



Het IMEX-onderzoek *Power of 10* – Wat staat de wereldwijde congresbranche in het komende decennium te wachten?

Samenvatting **Kritische inzichten en belangrijke uitdagingen** 23 mei 2012

Rohit Talwar
Tim Hancock
Alexa du Plessis
Iva Lazarova
David Saer
Louise Carver
Fast Future Research

Research by



Sponsors



Samenvatting

Om de 10^e editie van de IMEX-beurs in Frankfurt in 2012 te vieren, heeft de IMEX Group aan Fast Future de opdracht verstrekt om een onderzoek uit te voeren naar de toekomst van de wereldwijde congresbranche in het komende decennium en om de belangrijkste ontwikkelingen te signaleren die bepalend waren voor de branche in de afgelopen 10 jaar. Het doel is om de zakelijke evenementenbranche te ondersteunen bij het bepalen van haar strategie in een zeer onzekere wereldeconomie waarin het bedrijfsleven in hoog tempo verandert.

Het onderzoek wordt gesponsord door de Imex Group, Fast Future Research, het German Convention Bureau (GCB), de Messe Frankfurt, CPO Hanser en het Frankfurt Tourist Office.

Er worden zes deelrapporten uitgegeven

De resultaten worden in de komende maanden gepubliceerd en gepresenteerd in 6 specifieke deelrapporten, zodat de branche de kans krijgt zich te verdiepen in en te reageren op het complete onderzoek en alle details ervan. Het eerste deelrapport heeft als thema "Het overzicht - Bespiegelingen over invloeden uit het verleden en de toekomst." Daarna worden in de komende zes maanden de overige deelrapporten uitgebracht, zoals "Hoe beleven we evenementen in de toekomst?"; "Optimaliseren van leren en waarde – De rol van kennismanagement, technologie en *social media*"; "Opdrachtgevers van evenementen – een fris perspectief en de financiële kant van evenementen"; "Meer dan toerisme – evolutie van de branchewaardeketen" en "Een strategie voor de toekomst – grote uitdagingen en succesvolle scenario's".

Alle transcripten van de interviews en de beste essays van de studenten worden te zijner tijd ook gepubliceerd.

Het Imex-onderzoek De kracht van 10 - inspelen op een veranderende wereld

Voor de congresbranche is dit het cruciale moment voor reflectie en onderzoek naar het ontstaan van de veranderingen, kansen en uitdagingen die het komende decennium zullen bepalen maar ook om lessen te trekken uit de ontwikkelingen in de branche in de afgelopen tien jaar. Megatrends versterken elkaar in een 'perfect storm' waardoor al onze aannames en veronderstellingen over hoe we kunnen scoren in het mondiale bedrijfsleven op losse schroeven komen te staan. De branche moet daarop een effectieve reactie bedenken.

In deze veranderende wereld is het belangrijk om te erkennen dat economische en politieke instabiliteit 'normaal' wordt en dat enorme verschuivingen in rijkdom en macht het mondiale landschap vormgeven. Tegelijkertijd vergrijst de bevolking en verandert sociaal gedrag voortdurend. Burgers en consumenten eisen veel meer invloed op alles wat hen raakt. Bovendien verwachten ze veel betere service en een individuele benadering. Revolutionaire ontwikkelingen in de wetenschap hebben invloed op elk aspect van ons leven. Door aandacht voor duurzaamheid moeten we nadenken over het beheersen en beperken van onze ecologische voetafdruk.

Economische, politieke, sociale, technologische en milieufactoren oefenen samen grote invloed uit en veroorzaken complexe en instabiele omstandigheden in letterlijk elke branche. Daardoor worden er nieuwe bedrijfsmodellen uitgevonden en organisaties ontdekken hoe ze kunnen overleven en gedijen in deze economie die zich razendsnel ontwikkelt. Vooruitzien,

strategisch denken, kennismanagement, creativiteit, innovatie, denken in ecosystemen en de beschikking over talentvolle werknemers in de hele wereld worden de kritische succesfactoren voor de groei van bedrijven. Op dit speelveld dat voortdurend verandert, worden zakelijke evenementen gezien als een krachtig middel om kennisoverdracht te stimuleren, medewerkers te motiveren, interne veranderingen te versnellen, nieuwe netwerken op te bouwen en groei te stimuleren. Het Imex-onderzoek *Power of 10* is bedoeld om deze stuwende krachten en uitdagingen te bestuderen en kritisch inzicht te bieden in de belangrijkste consequenties, kansen en vragen die ze oproepen in de wereldwijde congresbranche.

Nooit eerder werd er wereldwijd zo'n groot onderzoek naar de toekomst van de branche gehouden. Er zijn ruim 100 leidinggevendenden geïnterviewd, zowel praktijkmensen met veel aanzien die innovaties en veranderingen introduceren als de deskundigen van de toekomst uit deze branche en aanverwante sectoren. Deze inzichten zijn gecombineerd met grootschalige analyses van de resultaten uit deskresearch, een essaywedstrijd onder studenten en de resultaten van een wereldwijde enquête. Aan de enquête namen 765 respondenten uit 68 landen en zes continenten deel en zij vertegenwoordigen het complete scala aan bedrijfssectoren die gebruik maken van zakelijke evenementen en vormen tevens een representatieve steekproef van de congresbranche zelf.

In het rapport worden de belangrijkste lessen belicht die kunnen worden getrokken uit de ontwikkeling van de branche in de afgelopen tien jaar en worden de kritische stuwende krachten voor veranderingen in het komende decennium onderzocht. De prioriteiten, behoeftes en verwachtingen van deelnemers aan en opdrachtgevers van toekomstige evenementen worden tot in detail geïnventariseerd en tevens wordt onderzocht wat de gevolgen daarvan zijn voor de opzet en financiële kant van evenementen. Er wordt een analyse gepresenteerd van de toenemende aandacht voor leren en kennisoverdracht in combinatie met de toekomstige effecten van de informatietechnologie, het internet en *social media*.

Daarna wordt er in het rapport ingegaan op de uitdagingen en kansen die er ontstaan in elk cruciaal stadium van de 'branchewaardeketen' – met aandacht voor evenementenlocaties, hotels, congresbureaus, agenten, opleiders, consultants, aanbieders van personenvervoer en de associaties in de sector. De belangrijkste ideeën die naar voren kwamen uit de essaywedstrijd onder studenten worden gepresenteerd in combinatie met scenario's voor de mogelijke ontwikkeling van de congresbranche. Ten slotte wordt er een aantal grote uitdagingen gesignaleerd waar de sector een antwoord op moet vinden als ze in het komende decennium haar potentieel ten volle wil benutten. De belangrijkste inzichten en conclusies uit het onderzoek worden hieronder besproken.

De laatste tien jaar - Hoe zijn we hier terecht gekomen?

Er zijn drie cruciale factoren gesignaleerd die de grootste invloed hebben gehad op de ontwikkeling van de branche in het afgelopen decennium. De volgende factoren kwamen naar voren uit zowel de interviews als de enquête: de economie, het internet en verwachtingen van deelnemers.

- > *De economie* – In het onderzoek noemde 65% de wereldwijde financiële crisis (Global Financial Crisis, GFC) en economische onzekerheid sinds december 2007 als de grootste individuele invloedfactor

- > *Het internet* – 52% onderstreepte de invloed van het internet op de veranderende relaties tussen klanten en leveranciers en 51% benadrukte de rol die internet speelt bij de veranderingen in de betrokkenheid van deelnemers voor en na het evenement
- > *Verwachtingen van deelnemers* – 51% noemde als belangrijkste oorzaak het effect van steeds toenemende verwachtingen van deelnemers vooral met betrekking tot hun tijdsbesteding, de kwaliteit en inhoud van het evenement en de kapitaalopbrengst (Return on Investment, ROI).

De agenda van morgen – een koers voor de komende tien jaar

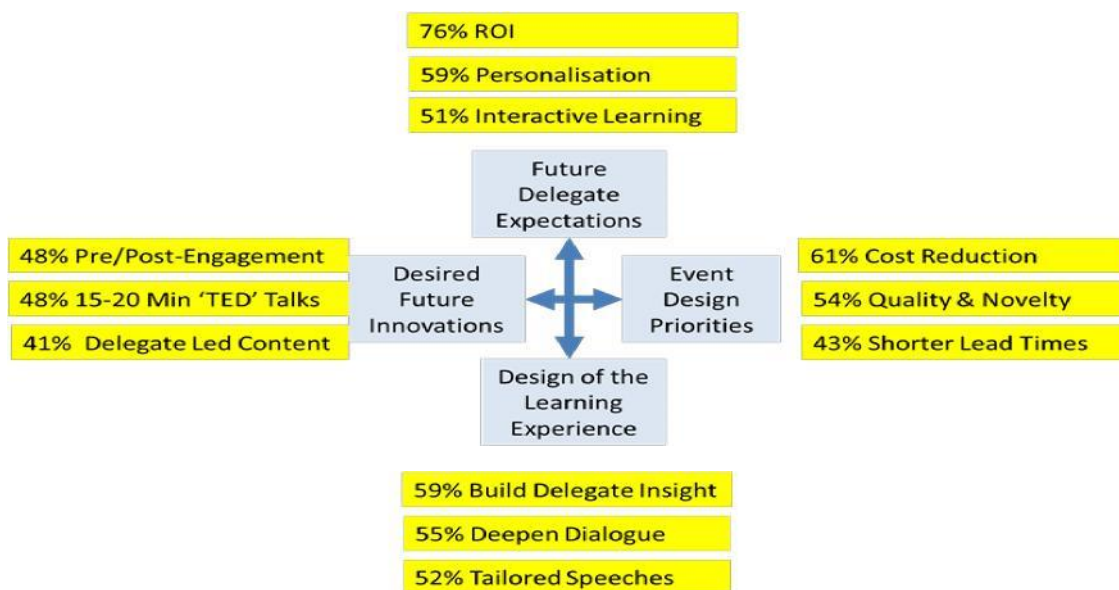
Er wordt verwacht dat de macro-omgeving een bepalende factor blijft. 71% verwacht dat een onzekere en instabiele wereldeconomie overal ter wereld invloed zal hebben op deze sector. Bovendien verwacht 49% dat we het effect zullen voelen van alternatieven voor persoonlijke bijeenkomsten die door technologische ontwikkelingen mogelijk zijn en die kwalitatief steeds beter en ook steeds goedkoper worden. Kortere en snellere conjunctuurcycli gaan volgens 47% een belangrijke rol spelen en 46% voorziet een steeds grotere politieke en economische invloed vanuit Azië.

Op operationeel niveau wordt duidelijk verwacht dat de branche alleen door ontwikkeling en doorvoeren van nog ingrijpender veranderingen op verschillende terreinen de ontwikkelingen in de branches van de klanten kan bijhouden. Ten slotte heerst de vaste overtuiging, in reactie op concurrentie van het steeds toenemende aantal alternatieven waaruit klanten kunnen kiezen, dat de sector bij *live* zakelijke evenementen moet laten zien dat ze directe waarde toevoegt voor de betrokkenen. Dit beeld moet duidelijker worden uitgedragen. 91% van de respondenten uit de enquête was het er (zeer) mee eens *'Dat de branche, om minder conjunctuurgevoelig te worden een tastbare ROI moet laten zien aan opdrachtgevers van evenementen deelnemers, sponsors, standhouders en andere grote belanghebbenden.'*

Ten tweede bestaat er grote overeenstemming over de behoefte aan meten en communiceren van de strategische en macro-economische bijdrage die zakelijke evenementen leveren aan het faciliteren van kennisgedreven branches en voor het aanjagen van de groei van plaatselijke en nationale economieën op de lange termijn.

Een nieuwe manier bedenken om evenementen te beleven

In de interviews en enquêtes werden kritische kanttekeningen geplaatst bij de behoefte aan leerervaringen die indringender zijn, beter afgestemd zijn op de deelnemers en waarbij echt rekening wordt gehouden met de allernieuwste inzichten in volwasseneneducatie. In het onderstaande schema staan de belangrijkste uitkomsten van de enquêtevragen over de ontwikkeling in de beleving van evenementen. Om zulke veranderingen teweeg te brengen moet de nadruk meer komen te liggen op nieuwe rollen. Zo is 86% van de respondenten het er in verschillende mate mee eens dat *"Over tien jaar de belangrijkste bijdrage aan live evenementen wordt geleverd door de bedenker van het evenement, de vormgever van het leerproces en degene die de digitale strategie uitstippelt."*



The Future Event Experience – Key Priorities of Survey Respondents

Prioriteiten voor opdrachtgevers van evenementen

Interne bedrijfsevenementen, associaties en commerciële organisatoren hebben een gemene deler: de uitdaging om de kosten van het evenement af te stemmen op de steeds hogere verwachtingen die deelnemers hebben over de combinatie van een kwalitatief hoogwaardige leerervaring, een aantoonbare ROI en een individuele benadering. Voor bedrijfsevenementen wordt het steeds lastiger om boeiende ervaringen te bieden aan een publiek dat uit meerdere generaties bestaat, verspreid is over de hele wereld en cultureel zeer divers is. Daardoor komt de nadruk te liggen op de behoefte aan effectieve voorstellen voor hybride evenementen. In de toekomst worden de twee meest bepalende factoren voor het ontwerp van bedrijfsevenementen:

- > Het dienen van verschillende doelen met één evenement, bijv. motivatie, educatie, het opbouwen van externe relaties en PR (56%), en
- > Experimenteren met nieuwe formats om leren, creativiteit en veranderingen te stimuleren (55%).

Vooraf voor organisatoren van commerciële congressen en tentoonstellingen zijn de belangrijkste prioriteiten: de behoefte om steeds sneller markttrends te herkennen en erop te reageren, de capaciteit ontwikkelen om de kans te benutten een geslaagd evenement te 'geoclonen' (in meerdere markten te gebruiken) en de druk om bedrijfsmodellen te innoveren in een onzeker economisch klimaat.

Voor associaties noemden velen - naast de behoefte aan de vernieuwing van de bedrijfsmodellen - de strategische rol die evenementen spelen bij het differentiëren en positioneren van het merk. Verder het toenemende financiële belang van evenementen in de omzetopbouw van de associatie en de trend dat congressen en evenementen steeds vaker gedurende een heel jaar omzet moeten genereren. Voor het bedenken van toekomstige associatie-evenementen worden de volgende twee aanbevelingen het vaakst genoemd:

- > De evenementen gebruiken als een echt platform voor het presenteren van nieuwe ideeën aan de leden (51%), en
- > Op maat maken, aanpassen en personaliseren van de belevenis van de individuele deelnemer (50%).

De financiële kant van zakelijke evenementen

Elke soort opdrachtgever van evenementen staat onder druk om de kosten te beheersen en er wordt verwacht dat die druk alleen maar toeneemt. Er wordt ook algemeen erkend dat de term 'waar voor uw geld' steeds vaker staat voor 'lagere kosten' – hoewel de branche probeert te benadrukken dat extra service-onderdelen die waarde toevoegen een alternatief bieden voor het besparen van kosten. Het meest genoemd worden de volgende drie methodes waarmee opdrachtgevers van evenementen in de toekomst kosten kunnen besparen:

- > Stoppen met bijeenkomsten die niet winstgevend zijn (64%)
- > De duur van evenementen beperken (49%), en
- > Meerdere evenementen samen met andere organisatoren op dezelfde locatie organiseren om de kosten van de locatie te delen (48%).

De zoektocht naar nieuwe inkomstenbronnen wordt vooral door associaties genoemd als een prioriteit; 89% van de respondenten stemt er enigermate mee in dat *'In het komende decennium voor associaties en commerciële opdrachtgevers van evenementen de grootste uitdaging bestaat uit het opnieuw vormgeven van hun evenementen zodat ze het hele jaar betrokkenheid en inkomsten genereren'*. De drie belangrijkste methodes die het meest

populair geacht worden voor het genereren van extra inkomsten voor associaties en opdrachtgevers van commerciële evenementen zijn:

- > De kunst afkijken bij andere sectoren (bijv. de sport) voor het aantrekken van sponsors en standhouders (45%)
- > Evenementen gebruiken voor het lanceren van kansen voor het genereren van inkomen gedurende het hele jaar (45%), en
- > Meer 'waar voor uw geld' tijdens een evenement - exclusieve extra opties en voordelen aanbieden (44%).

Kennismanagement, technologie en social media

Effectieve toepassing van informatie- en communicatietechnologie en gebruik van *social media* worden gezien als de spil voor de toekomstige ontwikkeling van elk aspect van de branche. Ze worden ook allebei aangegeven als kritische punten voor de ontwikkeling van capaciteiten als de sector wil blijven voldoen aan de verwachtingen van klanten en deelnemers. Een van de grootste uitdagingen is de trend dat deelnemers door middel van een steeds breder scala aan persoonlijke apparatuur interactief willen bijdragen aan het evenement en *content* willen uitwisselen. Er wordt verwacht dat de volgende technologische ontwikkelingen de grootste impact zullen hebben op *live* evenementen in het komende decennium:

- > Mobiele apps waarmee deelnemers, sprekers en standhouders contact leggen, interactief deelnemen en kennis overdragen (71%)
- > Gratis Wi-Fi, en (65%)
- > Streaming videobeelden voor publiek op afstand (56%).

De kennis die wordt gegenereerd door gestructureerde en ongestructureerde uitwisseling op evenementen, zoals presentaties, groepsdiscussies en gesprekken in de wandelgangen, is van groot belang en zou vastgelegd en gebruikt moeten kunnen worden. Dat is misschien wel de meest ingewikkelde maar potentieel meest veelbelovende uitdaging. Er wordt verwacht dat het kennismanagement van evenementen steeds belangrijker wordt in de komende jaren. 55% noemt het gebruik van kennisportals voor het vastleggen van content van deelnemers, sprekers en virtuele deelnemers de tactiek die de hoogste prioriteit heeft bij het optimaliseren van de waarde van kennisuitwisseling tijdens evenementen.

Ruim driekwart van de respondenten (76%) stemde er (zeer) mee in dat 'Over tien jaar de opdrachtgevers van evenementen, evenementenbureaus en evenementenlocaties zich onderscheiden door de kwaliteit van de middelen die zij bieden voor het vastleggen van kennis, de verspreiding ervan en het meten van leerresultaten'.

Velen vonden dat de branche in het algemeen langzaam op nieuwe ontwikkelingen inspeelt, maar dat ze de *social media* relatief snel heeft omarmd. Er wordt alom verwacht dat dit zal worden gebruikt bij een scala aan activiteiten van marketing tot het in contact brengen van sprekers en deelnemers, waarbij de volgende projecten het meest waarschijnlijk worden geacht:

- > Contact met de doelgroep voorafgaand aan het evenement, marketing, 'buzz creation' en communicatie (63%)
- > Het bieden van directe feedback van deelnemers over sessies (60%), en
- > Het stimuleren van betrokkenheid bij belanghebbenden voorafgaand aan, tijdens en na het evenement (55%).

De branchewaardeketen

78% van de respondenten was het er (zeer) mee eens dat *'De grootste uitdaging voor de zakelijke evenementenbranche in het komende decennium bestaat uit aantonen dat de branche een belangrijke bijdrage levert aan economische ontwikkeling en de kenniseconomie en dat het meer is dan een vorm is van toerisme'*. Er wordt duidelijk erkend dat dat doel alleen bereikt kan worden door samenwerking in alle industrietakken en dat elke speler zichzelf moet beschouwen als een deel van een onderling verbonden ecosysteem of 'waardeketen'.

Veel industrietakken hebben het idee van denken in waardeketens omarmd om uit te zoeken hoe de onderdelen van de branche op elkaar aansluiten en samenwerken om daarmee waarde toe te voegen en te bieden aan de uiteindelijke klant. In het onderzoek *Power of 10* wordt gesuggereerd dat dit het juiste moment kan zijn voor de congresbranche om beter naar zichzelf te kijken en op deze holistische manier met innovatie te beginnen. Het doel is optimalisatie van alle end-to-end processen bij de realisatie van evenementen en niet het focussen op de specifieke verantwoordelijkheid van elke speler. Voor de associaties uit de branche is een duidelijke rol weggelegd bij de analyse van branchewaardeketens en bij het aansturen van innovatie in het hele ecosysteem van alle betrokken spelers. De hoogste prioriteiten die zijn gesignaleerd voor elke belangrijke schakel van de waardeketen zijn:

- > *Evenementenlocaties* - Op de hoogte blijven van de nieuwste en zich ontwikkelende technologieën die waarde kunnen toevoegen voor klanten (55%) en echt flexibele diensten ontwikkelen die daarop inspelen (55%)
- > *Hotels* - Flexibeler gebruiksmogelijkheden bieden voor vergaderruimtes en openbare ruimtes (61%) en zorgen dat de prijzen voor het boeken van *block rooms* kunnen concurreren met de prijzen die op internet gelden (51%)
- > *Congresbureaus* - Vele kanalen tegelijk gebruiken voor het adverteren van de bestemming (55%), verbeteren van de kwaliteit van en het aantal diensten dat wordt verleend aan opdrachtgevers, congresorganisatoren en deelnemers (51%)
- > *Evenementenbureaus* - Duidelijk bewijs leveren voor de ROI (57%) en innovatieve nieuwe producten en diensten aanbieden (52%)
- > *Opleiders, consultants en onderzoekers* - Ideeën en benaderingen aanbieden die een uitdaging vormen voor en verder gaan dan de huidige denkwijze in de branche (61%) en de branche stimuleren om na te denken over de versterking van de totale 'waardeketen' (52%)
- > *Aanbieders van personenvervoer* - Concurrerende vervoerstarieven aanbieden voor evenementen die veel publiek trekken (64%) en installeren van Wi-Fi in de vervoersmiddelen (52%).

De branchewaardeketen moet ook evolueren en een vergelijkbare ontwikkeling doorlopen als andere branches. 84% is het er in verschillende mate mee eens dat *'We met het oog op de hevige concurrentie in het komende decennium zullen zien dat de branchewaardeketen zich zal consolideren en dat er in elke belangrijke sector een paar sterke spelers zullen ontstaan'*.

Brancheontwikkeling 'Meer dan toerisme' en de rol van de associaties

Men is zich ervan bewust dat de branche op verschillende punten hard aan de slag moet om zichzelf te positioneren als een echte katalysator voor de kenniseconomie en economische groei. Zoals we al eerder aangaven, bestaat een deel van de uitdaging eruit zich te onderscheiden van de reisbranche. Velen zien de reissector, of dat nu terecht of onterecht is, als een sector die op de lange termijn weinig economische invloed heeft voor wat betreft het leveren van hoog opgeleid personeel, genereren van nieuwe kennis en intellectueel eigendom of het verbeteren van de internationale concurrentiekracht van een land of stad. Daarom staat de congresbranche voor de uitdaging om het gedrag, het langetermijndenken, de strategische aanpak van ontwikkeling en maatregelen voor economische invloed op de lange termijn over te nemen die momenteel algemeen gebruikt worden door de klanten die de dienstverlening afnemen. Zo kan de branche het respect afdwingen van politici, economen en industriële analisten.

Er komt duidelijk steeds meer nadruk te liggen op het meten van de effecten die evenementen op de lange termijn hebben. De Australische congresbranche liep hierin voorop met onderzoeken naar de voordelen van zakelijke evenementen, *'Meer dan toerisme'*. De voordelen bestaan onder andere uit het aantrekken van investeringen in de branche, het genereren van banen in de kenniseconomie, het financieren van onderzoek door academische instellingen, het opbouwen van de lokale onderzoeksfaciliteiten, kansen creëren voor plaatselijke bedrijven, ontwikkelen van nieuwe kennisnetwerken en verbeteren van het stadsimago.

Om op een meer strategische voet verder te gaan zijn er voor de hele branche een aantal voorstellen gedaan met het oog op toekomstgerichte ontwikkeling, onderzoek en belangenbehartiging, waarvan de volgende opties het hoogst scoorden:

- > Verhogen van het niveau en de kwaliteit van strategisch denken en langetermijnplanning (54%)
- > De branche positioneren als een stuwende kracht voor economische ontwikkeling (53%), en
- > Aantonen dat congressen op de lange termijn veel effect hebben op de economie – d.w.z. meer invloed dan alleen toerisme waardoor de plaatselijke kenniseconomie kan groeien (52%).

Het is duidelijk dat de associaties uit de congresbranche het voortouw moeten nemen bij meer toekomstgericht langetermijndenken en het ontwikkelen van capaciteiten. Zij moeten zich ontwikkelen van 'informatieplatform' tot 'interactieplatform'. Tegelijkertijd bestaat er grote behoefte aan onderlinge differentiatie en het leveren van ROI voor het geld dat de leden investeren in de contributie, gezien de verwachting dat hun leden de economische druk zullen blijven voelen.

Er wordt alom verwacht dat het concept contributie in het komende decennium verdwijnt. Als dit gebeurt, zullen de associaties naar verwachting hun betalingsmodel moeten veranderen. Ze moeten dat meer baseren op transacties en kleine vergoedingen vragen voor elke activiteit die ze uitvoeren. Daarnaast moeten ze sponsoring en donaties werven voor elk groot project. In deze omstandigheden worden de eigen evenementen van de associatie nog belangrijker omdat zij zich daarmee kunnen onderscheiden, positioneren en waarde kunnen toevoegen. Die evenementen worden daarmee een grote bron van inkomsten en een platform voor het ontwikkelen van nieuwe inkomstenbronnen.

De belangrijkste prioriteiten voor associaties uit de congresbranche op nationaal, regionaal en mondiaal niveau zijn:

- > De branche positioneren als een belangrijke katalysator voor de kenniseconomie (57%)
- > De kwaliteit en deskundigheid verhogen in de hele branche (52%), en
- > Toekomstige trends, ontwikkelingen en nieuwe thema's signaleren (47%).

Het volgende standpunt kreeg bijna unanieme steun (97%): 'De succesvolste associaties uit de congresbranche in het komende decennium zijn die associaties die zeer effectief hun leden overtuigen van langetermijndenken, innovatie stimuleren en nieuwe bedrijfsmodellen introduceren'.

Toekomstscenario's voor de branche

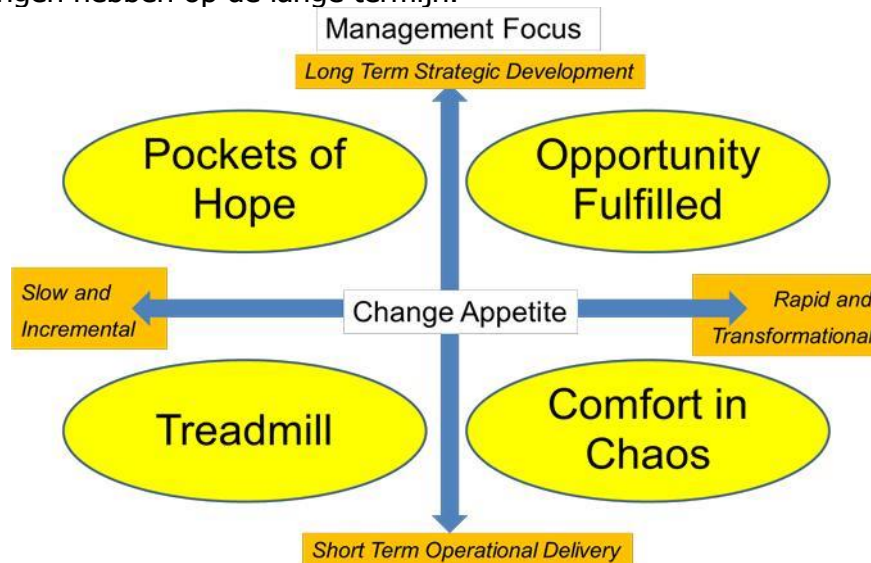
Gezien de bovengenoemde complexe en krachtige mix van stuwende krachten, uitdagingen in de branches en verwachtingen, kan de mondiale congresbranche zich in het komende decennium volgens verschillende scenario's of verhaallijnen ontwikkelen. In ieder geval kan er één toekomstbeeld geschetst worden voor de branche in de hele wereld. De ontwikkeling van de branche zal waarschijnlijk verschillend verlopen in verschillende landen en steden over de hele wereld en in de sub-branches die samen het totale ecosysteem of de waardeketen vormen. Ter ondersteuning van de evaluatie van deze verschillende trajecten die de ontwikkeling kan volgen, hebben we als onderdeel van deze analyse alternatieve manieren

onderzocht waarop de stuwende krachten, uitdagingen en verwachtingen of 'toekomstfactoren' kunnen samenvallen en kunnen uitpakken.

Daarbij is gebruik gemaakt van een toekomstonderzoeksmethode die bekend staat als het 'driving force model' (stuwende kracht model). We hebben zo de twee stuwende krachten vastgesteld die het grootste effect kunnen hebben op het succes van de branche in het komende decennium en waarover de grootste onzekerheid bestaat. Dat zijn:

- > *Managementfocus* – van operationeel presteren op korte termijn tot strategische ontwikkeling op de lange termijn
- > *Honger naar verandering* – van langzame, marginale veranderingen tot razendsnelle omwentelingen.

Onderzoek naar de mogelijke interactie tussen deze twee primaire stuwende krachten levert vier mogelijke scenario's op die hieronder worden samengevat. Geen van deze scenario's is een 'best case scenario' en elke speler kan gecharmeerd zijn van één van deze scenario's. De scenario's moeten gezien worden als mogelijke verhaallijnen die ons kunnen helpen het samenspel tussen verschillende krachten te ontdekken en niet als voorspellingen of verwachtingen. Door de toekomst op deze manier te ontdekken en te 'oefenen' kunnen we de branche helpen zich voor te bereiden op vele verschillende toekomstscenario's en het afwegen van de consequenties die actuele beslissingen hebben op de lange termijn.



Scenario's voor de congresbranche voor het komende decennium

Loopband – In dit scenario blijft de branche pas op de plaats maken doordat ze bezig is met blussen van brandjes die nu woeden en de zoektocht naar toekomstige inkomstenbronnen. Het wordt niet alleen moeilijker om operationeel uit te blinken maar ook om de klant tevreden te houden doordat de eisen toenemen. Dienstverleners hebben moeite om het tempo bij te houden. De strategieën van de klant en zakelijke behoeftes veranderen snel en daardoor moeten dienstverleners tijd en energie investeren om deze verwachtingen en eisen goed te begrijpen. Helaas ontbreken vaak de middelen om effectief te kunnen investeren in het opbouwen van duurzame relaties met klanten. De marge wordt benut door

consultancybedrijven, reclamebureaus en belevenisaanbieders die in het gat in de markt voor creatieve oplossingen stappen. Zo moeten vele spelers uit de branche onderling concurreren om steeds algemenere faciliteiten en logistieke activiteiten te mogen leveren.

Gewend aan chaos – In de hele branche worden bepaalde spelers zeer bekwaam in optimalisatie op de korte termijn. Zij spelen in op de snel veranderende behoeftes van hun klanten en steeds minder voorbereidingstijd. Door gebruik te maken van online softwareprogramma's kunnen ze snel reageren en hun bedrijfsprocessen aanpassen aan de behoefte van de klant. De huidige vraag wordt gebruikt als excuus om niet aan de toekomst te denken en investeringen in talent richten zich op het invullen van functies met onmiddellijke prioriteit. Het speelveld voor dergelijke spelers is meestal in permanente chaotische staat, de druk is groot en het verloop van personeel is hoog.

Sprankjes hoop - In dit scenario raakt de branche steeds meer versplinterd. Bepaalde spelers en evenementenlocaties distantiëren zich en ontwikkelen innovatieve strategieën voor de lange termijn, bedenken effectieve oplossingen voor leer- en kennismanagement en creëren een stortvloed aan nieuwe bedrijfsmodellen die inspelen op de voortdurend wijzigende economische omstandigheden. Veel andere spelers zien weliswaar de voordelen van een dergelijke aanpak, maar door angst voor het onbekende, politieke beperkingen of gebrek aan talent veranderen ze zelf maar heel voorzichtig en geleidelijk.

Kansen grijpen Hier lukt het de branche om zichzelf te distantiëren van de economische cyclus door haar waarde aan te tonen en zichzelf te positioneren als een zakelijke kernactiviteit voor bedrijven en associaties. Investeringen in het werven van talent en ontwikkeling betalen zich terug doordat de branche een ontwikkeling doormaakt van de verkoop van ruimte en capaciteit naar het bieden van zakelijke oplossingen. Er wordt serieus onderzoek uitgevoerd. Dat stimuleert innovatie in de hele waardeketen stimuleert, sleept ROI in de wacht voor deelnemers en opdrachtgevers, toont aan dat evenementen meer blijvende economische impact hebben dan toerisme, tilt de leerervaring naar een hoger plan en optimaliseert het verwerven van kennis.

Conclusie - tien uitdagingen voor het komende decennium

Er zijn dus vele factoren die de toekomst van de branche bepalen, er zijn vele scenario's mogelijk en er ontstaan vele kansen en uitdagingen. Maar waar moeten we beginnen? Waar moeten we ons op richten? In dit onderzoek hebben we tien kritische uitdagingen gesignaleerd die de branche moet aanpakken als ze wil worden gezien als een vitale katalysator van zakelijke groei en een onmisbare stuwende kracht voor economische ontwikkeling. Wij vatten ze hieronder samen:

- 1 ***Uitgroeien tot een unieke speler in de branche*** – De grootste uitdaging is het afzonderlijk positioneren van het bedenken en uitvoeren van zakelijke evenementen als iets wat zich onderscheidt van het scala aan diensten dat verband houdt met reizen en toerisme en deel uit kan maken van de belevenis van het evenement
- 2 ***Vaststellen van algemene modellen voor economische impact*** – Blijvend resultaat werkt altijd. Er woedt een hevige concurrentiestrijd om publieke gelden en private investeringen. Bestemmingen en afzonderlijke evenementen moeten daarom aantonen dat zij op de

lange termijn het meeste economische voordeel opleveren voor alle grote belanghebbenden.

- 3 *Belang en waarde aantonen* – De branche moet zich hoognodig distantiëren van de algemene economische cyclus en daarom bewijzen dat ze bedrijven kan helpen bij het aanpakken van onzekerheid op de markt. Het is bijzonder belangrijk dat er middelen en mechanismen worden bedacht die aantonen wat de ROI is op de financiële, fysieke en emotionele investering voor geldschietters, standhouders en deelnemers.
- 4 *Strategisch denken en handelen* – De branche moet net zo strategisch zijn als de klanten die ze beoogt te bedienen. Daarom moet er veel meer aandacht worden besteed aan langetermijnstrategie, voorspellingen, inzetten van middelen, onderzoek en ontwikkeling. Dit betekent ook dat er een radarsysteem moet worden ontwikkeld om te anticiperen op uitdagingen en capaciteiten op te bouwen op het gebied van strategisch denken en management die nodig zijn om adequaat op die uitdagingen in te spelen. Momenteel houdt de branche zich helemaal niet bezig met een langetermijnvisie of een systematische langetermijnvoorspelling. Dit moet wel prioriteit krijgen.
- 5 *Alertheid en flexibiliteit koesteren* – Gezien de snelle en voortdurende mondiale veranderingen moeten we rekening houden met kortere deadlines, een constant veranderende evenementenkalender en een veel grotere behoefte om het ontwerp van evenementen meteen aan te passen. Dit vraagt om een innovatieve instelling en flexibele bedrijfsmodellen en het veel flexibeler inzetten van fysieke middelen en personen. Daardoor krijgen voor evenementenlocaties en hotels de twee volgende zaken de hoogste prioriteit in het onderzoek: grotere flexibiliteit qua gebruiksmogelijkheden van vergaderruimtes en openbare ruimtes en de noodzaak om echt flexibele en klantgerichte diensten aan te bieden.
- 6 *Personaliseren en verdiepen van de leerervaring* – In de ontwerpfase van het evenement wordt er veel aandacht besteed aan de behoefte om de leerervaring te vernieuwen en de mate van personalisatie te verhogen. Daarom is het heel belangrijk om goed te kijken naar het meest recente onderzoek over volwasseneneducatie en constant contact te houden met oud-deelnemers en potentiële deelnemers.
- 7 *Experimenteren met bedrijfsmodellen en inkomstenbronnen* – Nu de kostendruk toeneemt en deelnemers gevoeliger worden voor prijzen terwijl ook de belevenis van het evenement aan steeds hogere verwachtingen moet voldoen, moeten we zoeken naar nieuwe manieren om inkomen te genereren in en rondom evenementen en de risico's te spreiden over de belangrijkste partners. Om de potentiële toegevoegde waarde te optimaliseren, moeten evenementen steeds meer worden gezien als een lanceerplatform voor activiteiten gedurende het hele jaar die een inkomstenbron kunnen vormen voor de opdrachtgevers van evenementen.
- 8 *Gaan denken als waardeketen* – Veel uitdagingen van deze branche draaien om het verbeteren van de end-to-end belevenis van congressen en aantonen welke waarde zakelijke evenementen hebben op de lange termijn. In beide gevallen zijn onvervalst coöperatieve en innovatieve reacties nodig die de verschillende betrokken sectoren overstijgen.
- 9 *Aantrekken, behouden en ontwikkelen van talenten en het omarmen van diversiteit* – De talentenbank waarover de branche beschikt moet net zo kundig en divers zijn als de sectoren en markten waarin ze opereert. Om de grootste talenten aan te trekken en te

behouden moet een carrière in de congresbranche net zo aantrekkelijk en spannend zijn en net zo goed beloond worden als carrières in de branches waarmee we concurreren.

10. *De leidinggevenden en managers van de toekomst ontwikkelen* – Om te overleven en gedijen in een hectische omgeving zijn managers en leidinggevenden nodig die eraan gewend zijn om te denken in meerdere scenario's, te twijfelen aan lang gekoesterde aannames en ideeën en daarvan af willen wijken. Ook moeten ze voortdurend willen innoveren en experimenteren omdat dat essentieel is om zakelijke groei mogelijk te maken.

##EINDE##

