ook naar Europese partners. Dat geldt ook voor de programmalijn (agri)food die zowel landelijk, als met Belgische partners verkend wordt. Succesvolle thema's worden uiteraard ook na het betreffende themajaar blijvend geëxploiteerd, waar VisitBrabant als marketingpartner fungeert. Van Gogh is daarbij een sterke troef die benut kan worden indien blijvende marketinginspanningen en regie op het aanbod wordt georganiseerd.

Programmalijnen kennen eenzelfde dynamiek als jaarthema's, maar vragen soms nog meer inspanning op het gebied van productontwikkeling, zijn minder generiek (niche), hebben een kleinere schaal (niet Brabant-breed) of komen om andere redenen (nog) niet in aanmerking als jaarthema. Dance, Militair Erfgoed en Agrifood zijn inmiddels in ontwikkeling. De programmalijnen worden steeds getoetst aan de hand van gestelde criteria, primair vraaggerichtheid vanuit de beoogde doelgroep, waarbij de totale portfolio de branding van Brabant moet versterken conform de gekozen positionering. Net als jaarthema's worden de succesvolle programmalijnen duurzaam ontwikkeld en gemanaged met als doel de bezoeker van buiten Brabant te verleiden. De programmalijnen worden waar mogelijk gekoppeld aan de themajaren. Zo zal bij elk themajaar een nadruk kunnen worden gelegd op agrifood, om programmalijnen die ontwikkeling vereisen, een positieve impuls te geven.

Een bestaande programmalijn die in de periode 2016-2020 bestendig wordt, is Routebureau Brabant. VisitBrabant voert de regie over dit samenwerkingsverband tussen gemeenten en provincie en draagt zorg voor de uitvoering van de jaarprogramma's. De afgelopen periode stond in het teken van het op orde krijgen van 'de basis', zowel op organisatieniveau als het creëren van robuuste routestructuren in het veld die voor iedereen goed toegankelijk zijn. De partners in Routebureau willen de komende jaren de focus verleggen naar het 'verkopen' van het routeproduct dat Brabant rijk is, in binnen en buitenland, zonder daarmee in te boeten op kwaliteit. Dit gebeurt middels gerichte en innovatieve productontwikkeling (denk aan van Gogh route/ fietspad, Liberation route en

haar luisterlocaties beleefbaar maken). Producten en thema's die tot de verbeelding spreken, waarmee Brabant zich kan profileren en die als pakket aangeboden kunnen worden bij (inter)nationale touroperators en landelijke branche/ belangenorganisaties (ANWB, FALK etc).

De programmalijn Van Gogh Brabant heeft in 2015 definitief een plek verworven in het Europese Van Gogh aanbod. Voor 2016-2020 zetten we in op vervolg. Zo is VisitBrabant leadpartner voor een beoogd COSME<sup>4</sup> project om Van Gogh toerisme pakketten te ontwikkelen voor de intercontinentale B2B markt (US & Azië) in 2016 en 2017. Eind 2015 zal duidelijk zijn op welk ambitieniveau de continuïteit van het Van Gogh Brabant programma kan worden gewaarborgd en op welke wijze Brabant binnen de Hollandcampagne van NBTC-Holland Marketing en Van Gogh Europe haar positie kan versterken.

#### *Ambities*

- Themajaren en programmalijnen worden georganiseerd via de flexibele schil. VisitBrabant neemt het initiatief om voor financiering en uitvoering met coalities van partijen samen te werken.
- Jaarlijks worden, afhankelijk van financieringsmogelijkheden, programmalijnen verkend waarvan er 2 tot 3 daadwerkelijk in de ontwikkel- en/of realisatiefase komen. Met betrekking tot themajaren wordt jaarlijks zowel aan het actuele als aan toekomstige thema's gewerkt.
- In de periode 2016 – 2020 regie blijven voeren op succesvolle bestaande programma's zoals Van Gogh en Routebureau Brabant. Visie en (meer)jaren plannen worden met partners afgestemd.

### 3.2. ConnectBrabant

#### *Activiteiten*

ConnectBrabant is het zakelijke programma van VisitBrabant met als belangrijkste doelstelling het stimuleren van productontwikkeling bij ondernemers in de brede Brabantse vrijetijdseconomie in lijn met de strategie van VisitBrabant. Hiertoe ontwikkelen we een Brabantbreed kennis- en kundenetwerk om gelijkgestemden te koppelen/matchen om daadwerkelijke productontwikkeling te bespoedigen. De BusinessDesk vervult hierbij de cruciale loketfunctie.

Tevens biedt het Connect-programma een diversiteit aan diensten voor ondernemers rondom de speerpunten (online) marketing, social media, internationalisering, hospitality en innovatie/productontwikkeling, conform de oriëntatie van VisitBrabant en haar strategie. De huidige portfolio met onder meer masterclasses, e-learningmodules, marketing toolkits, (marketing)consultancydiensten en trends & ontwikkelingen, beweegt daarbij continu mee met de ontwikkelingen in en de vraag van de markt. Behalve eigen producten en diensten, vormt ConnectBrabant ook de paraplu voor diensten van derden die bijdragen aan de gewenste ontwikkeling. We etaleren hier de toegevoegde waarde die andere partijen kunnen leveren aan de gezamenlijke doelstelling.

Doel van ConnectBrabant is het realiseren en ondersteunen van de benodigde cultuurverandering binnen de sector en daarmee de beweging op gang te brengen voor productontwikkeling conform de visie van VisitBrabant. De jaarlijks terugkerende netwerkevenementen van VisitBrabant en haar netwerkpartners bieden de context waar Brabantse ondernemers elkaar ontmoeten en aanzetten tot productontwikkeling. Ook via een eigen portal, eigen social media-kanalen en digitale nieuwsbrieven

---

<sup>4</sup> COSME is het Europese subsidieprogramma Competitiveness Of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises.

worden ondernemers, overheid en onderwijs steeds gestimuleerd die koers te adopteren en zo de vruchten te plukken van de marketinginspanningen van VisitBrabant.

#### *Ambities*

- Ontwikkelen duurzaam partnernetwerk Connect.
- Verbinden en bestendigen van bestaande netwerkstructuren binnen Brabant t.b.v. kennis- en productontwikkeling, inclusief jaarlijks netwerkevenement.

Ontwikkelen van portfolio met Connect-diensten voor ondernemers bestaande uit:

- minimaal 5 masterclasses per jaar;
- een groeiend aantal e-learningmodules: van 3 in 2016 tot 8 in 2020;
- jaarlijks actuele marketingtoolkit en inzicht in trends & ontwikkelingen;
- ontwikkeling van nieuwe of vervangende diensten ten behoeve van Connect-programma afgestemd op marktvrage.

## 4. Organisatie & financials

### 4.1. Monitoring, evaluatie en marktkennis

#### *Activiteiten*

Door de provincie is aan de Staten toegezegd dat over de voortgang van het proces binnen het Beleidskader en de Uitvoeringsagenda Vrijtijdseconomie regelmatig wordt gerapporteerd. Hiervoor zijn indicatoren bepaald waarop tot en met 2020 gemonitord wordt. In 2015 heeft VisitBrabant aan Dynamic Concepts Consulting (DCC) de opdracht gegeven om in het kader van deze monitoring de beschikbare updates van bronnen uit de nulmeting te analyseren en ontsluiten. Jaarlijks wordt de op dat moment beschikbare informatie ontsloten en gerapporteerd aan de provincie. In 2017 kunnen nieuwe cijfers over bestedingen, toegevoegde waarde en banen worden opgeleverd. Een eindmeting staat gepland voor 2020.

Naast het monitoren van beleidsmatige indicatoren, wordt vanuit het partnership tussen DCC en VisitBrabant marketingkennis (trends en ontwikkelingen) ontsloten die relevant is voor de strategie en productontwikkeling van VisitBrabant en haar partners. In 2015/2016 verkennen we welke methodiek en vorm aansluiten bij de behoefte van de markt, waarna de marktkennis in de daaropvolgende jaren naar een steeds hoger niveau kan worden gebracht (benchmark tussen jaren, sectoren, etc.).

Naast marktkennis vergaart VisitBrabant informatie over eigen activiteiten voor interne sturing. Jaarlijks wordt in het jaarverslag gerapporteerd over ontplooide activiteiten (output). In 2017 wordt ook een externe evaluatie uitgevoerd. Stakeholders geven hun mening over output en outcome, VisitBrabant en andere bij de beweging betrokken partijen in de context van bredere ontwikkelingen sinds de vaststelling van de beleidskader en uitvoeringsagenda.

#### *Ambities*

- Jaarlijks oplevering update beleidsindicatoren aan provincie.
- In 2016 verkenning welke marktkennis extern te ontsluiten is.
- Monitoren eigen activiteiten als input voor interne sturing.
- Jaarlijks jaarverslag en in 2017 en 2020 externe evaluatie onder stakeholders.

### 4.2. Netwerkorganisatie

De ambities van de organisatie liggen hoog in relatie tot de beschikbare formatie in de vaste kern. Het is daarom noodzakelijk dat ook in de flexibele schil en in de bredere beweging activiteiten worden ontplooid in lijn met de strategie van VisitBrabant. Om de benodigde afstemming te faciliteren, blijft de kernorganisatie VisitBrabant zich ook de komende jaren proactief en open presenteren. In onze communicatie (Samen maken we Brabant) maar ook fysiek; in ons kantoor stellen we tijdelijke werkplekken beschikbaar aan medewerkers in de flexibele schil en we omarmen de vestiging van (satelliet)vestigingen van samenwerkingspartners in het VTE-domein op het KVL-terrein.

### 4.3. Commerciële organisatie

De in dit document omschreven taken zijn de corebusiness van een marketingorganisatie met expertise op de gebieden marketing development en business development. Jaarlijks bepalen we welk van de genoemde activiteiten prioriteit krijgen en hoe ze ingevuld worden. Sinds de start van VisitBrabant in september 2014 heeft het team van VisitBrabant een aansprekend pallet aan diensten en producten weten te ontwikkelen. Een belangrijke opgave naast de hoofddoelstelling (meer bezoekers, meer bestedingen) in de periode 2016-2020 is het in de markt zetten hiervan. De

organisatie heeft immers een substantiële verdienopgave. In 2015 is ingezet op bewustwording hiervan in de sector en bij het team van VisitBrabant. In 2016 wordt de doorvertaling gemaakt naar omzetdoelstellingen en targets. Ook op individueel niveau worden teamleden aangezet tot het behalen van acquisitiedoelstellingen.

#### 4.4. Verdienmodellen

Het dienstenpakket van VisitBrabant, dat de grondslag vormt voor het verdienmodel, omvat zowel diensten die tot de kernactiviteiten van de organisatie gerekend kunnen worden, zoals de Connect en internationale diensten, als diensten die we gezien de substantiële verdienopgave voornamelijk vanuit commercieel oogpunt in de markt zetten, zoals media-services. Het totale pakket bestaat uit:

*Connectdiensten*, zoals deelname aan de kenniskaravaan en het afnemen van opmaat e-learningmodules. Deze diensten zijn in 2015 ontwikkeld en tegen een kennismakingstarief bij ondernemers in de markt gezet. Op basis van gebruiksfeedback worden de formats in 2016 doorontwikkeld in lijn met de behoefte van ondernemers. Vanaf 2017 draaien ze kosten efficiënt en tegen kostprijs met ingeregelde faciliteiten en vaste draaiboeken.

*Media-services voor ondernemers, steden en thema's op eigen kanalen*, webvertisment op het platform en andere social kanalen. Hiermee is bij de technische ontwikkeling van de kanalen rekening gehouden. In 2016 ligt de nadruk op kwantitatieve en kwalitatieve groei van de online community van consumenten en pre-sales activiteiten in het netwerk (demonstratie, 'proof of concept' creatie). Vanaf 2017 werken we volgens een salesplan met omzetdoelstellingen omgerekend naar verkoopdoelstellingen per kanaal.

*Crowd-sourcing dienst via eigen kanalen*: naar de online community kan niet alleen gezonden worden via paid media; het platform en de social kanalen bieden volop mogelijkheden voor interactie.

*Leadgeneratie via eigen kanalen*: mogelijk kunnen het platform en haar community op termijn ook worden ingezet voor andere activiteiten met een relatie naar big-data. Een voorbeeld daarvan is dat analyse op een customerdatabase persoonlijke voorkeuren zou kunnen matchen met gerelateerde informatie (profiling). Als de database hier voldoende mogelijkheden voor biedt, kunnen marktpartijen investeren in het creëren en bemachtigen van deze data. Wanneer en of dit moment bereikt wordt, is afhankelijk van compatibiliteit van de technologie, beschikbaarheid van diensten door derden en het geloof van de markt en consument. Ook de ontwikkeling van de bescherming persoonsgegevens is een relevante factor. De baten die VisitBrabant uit deze activiteiten ontvangt, moeten in eerste instantie worden besteed aan instandhouding en doorontwikkeling van het platform.

*Internationale diensten via het netwerk van VisitBrabant*: TravelTrade pakketten waarbij ondernemers, steden of thema's meegenomen worden naar beurzen, in perscontacten en bij site inspections. In 2015 is vanuit de eigen middelen zeer succesvol de basis voor de internationale branding gelegd en zijn de eerste stappen gezet in het verkopen van deze pakketten aan Brabantse opdrachtgevers. De ervaring en contacten worden vanaf 2016 gekapitaliseerd in een internationaal tradeplan. Naarmate er meer internationale content en interactie op het platform te vinden is, zullen de marktwaarde en verdieneffecten in TravelTrade toenemen.

*Consultancydiensten via de flexibele schil*: VisitBrabant treedt op als betaald intermediair voor diensten als marketingadvies, projectleiderschap, data-analyse en social media content management. We nemen opdrachten aan en begeleiden uitvoering hiervan in de flexibele

schil. Deze diensten bepalen al voor een belangrijk deel de verdieneffecten in 2015<sup>5</sup> en gaan we vanaf 2016 verder professionaliseren.

*Consumentenverkoop*: met online verkoop aan consumenten gaan we in 2017 ervaring op doen via routekaarten. Dit is een goede testcase omdat opslag en distributie van deze kaarten al door ons verzorgd worden. Uit de pilot moet blijken of de kosten voor techniek en financiële afhandeling laag genoeg te houden zijn om webshop-activiteiten breder en op langere termijn kostendekkend of winstgevend te exploiteren.

#### 4.5. Andere geldstromen

Naast activiteiten die inkomsten voor het verdienmodel moeten genereren, zijn er ook voorgenomen activiteiten waarvan het ambitieniveau cofinanciering en/of sponsoring verlangt. Zoals grote (inter)nationale mediacampagnes waarbij alle leisure-hotspots prominent in de etalage worden gezet. Of cofinanciering om ontwikkelprojecten van de grond te tillen, zoals een loyaliteitsprogramma. Om cofinanciering of sponsoring te verkrijgen, blijven we veel tijd investeren in opbouw en onderhoud van ons netwerk.

#### 4.6. Financiering

De financiering van de kernorganisatie en -activiteiten van VisitBrabant kent verschillende financieringsstromen. Door middel van de basissubsidie van de provincie, blijft de organisatie duurzaam verbonden aan de maatschappelijke doelstellingen. De basissubsidie wordt aangevuld met een aanloopsubsidie om deels de kosten te dekken voor de basisorganisatie en kernactiviteiten. Deze worden daarnaast in toenemende mate gefinancierd uit inkomsten uit het verdienmodel.

In aanvulling op de kernbegroting uit het rapport van de kwartiermaker zijn op basis van actuele inzichten een intensiveringsagenda en- begroting opgesteld. Het meerjarenplan gaat uit van optimale intensiteit en snelheid van de hierin benoemde activiteiten. In het plan met een \* gemarkeerde activiteiten vinden door de intensiveringsagenda in het gewenste tempo en omvang doorgang plaats.