

«BLIJF GELOVEN IN EEN GOED IDEE EN HOUD VOL.» DAT IS DE BOODSCHAP VAN GUALTIERO TOGNERI, GENERAL MANAGER BENELUX MSC CRUISES EN SPREKER OP HET CONGRES. LEES HOE HIJ ERIN SLAAGDE OM EEN ONBEKEND EN ONBE-REIKBAAR TOERISTISCH PRODUCT MET SUCCES IN DE MARKT TE ZETTEN.

DOOR ERIK VERDONCK

LUXETOERISME OP GROTE SCHAAAL



Gualtiero Togneri (MSC Cruises): «Wij hebben marketing ontwikkeld voor een toeristisch product dat een jarenlange achterstand had opgebouwd. We konden een aantal ideeën uitproberen zonder vooraf te veel tijd en geld te besteden aan voorstudies.»

Vroeger was het cruiseproduct één van de best bewaarde geheimen van de toeristische sector. Er werd weinig over gepraat en de consument kende cruises enkel van tv-reeksen zoals *Loveboat*. Vanwege het elitaire karakter bestonden er zeer veel vooroordelen over cruises. De markt was in handen van Griekse en Italiaanse reders à la Onassis. Zij werden in stilte rijk en hielden dat liever zo. Hoe meer er over cruises werd gecommuniceerd, des te groter de interesse van investeerders werd. Maar de reders hielden die pottenkijkers bewust af. Maar stilaan groeide de markt van de Amerikaanse cruises in de Caraïben. Toen het saturatiepunt bereikt was, zochten de Amerikanen nieuwe bestemmingen waaronder de Middelland-se Zee. Op dat moment waren daar groepen aanwezig zoals het Italiaanse Costa Cruises. Dat werd overgenomen door het Amerikaanse Carnival Corporation. Zo kregen de Amerikanen voet aan wal in Europa en kwamen er geleidelijk meer kapers op de kust. Inmiddels had **Gianluigi Aponte** de scheepvaartmaatschappij **Mediterranean Shipping Company** (MSC) uitgebouwd. Het familiebedrijf startte in 1970 met één vrachtschip en is inmiddels de tweede grootste scheepvaartmaatschappij wereldwijd met 380 containerschepen. In 1991 gooide MSC zich op de cruisemarkt. Het had de kennis van schepen, vracht en havens en beschouwden de cruisesector als complementair.

MARKT IN KAART

Gualtiero Togneri, general manager Benelux van **MSC Cruises**, heeft een achtergrond in de luchtvaart. Hij vervulde commerciële functies voor ondermeer Iberia en Lufthansa. «Ik zou later veel van die ervaring toepassen in de cruisesector,» vertelt hij. In 2002 werd hij door een headhunter gecontacteerd voor de functie van managing director van Festival Cruises. Dat Italiaanse bedrijf in handen van een Griekse reder opereerde toen met zes schepen. «Toen ik er begon, startte ik de marketing 'from scratch',» begint Gualtiero. «Eén van mijn eerste taken was een volledige marktanalyse maken. Er was geen over-

zicht van het aantal verkochte cruises of van het aantal reisbureaus dat cruises verkocht. Het was een niet-gestructureerde, wazige business.» Met een aangekocht bestand van 15.000 adressen werd een eerste mailing naar eindconsumenten verstuurd met verrassend resultaat. Uit de respons bleek dat slechts 50 mensen ooit een cruise hadden meegemaakt. De meesten hadden het nooit overwogen en het was hen nooit aangeboden door de reisbureaus. Bovendien speelde de negatieve prijsperceptie. «Men ging ervan uit dat een cruise van een week al snel twee- tot drieduizend euro kost,» vervolgt Gualtiero. «Dat hield heel wat mensen tegen. Verder leefde het vooroordeel dat cruises iets voor bejaarden is. Tenslotte had je ook vooroordelen gelinkt aan de scheepsreis: zeeziekte, altijd op het water, enz.»

LEARNINGS

- Tot vier jaar geleden was cruisetoerisme onbekend en gold als onbetaalbaar.
- MSC Cruises overtuigde de reisagenten door ze het product te laten beleven en hen relatief hoge commissie te verzekeren.
- De consument werd verleid door agressieve prijspromoties.
- Het product groeide door massale investeringen in schepen, service en een reisformule aangepast aan de eigentijdse leefstijl.
- De heersende vooroordelen worden ontkracht door een positieve reisbeleving.

Toch boterde het bij Festival Cruises niet zo best. Einde 2003 had de rederij cashflow problemen waardoor de aflossing van de nieuw gebouwde schepen in het gedrang kwam. Alles belandde in handen van de banken en van scheepsbouwer Alsthom. De rekeningen werden geblokkeerd en Gualtiero begon uit te kijken naar een andere job. Hij ontdekte dat MSC niet vertegenwoordigd werd in België. «Ik ben toen met Gianluigi gaan praten en heb hem aangeboden om ons ervaren team over te nemen indien Festival zou verdwijnen,» legt Gualtiero uit. «Hij reageerde meteen positief en vroeg mij om een business plan op te stellen. Nadat ik dat had verdedigd, kreeg ik carte blanche.»

TWEETRAPSSTRATEGIE

Op 10 mei 2004 opende MSC haar Beneluxkantoor in Ruisbroek nabij Brussel. Sindsdien zijn de zaken in een stroomversnelling beland en zag MSC zich geconfronteerd met een overcapaciteit. Het had drie oudere schepen, een schip dat was overgenomen van Festival, er liep nog een bestelling en tenslotte nam het de twee laatste schepen van Festival ook nog over. Op dat moment was er geen structuur om dergelijke capaciteit te beheren. Er is toen meteen vrij veel kapitaal vrijgemaakt voor marketing. In eerste instantie focusten Gualtiero en zijn team zich op de reisbureaus. «Wij speelden op het argument van de commissie,» stelt Gualtiero. «Reisbureaus ontvangen traditioneel een commissie op de verkoop. Maar vanwege de crisis in de luchtvaart hadden de luchtvaartmaatschappijen daar stevig aan geknaagd. Bovendien kwamen de low cost luchtvaartmaatschappijen op. Die vlogen tegen bodemprijzen, wat andermaal op de commissie woog. In de cruisesector konden wij wel 10 tot 15 procent commissie aanbieden. Niet slecht, als je rekent dat een gemiddeld dossier tussen 800 en 1500 euro bedraagt. Naast dat belangrijke verkoopargument speelden wij ook op productbeleving. Het was essentieel dat de reisbureaus het product konden ontdekken en hun vooroordelen opzij zouden zetten. Wij hebben toen zeer veel fun trips georganiseerd voor de reisagenten. Zij ontdekten dat een schip met drieduizend pas-

«IN HET BEGIN HEBBEN WIJ ZEER STERK OP DE PRIJS GESPEELD.» (GUALTIERO TOGNERI)

FOCUS



Een cruiseschip kan tot 3000 passagiers tellen en heeft duizend man personeel aan boord, verhoudingsgewijs veel meer dan in een tophotel.

sagiers best leefbaar is. De massa is namelijk verdeeld over vijftien verdiepingen. De reisagenten proefden ook van de kwaliteit van de service. Op zo'n schip is duizend man personeel, verhoudingsgewijs veel meer dan in een tophotel. We nodigden hen ook uit voor de inhuldiging van nieuwe cruiseschepen.» De reisbureaus ontvingen een mailing en werden daarna gebeld door het telesalesbureau Sitel. Naderhand werden 1.400 bureaus opgebeld voor een afspraak. Dit resulteerde in 900 afspraken (64% respons). «Wij hebben toen extra mensen ad interim opgeleid om de reisbureaus te bezoeken,» lacht Gualtiero. «We hebben ook roadshows voor de reisbureaus georganiseerd. Er is heel veel werk verricht om hen te overtuigen.» Ook op dat vlak ontbreekt het niet aan inspiratie. Zo worden de reisbureaus bijvoorbeeld uitgenodigd voor een voorstelling van een nieuwe brochure, gekoppeld aan een bedrijfsbezoek van de nieuwe drukkerij van De Persgroep of de bottelarij van Coca-Cola. «We bieden hen zo een extra reden aan om te komen,» weet Gualtiero.

PROMOTIES

Naar de eindconsument waren er veel promoties, in samenwerking met VisaCard en met de kranten. Vanwege de promotionele politiek leed MSC Benelux in 2005 verlies, maar dat was een bewuste zet. «Wij hebben het toen zeer sterk gespeeld op de prijs,» weet Gualtiero. «We wilden de mensen overtuigen dat een cruise toegankelijk is. De prijs die wij aanboden, was te vergelijken met een 'all in' naar Turkije of Egypte. Maar waarom zou je een week in een vijfsterrenhotel verblijven in Turkije als je voor

hetzelfde geld comfortabel de mooiste steden van Europa kunt bezoeken?» De promoties waren vooral gericht op gezinnen. Het grote pluspunt was dat kinderen tot 18 jaar gratis reizen (nu betalen zij enkel de haventaksen). Het was een succesverhaal, in die mate dat de consument zelf naar het reisbureau stapte met de advertentie in de hand. «Ons product werkt op basis van mond-aan-mondreclame,» verzekert Gualtiero. «Op die manier ging de sneeuwbal aan het rollen. Wist je dat wij binnen de drie jaar driekwart 'repeaters' hebben? Driekwart van de mensen die bij ons geboekt heeft, boekt binnen de drie jaar opnieuw.» Door de prijsdrempel zo laag mogelijk te houden, kon de consument het beleidsproduct uitproberen. Op die manier wist MSC Cruises zich een plaats te veroveren op de shortlist van toeristen met een groeiende interesse voor meer gespreide, korte vakanties zoals citytrips. «De gemiddelde leeftijd van onze klanten is 39 jaar en gaat nog elk jaar omlaag,» weet Gualtiero. «Wij spreken nu een nieuwe doelgroep van dertigers en veertigers aan. Zij boeken onder vrienden en verwachten een luxeproduct dat volledig 'af' is

«BINNEN DE DRIE JAAR HEBBEN WE DRIEKWART 'REPEATERS'.»

(GUALTIERO TOGNERI)

voor een zorgeloze vakantie. Eigenlijk kan je een cruise beschouwen als een drijvend luxehotel. Je vaart vaak 's nachts en hebt 'ochtends de gelegenheid om een stad te verkennen. Aan boord ben je in een beveiligde omgeving waar je geniet van de Italiaanse

MSC CRUISES

Onder de leiding van Gianluigi Aponte groeide **Mediterranean Shipping Company (MSC)** uit tot een toonaangevend maritiem bedrijf dat binnen zijn marktsector de tweede plaats inneemt op wereldniveau, hoofdzakelijk dankzij de cargoactiviteit. De groep telt vandaag 305 schepen, 25.000 medewerkers en haalt een omzet van 8 miljard euro. Op amper zes jaar tijd evolueerde de vloot van de divisie MSC Cruises van drie naar acht schepen, waarvan zes gloednieuwe die door de scheepswerven van Aker Yards in Saint Nazaire gebouwd werden. Er zijn nog vier pakketboten in bestelling zodat MSC Cruises tegen 2009 11 schepen zal tellen. Daarmee kunnen in totaal meer dan één miljoen passagiers vervoerd worden. MSC Cruises Benelux is gevestigd in Ruisbroek. Een team van vier verantwoordelijken en verschillende commerciële krachten waakt over het succes. In 2005 boekten 10.000 passagiers bij MSC Cruises Benelux, in 2006 waren er dat 12.500, in 2007 worden het er meer dan 17.000.

keuken in een aangename sfeer. Blijf je liever aan boord, dan heb je allerhande ontspanningsfaciliteiten. De formule speelt in op de eigentijdse lifestyle. De nieuwe schepen worden overigens steeds luxueuzer. Veel kajuiten zijn nu voorzien van een privé-balkon.»

BRAAKLIKKEND TERREIN

«Wij hebben marketing ontwikkeld voor een toeristisch product dat een jarenlange achterstand had opgebouwd,» verklaart Gualtiero. «Anders dan de luchtvaart, waar alle mogelijke marketingformules waren toegepast, was dit braakliggend terrein. We konden een aantal ideeën uitproberen zonder vooraf te veel tijd en geld te besteden aan voorstudies. Mijn medewerkers krijgen de gelegenheid om hun 'best practices' uit andere sectoren toe te passen. We denken voortdurend creatief na over wat werkt en maken het toepasbaar. Daarbij putten we onze inspiratie vooral uit onze eigen ervaring.»

Inmiddels zijn cruises in de Middellandse Zee «booming business». Toch er is nog een aanzienlijk groeipotentieel. In Europa ligt de penetratie van cruises ten opzichte van de reizende bevolking op één procent, in de Verenigde Staten is dat ruim zes procent. In België worden jaarlijks bijna 40.000 cruises verkocht op 6,2 miljoen reizen, wat minder is dan in een aantal andere Europese landen. Het klassieke seizoen loopt van april tot half november. Buiten die periode gaan de nieuwste schepen naar de Canarische Eilanden, Libië, Egypte of Turkije. Het zijn langere routes voor een wat ouder publiek. De andere schepen worden ingezet in de Caraïben, Zuid-Amerika of Zuid-Afrika. Deze business draait voor 95 procent op lokaal cliënteel.

MSC had vroeger geen eigen kantoren. De cruises werden verkocht door general sales agents. Nu heeft de rederij wereldwijd 32 eigen kantoren ingericht. Er worden nu ook veel themacruises aangeboden, ondermeer in samenwerking met magazines zoals *Het Rijk Der Vrouw*.

«Wij bieden uiterst flexibele reisformules en werken desgewenst echt 'à la carte',» besluit Gualtiero. «Denk bijvoorbeeld aan culinaire workshops waarbij je zelf je inkopen doet op de markt van de stad waar het schip aanmeert en daarna aan boord in de keuken aan de slag gaat met de aangekochte producten onder toezicht van onze chef. Zo'n ervaring zal je niet licht vergeten. Bovendien leer je zo op korte tijd een stad of land heel anders kennen!» Of hoe je als marketeer in luxetoerisme creativiteit hanteert als strategisch instrument. ■

