

Een nieuw (reis)verhaal

Over toeristische productontwikkeling



Een nieuw (reis)verhaal

Over toeristische productontwikkeling

Chris De Smedt

Xavier Debeerst

Deze vormingsbrochure wordt uitgegeven door Toerisme Vlaanderen en kan gratis worden gedownload van onze website www.toerismevlaanderen.be.

De redactie streeft naar betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie, waarvoor ze echter niet aansprakelijk kan worden gesteld.

Verantwoordelijke uitgever

Raymonda Verdyck, administrateur-generaal, Toerisme Vlaanderen,
Grasmarkt 61, 1000 Brussel

© 2008 Toerisme Vlaanderen

Voor het gebruik van de teksten uit deze publicatie is voorafgaande toestemming van de verantwoordelijke uitgever noodzakelijk.

Depot: D/2008/5635/17

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	4
Inleiding	5
Mevrouw Maes heeft het graag creatief	6
1 Vertrek- en uitgangspunten	7
1.1 Innoveren is een noodzaak	7
1.2 Inzichten verwerven	8
2 Strategische keuzes maken	25
2.1 Doelstellingen	25
2.2 Product-marktcombinaties	29

Voorwoord

We mogen nog zoveel aandacht besteden aan communicatie en zo ons best doen om toeristen te verwennen, als het product niet goed zit, niet eigentijds genoeg is of niet beantwoordt aan de vraag van de markt, dan worden we beleefd bedankt voor onze inzet. Méér hoeven we er dan niet van te verwachten. Het klinkt hard, maar het bevat wel een jammerlijke bron van waarheid. Wil u dat de mond-tot-mondreclame zijn werk goed doet, dat de pers lovend over u schrijft en dat u 'gevraagd' wordt, dan zal u moeten zorgen voor een ijzersterk product, een uniek aanbod, een origineel idee.

De geprofessionaliseerde toeristische markt verlangt meer en meer duurzaamheid en kwaliteit. Wat we aanbieden moet de internationale concurrentie aankunnen, zonder dat we onze identiteit en individuele kracht verliezen. Tijd dus om onze producten onder de loep te nemen, te bekijken of het Vlaams aanbod past in een toekomstgerichte visie. We moeten met zijn allen klaar zijn om de veranderingen in de toeristische markt op de voet en proactief te volgen.

Daarom deze vormingsbrochure over productontwikkeling. Het is zeer waardevol om af en toe te blijven stilstaan bij wie we zijn en wat we de toeristen aanbieden. Nog belangrijker is het om af en toe naar toeristen te kijken en te luisteren. Hun dromen zijn onze werkelijkheid. Constante vernieuwing hoort bij ons vak omdat toerisme nu eenmaal een trendgevoelige markt is. Hopelijk kan deze vormingsbrochure u inspireren om almaar nieuwe succesvolle reisverhalen te schrijven...

Raymonda Verdyck
Administrateur-generaal

Inleiding

Elke toerist verlangt naar mooie vakantiemomenten. U als vakantiemaker zorgt daar deels voor, onder andere door een boeiend aanbod te presenteren. Deze vormingsbrochure helpt u om nieuwe toeristische producten te bedenken, creatief en efficiënt om te gaan met het toeristisch aanbod en te innoveren. “GPS, internet en BlackBerry introduceren”, denkt u dan? Niet noodzakelijk. Innoveren betekent dat u inspeelt op markttrends of zelf originele toeristische producten lanceert. Het hoeft niet per se hoogtechnologisch te zijn.

Een nieuwe commerciële aanpak kan innovatief zijn zonder daarom betrekking te hebben op een gloednieuw product. Wij bekijken ‘nieuw’ tegen de achtergrond van uw eigen aanbod, de perceptie van de toerist en dat van de Vlaamse toeristische markt. De graad van vernieuwing (nieuw voor u, voor de markt of de wereld?) bepaalt u zelf. Gaat het om een totaal nieuw product (zoals een nieuwe locatie of bestemming) of gaat het om een nieuw arrangement? Nieuw voor u is misschien gesneden koek voor een ander. U innoveert als het een nieuwe denkpiste en misschien wel een aangepast handelen, vergt van uw bedrijf of organisatie. Laat dit u echter niet afschrikken, innovatie werkt inspirerend en motiverend.

Om deze vormingsbrochure enigszins overzichtelijk te houden, beperken we ons vooral tot ‘commerciële productontwikkeling’ voor een willekeurige bestemming in Vlaanderen. Productontwikkeling voor een buitenlandse bestemming komt niet aan bod. Uiteraard gelden gelijkaardige maatschappelijke trends en zijn de brainstormtechnieken voor elk innovatief proces van toepassing, maar de tips en cases sluiten alleen aan bij de toeristische ontwikkelingen in Vlaanderen. In principe moet er ook een onderscheid worden gemaakt tussen producten voor de Belgische toerist en de buitenlandse toerist. We gaan ze hier echter niet afzonderlijk behandelen. Hou er wel rekening mee dat een Belgische toerist een ander profiel heeft dan een buitenlandse toerist. Hun verwachtingen en behoeften zijn heel waarschijnlijk ook anders.

Fictieve case

De meeste hoofdstukken worden ingeleid door een situatieschets. Mevrouw Maes runt een hotel en confronteert u met een aantal problemen of breinbrekers.

U kan in haar plaats nadenken of er in groep over discussiëren. De antwoorden zijn niet sluitend. Met andere woorden, u zal geen pasklare ideeën voor uw eigen productontwikkeling aangereikt krijgen, ten eerste omdat die niet bestaan en ten tweede omdat wij graag wat creativiteit aan u over laten.

Mevrouw Maes heeft het graag creatief

'Je mag mij feliciteren. Vanaf heden ben ik hoteleigenares'. Mevrouw Maes brengt haar man het goede nieuws. Vorige week nog waren ze aan het onderhandelen, vandaag is de kogel door de kerk. De vergunningen van het hotel zijn in orde. Mevrouw Maes, zelf regelmatige cultuurtoerist, raakte in de loop der jaren bevriend met een hoteleigenares uit Veurne. Door omstandigheden zocht ze een overnemer. Mevrouw Maes: 'Het is echt wel een opportuniteit. Het hotel ligt in een charmant hoekje van de stad, er zijn 8 kamers en de keuken is overheerlijk. Jammer dat de chef vertrekt. Mijn vriendin gaat samen met haar man (de chef) een hotel runnen in Kroatië.' Mevrouw Maes heeft zelf ervaring in de horecasector en is geboeid door toerisme: 'Het hotel heeft heel wat mogelijkheden. Mits wat aanpassingswerken, een eigentijdse aanpak en originele arrangementen maken we hier een mooi project van. Ik kijk er al naar uit, zo'n trendy hotelletje in een leuke stad als Veurne. Als het lukt wat ik in mijn hoofd heb, dan ga ik voor een extra ster. Maar de toekenning van de sterren hangt natuurlijk niet alleen van mij af.'

Mevrouw Maes bevindt zich in een euforische toestand en beseft nog niet waar ze precies voor staat. De troef van het hotel was de chef. Mede dankzij zijn charisma en boeiende verhalen, bouwde het hotel een vast cliënteel op.

Om over na te denken



- Hoe zal mevrouw Maes de klanten van de vorige hoteleigenares kunnen overtuigen om ook klant te worden van mevrouw Maes?
- Welke 'originele arrangementen' moet ze bedenken om nieuwe klanten aan te spreken en wat mag dat kosten?
- Moet mevrouw Maes de oude klanten wel opnieuw benaderen?
- Waar besteedt mevrouw Maes best aandacht aan?
- Is een trendy inrichting wel een goed idee?
- Waar haalt mevrouw Maes gepaste creatieve ideeën vandaan?

U krijgt een antwoord op al deze en andere vragen doorheen deze vormingsbrchure omtrent toeristische productontwikkeling.

1

Vertrek- en uitgangspunten

1.1

Innoveren is een noodzaak

Innovatie is belangrijk omdat een groot deel van de consumenten vandaag op zoek gaat naar nieuwe dingen. De toeristische sector is geprofessionaliseerd en gemediatiseerd waardoor de toerist geconfronteerd wordt met een zeer groot vakantieaanbod in binnen- en buitenland. Om met uw product de aandacht te trekken, heeft u iets ‘bijzonder’ nodig. Wat precies uniek of bijzonder is, wordt door elke toerist anders ervaren.

Er beweegt zonder twijfel iets in de toeristische sector. Logisch, want ook onze maatschappij verandert. Informatisering, mobiele communicatie en internet hebben een grote invloed op onze leefwereld en dus ook op de toeristische beleving. Als we hier op geen enkele manier rekening mee houden, plaatsen we onszelf op termijn buiten die geëvolueerde maatschappij. Wat niet betekent dat authentieke producten uit de markt zullen verdwijnen. Authenticiteit wordt zelfs één van de succesvolle trends van de toekomst. De wijze waarop ideeën en toeristische producten worden verpakt en gepresenteerd, moet wel aangepast zijn aan de gebruiken van de tijd.

Innovatie wil onder andere zeggen dat u af en toe kritisch nadenkt over de producten die u aanbiedt, ze evalueert in functie van de vraag van de markt en eventueel uw aanbod aanpast teneinde meer succes, een grotere omzet en winst te realiseren. Innovatie is een van de succesfactoren van ondernemen. Vernieuwing betekent vooruitgang, groei en toekomstgericht handelen.

Is innovatie altijd baanbrekend of trendzettend? Dat hangt van u en van de markt af. Hoe verder u gaat in het bedenken van nieuwe ideeën, hoe reëler de kans dat ze opgepikt worden en dat uw producten als een nieuwe trend worden nagebootst.

Betekent innovatie dat u resoluut moet kiezen voor vernieuwing en dat u al het bestaande overboord moet gooien? Uiteraard niet! Misschien past een eigentijdse aanpak zelfs niet bij uw product en heeft u net standvastigheid en een vertrouwde omgeving nodig. Denk goed na vooraleer u gaat innoveren. Het moet een bewuste keuze zijn en geen poging om mee te zijn met de tijd. Innovatie is wel noodzakelijk als uw toeristische producten geen aansluiting meer vinden bij een of andere doelgroep.

1.2 Inzichten verwerven

Mevrouw Maes: 'Ik heb me voor de overname verdiept in de boekhouding en heb de omzet- en winstcijfers nagekeken. Ziet er relatief goed uit. De vorige eigenares heeft me ook het klantenbestand meegegeven. Blijkbaar heel trouwe klanten. Sommige daarvan ken ik zelfs omdat we toevallig samen boekten'. Een trouw klantenbestand is een waardevol gegeven, maar in dit geval is het niet zeker of mevrouw Maes van dat voordeel kan genieten. Vele klanten kwamen immers speciaal voor de chef. Althans dat vermoedt mevrouw Maes. 'Hij kookt niet alleen lekker, hij vertelt ook boeiende verhalen en anekdotes, bovendien weet hij ontegenzeggelijk veel over kruiden en vergeten groenten. Heel vaak gaf hij zijn recepten mee. Zomaar, omdat de gasten ernaar vroegen. Ik vrees dat samen met de chef ook een groot aantal klanten zullen verdwijnen. Tenzij we er natuurlijk in slagen om de klanten te blijven boeien. Ik zal me de komende dagen concentreren op de klantengegevens die in het bestand zitten.'

Mevrouw Maes neemt de tijd om de klantengegevens te analyseren. Ze vindt geen exeldocumenten, wel klantenfiches met adresgegevens, leeftijd, gezelschap (partner, gezin, vrienden), het aantal verblijven en de duur van de vakanties. 'Ik ga alles eerst in een excelbestand gieten en daarna kijken wat ik met de informatie kan aanvangen. Zou ik enkele van de klanten durven bellen?' vraagt mevrouw Maes zich af, 'Als ik weet wat hen precies overtuigde om telkens naar Veurne terug te keren, dan kan ik daar misschien op inspelen? Ik ga samen met de vorige eigenares een mail versturen om de klanten op de hoogte te brengen van de overname. Tegelijk kan ik enkele vraagjes stellen.' Het resultaat was eigenlijk voorspelbaar. De trouwe klanten kwamen vooral omwille van de knowhow van de chef en de nieuwe klanten boekten nadat ze verhalen hoorden van vrienden. De persoonlijke toets van de chef was onderhoudend. 'Mevrouw Maes wil haar klanten beter leren begrijpen, ze wil weten wat hen interesseert en welke toeristen het zijn: toeristen die een veilige, gekende omgeving zoeken, cultuurliefhebbers, gastronomen? Mevrouw Maes: 'Zou ik arrangementen moeten maken? En trek ik nieuwe klanten aan op dezelfde manier als oude?' Mevrouw Maes, gaat praten met de regiocoördinator en de toerismeverantwoordelijke van de stad: 'Hebben jullie een zicht op de toeristen die de stad en de regio bezoeken? Is dat dezelfde doelgroep als mijn trouwe klanten? Hoe belangrijk is het culinaire voor de Westhoek? Ik heb geen zin in traditionele streekgerechten, ik wil het op een trendy manier aanpakken. Hebben jullie weet van bepaalde trends in de toeristische sector?'

Om over na te denken



- Hoe kan mevrouw Maes haar klantenbestand nauwkeuriger analyseren?
- Wat kan ze doen met de kennis die ze vergaart uit haar klantenbestand?
- Hoe komt mevrouw Maes te weten wat haar gasten interesseert?
- Waarom is het nodig dat mevrouw Maes haar klanten goed leert kennen?

Elk innovatie- of vernieuwingsproces verloopt in fasen.

Men onderscheidt :

- een voorbereidingsfase;
- een ontwikkelingsfase (met eventuele testfase);
- een implementatiefase;
- een grooifase;
- een evaluatiefase.

Inzicht verwerven (=voorbereidingsfase) is noodzakelijk. Waarom gaat u vernieuwen? Voor wie wil u vernieuwing? Hoe gaat u vernieuwen?

Inzicht verwerft u aan de hand van interne en externe analyses. U heeft vermoedelijk voldoende cijfermateriaal voorhanden om

interessante denkpistes te ontwikkelen. Verkoopcijfers, klantengegevens, resultaten van marktonderzoek van Toerisme Vlaanderen en Belgische statistieken laten een basisanalyse toe. Wil u behoeften van uw eigen of potentiële klanten door en door kennen, dan zal u misschien wel bijkomende enquêtes of onderzoek moeten organiseren.

Analyses zijn altijd zinvol. U bepaalt echter zelf hoe ver u daar wil in gaan. Wij reiken u enkele tools en technieken aan om de lancering van nieuwe toeristische producten grondig voor te bereiden. U hoeft dus niet alle stappen te doorlopen. Pik eruit wat voor uw zaak of organisatie realistisch is om doen of interessant is om weten.

Wat wil de toerist eigenlijk?

Profiel van de hedendaagse toerist.

Analyse van het klantenbestand

Ga na hoe uw eigen klantenbestand eruit ziet. Wat leert het u? Formuleer een antwoord op onderstaande vragen en leid conclusies af die betrekking kunnen hebben op uw bestaande of nieuw te ontwikkelen producten. Sommige vragen beantwoordt u door een blik te werpen op basisgegevens die u al heeft.

Wat kan u zoal verzamelen

- naam, adres en woonplaats (NAW-gegevens);
- leeftijd;
- spendeerbedrag per klant;
- productkeuze van de klant;
- feedback van de toeristen;
- interesses van de klant.

Wie geen klanteninformatie samenbrengt, kan ook geen analyse maken. De uitgebreidheid of diepgang van de gegevens hangt af van de gedifferentieerde informatie die u verzamelde en de vragen die u stelde. Let wel, u kan niet zomaar een klantenbestand bijhouden zonder medeweten van de toeristen. U zal vooraf hun toestemming moeten vragen en vertellen waarvoor u dat bestand bijhoudt. Meer informatie hierover vindt u in de wet op de privacy.

U kan uw klantenbestand indelen of segmenteren op verschillende manieren. Wij belichten er twee:

> **de klassieke marketingmethode:** (zie ook 'Toerist aan de haak')

- geografisch (land, provincie, regio, klimaat, stad of platteland);
- demografisch (leeftijd, geslacht, gezinsgrootte, inkomen, beroep, opleiding, geloof, ras, nationaliteit);
- psychografisch (sociale klasse, levensstijl, persoonlijkheid);
- gedragsmatig (koopgedrag, eisen, loyaliteit, mening).

In de toeristische sector wordt meer en meer gesegmenteerd volgens motivatie en koopgedrag. De variabelen worden gecombineerd om zo tot een beschrijvend profiel te komen (zie verder).

> **een meer verkoopgerichte methode:**

Klanten worden geclusterd in groepen. Deze clustering is afhankelijk van uw doelstellingen en producten. Een cluster kan bijvoorbeeld

zijn ‘klanten die enkel overnachten’, een andere cluster: ‘klanten die een volledig arrangement boeken’.

Vanuit de verkoopswereld worden de klanten ingedeeld volgens hun plaats binnen de verkoopscyclus:

- potentieel geïnteresseerden in uw product;
- prospecten: er is een contact geweest (bijvoorbeeld informatieaanvraag), maar geen boeking of aankoop van een product;
- de offertefase is voorbij, de toerist heeft geïnformeerd of er nog plaats is en wat de prijs is voor een overnachting, maar hij heeft nog geen beslissing genomen;
- klant: toerist die de volledige verkoopscyclus heeft doorlopen;
- trouwe klant.

Een voorbeeld: een toerist die de Ronde van Vlaanderen ter plekke meemaakt, is potentieel geïnteresseerd in de toeristische regio Vlaamse Ardennen (of een kijker van het tv-programma Katarakt in de regio Haspengouw). Wanneer die Ronde-liefhebber toeristische informatie aanvraagt of opzoekt, wordt hij een prospect. Hij wordt zeer geïnteresseerd van zodra hij een logiesuitbater contacteert en vraagt of er nog plaats is. Hij wordt een klant (zowel van de regio als van de uitbater!) als hij een overnachting boekt. Hij wordt al een klant van de regio van zodra hij een toeristische uitstap maakt in de Vlaamse Ardennen. Als de toerist regelmatig terugkeert om een vakantie door te brengen in de streek, dan wordt hij een trouwe klant.

Enkele vragen die u kunnen helpen om inzicht te krijgen in uw eigen klantenbestand. Het meeste rendement bekomt u als u een prospect kunt omzetten in een trouwe klant.

- Heeft u een beeld van de gemiddelde leeftijd en de gezinssamenstelling? Het antwoord laat zien welke toeristen geïnteresseerd zijn in uw hotel of aanbod. Zijn het jongeren, medioren, gezinnen, mensen van alle leeftijden, dertigers en veertigers zonder kinderen? Wat leert u dit in relatie tot uw aanbod?
- Weet u waar uw klanten vandaan komen (land, provincie of regio)? Komen ze uit een straal van 50 km rond uw accommodatie (beter is het om op te delen in reistijden, bijvoorbeeld 1 uur rijden of sporen), uit een bepaalde provincie, vanuit Nederland of Wallonië, vanuit gans Vlaanderen, vooral uit steden of plattelandsgebieden? Heeft uw aanbod een invloed op de geografische spreiding van uw klanten?
- Weet u waar uw klanten vandaan komen en waarom ze bij u komen? Wat doen uw klanten als ze bij u logeren: wandelen, fietsen, tafelen, winkelen? Heeft u al eens gevraagd wat ze precies zo leuk vinden aan uw hotel of waarom ze voor u hebben gekozen? Nodigt uw product of aanbod uit om dingen te combineren? Is de ligging van uw hotel of attractie bepalend voor het programma van de toeristen?
- Heeft u een groep van mensen die jaar na jaar terugkeert of heeft u geen vaste klanten? Ziet u bepaalde namen terugkeren? Hoe vaak? Hoe komt het dat ze al dan niet terugkeren?
- Hoe reserveerden de mensen hun verblijf? Telefonisch of via internet? Houdt u deze gegevens bij? Kan u achterhalen hoe ze reserveren?
- Waar hebben de toeristen hun informatie vandaan? Kennen ze u via vrienden, via de media, via internet? Kan u nagaan aan de manier van reserveren via welk kanaal ze bij u terecht zijn gekomen?
- Zijn uw klanten tevreden als ze uw hotel, regio of attractie verlaten? Polst u naar hun tevredenheid? Waarom wel of niet?

Marktonderzoek

De eigen klanten vertellen heel veel over uw product. Als u hen goed kent, weet u ook wat ze appreciëren en welke nieuwe producten in de smaak zullen vallen. Maar als u nieuwe toeristen wil aantrekken en voorkomen dat trouwe klanten naar de concurrentie overstappen omdat uw aanbod niet evolueert, dan zal u ook onderzoeksresultaten moeten raadplegen uit de sector. Wat leeft er op de Vlaamse toeristische markt? Wat wil de hedendaagse toerist eigenlijk en waar is hij naar op zoek? De antwoorden kunnen gratis geraadpleegd worden. Een luxe, want als u weet wat toeristen willen, kan u hen ook efficiënter bedienen.

Onderzoeksresultaten

Op www.toerismevlaanderen.be kan u vier dossiers downloaden die u een beeld schetsen van de toeristen die in Vlaanderen op vakantie komen.

- ‘Toerisme in cijfers’ geeft een overzicht van alle aankomst- en overnachtingsgegevens. Dit dossier biedt u een grondige kijk op de toeristenstromen. U vindt een gedetailleerde analyse van het verblijfstoerisme naar land van herkomst, naar bestemming (de kunststeden, de kust en alle Vlaamse regio’s worden afzonderlijk behandeld), naar motief en periode van verblijf.
- ‘De Vlaanderen Vakantieganger’ is een cahier waarin het profiel wordt geschetst van de binnenlandse, recreatieve verblijfstoerist. Drie verschillende marktonderzoeken komen aan bod. U krijgt een beeld van het socio-economische profiel van de vakantieganger, de kenmerken van zijn reis worden toegelicht, er wordt aandacht besteed aan de concurrentiepositie van de gekozen bestemming, u krijgt een inzicht in de manier waarop de vakantieganger informatie inwint, hoe zijn tijdsbesteding op vakantie eruitziet en hoe hij zijn vakantie beoordeelt.
- ‘Reizen met kennis van zaken’ belicht het zakentoerisme in Vlaanderen.
- In ‘Profielwijzer van de toerist’ worden de basismotivaties meegegeven van buitenlandse toeristen (uit de buurlanden). Dit onderzoek gaat verder dan de feitelijke gegevens. U krijgt een antwoord op de vraag wat de achterliggende motivaties en behoeften van de vakantieganger zijn.

Toeristen vertonen vaak een gemeenschappelijk gedrag en doen heel dikwijls dezelfde dingen als ze op vakantie zijn. Hun motivatie kan misschien wel anders zijn, maar hun verwachtingen zijn vaak terug te brengen tot dezelfde behoeften: genieten, samen dingen doen, actief bezig zijn, relaxen, ontdekken. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de trendanalyse van Bekx&X en de daaruit voortvloeiende doelgroepbenadering van Toerisme Vlaanderen.

Toerisme Vlaanderen hanteert productclusters die in relatie staan tot de motivatie en het profiel van de vakantiegangers. De arrangementen die worden aangeboden via Vlaanderen Vakantieland behoren tot drie grote types vakanties die ook worden aangepast in functie van de motivatie van de toerist.

Zo zijn er vakantiegangers die vooral plezier willen maken en genieten in gezelschap van vrienden of familieleden. De bestemming is dan ondergeschikt aan het ‘samen dingen doen’. Het gaat om

familiereizigers en rustige genieters. (=Time to share).

Daarnaast zijn er toeristen die zoeken naar actie en vooral nieuwe dingen willen ontdekken. Zij houden van zaken die hun vakantie een meerwaarde geven. In productontwikkeling is dit de groep van toeristen die echt zoekt naar nieuwigheden in de markt. Het zijn onafhankelijke ontdekkers en culturele verrijkers. (=Time to dare)

Maar niet iedereen is gek op actie en het onbekende. Sommige toeristen houden meer van ontspanning en een veilige omgeving. Sluit uw product aan bij dit soort van vakantiegangers, dan heeft u een aanbod nodig dat de zorgeloze genietster of veilige reiziger aanspreekt. (=Time to care).

Toerisme Vlaanderen benadert de arrangementen dus in termen van 'share' (tijd delen), 'dare' (durven ontdekken) en 'care' (zorg dragen voor zichzelf en de anderen, met andere woorden: genieten).

Typerende voorbeelden die in deze clusters thuishoren:

Deel (share): Samen met vrienden een vakantiehuisje huren op het platteland. Waar is minder belangrijk, wel dat elk koppel een aparte kamer heeft en dat er 's avonds gezellig kan gedineerd worden rond een grote tafel. Overdag worden er wandelingen gemaakt en een tentoonstelling bezocht.

Ontdek (dare): Met de partner een regio uitvlooien. Slapen doet men in een charmehotel met een geschiedenis of in een bijzondere B&B. Als men op stap gaat, laat men zich leiden door een ingaving van het moment. Men zoekt naar een leuk plekje om te picknicken of proeft van een eigentijds streekgerecht in een eetcafé.

Beleef (care): Half- of volpensionverblijf in een gastronomisch hotel met wellness- of fitnessaccommodatie en ontbijt op bed. Overdag een korte wandeling in een park.

Maatschappelijke trends

Trendwatchers houden de maatschappij en de consumentenmarkt nauwkeurig in de gaten. Op basis van evoluties in het consumentengedrag voorspellen ze nieuwe trends voor de nabije toekomst. Op de website www.flandersdc.be kan u een inspiratie- en een trendboekje downloaden met een samenvatting van trends in verschillende sectoren. 'Vrije tijd en ontspanning' is er een thema van.

Trends zijn uiteraard niet allesbepalend, toch kunnen ze een inspiratiebron zijn voor wie wil inspelen op de actualiteit. Beter nog is het om trendsetter te zijn en mee de succesnummers van morgen te ontwikkelen. De levensduur van trends en trend-gerelateerde producten wordt alsmaar korter. Het is dus opnieuw een evenwichtsoefening om nieuwe producten in de markt te zetten die lang genoeg meegaan zodat hun investering ruim terugverdiend wordt. Vermijd echter om te snel en te vaak in te spelen op hypes die veel geld kosten.

Trends om te onthouden

Digitalisering in de zeer brede zin van het woord verwerft een vaste plaats binnen het toeristisch aanbod. Computer, internet, gps, gsm en andere technologische snufjes zorgen voor meer mogelijkheden en een ruimer toepassingsveld. Google Earth, Google Maps, iPod, gps, WIFI, ze worden allemaal al geïntegreerd en nog verder verfijnd.

Compensatiegedrag voor de drukke werk- en gezinsomgeving. Het hollen van en naar, het presteren en het vechten tegen stress moet in de vrije tijd gecompenseerd worden door activiteiten die echt ontspannend zijn. Rust, stilte, relaxatie, ontspanning en alle vormen van genot worden opgezocht om terug in evenwicht te raken. Vakantie dient meer en meer om de batterijen terug op te laden.

Een gezonde geest in een gezond lichaam. In het verlengde van vorige trend ligt ook het verlangen naar wellness: zich goed voelen. Dat kan alleen door gezond te eten, meer tijd door te brengen met familie en vrienden en door meer te bewegen. Meer sport, meer gezelligheid en een trendy eetcultuur horen daar bij.

De toerist wordt zich meer en meer bewust van zijn ecologische voetafdruk. Er is een groeiend besef van meer duurzaamheid en kwaliteit. Trends mogen elkaar dan wel snel opvolgen, de echte wegwerpcultuur evolueert toch naar een respectcultuur. Abstracte dingen kunnen een korte levensduur hebben, fysieke producten mogen de afvalberg echter niet vergroten. Burgerzin krijgt weer betekenis. In diezelfde geest gaan toeristen opnieuw zoeken naar een mooie natuur, ze krijgen opnieuw interesse in de geschiedenis en eigenheid van een regio. Er wordt weer aandacht besteed aan authenticiteit. Mensen gaan weer op zoek naar hun geboortestreek of plekjes waar ze als kind op vakantie gingen. Back to the roots wordt toeristisch ingevuld. Duurzaam toerisme met aandacht voor ecologie, authenticiteit en economie is eigenlijk het stadium van 'trend' al voorbij. Duurzaam toerisme is een noodzaak.

Meer en meer mensen willen opnieuw zelf dingen doen, creatief zijn, op ontdekkingstocht gaan. Toeristische producten die inspelen op deze trend (zoals creatieve workshops in een mooi kader) worden geapprecieerd door de 'creatieve ontdekkers'. Zelfontplooiing en levenslang leren dringen door tot de vakantie. In deze context zijn de fiets- en wandelnetwerken een goed initiatief omdat het de toeristen toelaat eigen routes uit te stippelen en de tocht zo moeilijk of gemakkelijk mogelijk te maken.

Niet de leeftijd, maar wel de motivatie, het karakter en de interessesfeer van de toeristen beïnvloeden de keuze van de vakantiebestemming en -besteding. Mensen spreken wel nog van levensfasen die bepalend zijn. Mensen zonder kinderen doen 'andere dingen' of 'de dingen anders' dan mensen met kinderen. Er zijn heel wat zestigers die actiever zijn dan oververmoeide dertigers. Nieuwe toeristische producten ontwikkelen alleen op basis van leeftijdscategorieën is dus te eng. Het gaat niet langer op om te stellen dat u arrangementen kunt maken voor senioren en er van uitgaan dat ze alleen interesse hebben in één type vakantie.

Interpretatie van onderzoeksresultaten

Wat doet u nu met al deze informatie en hoe zet u ze om in nieuwe toeristische producten? Breng uw kennis van uw klanten, uw inzicht in het profiel van de hedendaagse toerist en uw notie van de consumententrends samen en zoek verbanden en mogelijkheden. Welk toeristisch profiel zou u uw klanten aanmeten? Zijn het vooral onafhankelijke ontdekkers, culturele verrijkers, familiereizigers of zorgeloze genietters? Probeer uw klanten onder te verdelen in groepen, categorieën en kijk hoe ze consumeren. Welke arrangementen genieten hun voorkeur? Kan u een systematiek ontdekken in hun gedrag?



Zet alle gegevens samen in een tabel, verzameling of mindmap. Het laat u toe om verbanden te zien en het zal u een inzicht

verschaffen in uw eigen product. Voorkom vooringenomenheid of verkeerde interpretatie. Het heeft geen zin onderzoeksresultaten te analyseren als u ze toch naar uw hand zet. De beste manier om objectieve conclusies te trekken, is door samen te werken of een tweede opinie te vragen.

U heeft bijvoorbeeld een B&B en uw klantenbestand blijkt voornamelijk uit twee groepen te bestaan. U heeft enerzijds kleine gezinnen met 1 à 2 kinderen die meestal tijdens de schoolvakanties komen. Zij zijn overdag weg, u ziet ze alleen 's ochtends bij het ontbijt. Daarnaast heeft u tijdens gewone weekends koppels die lang slapen, in de tuin kuieren, boeken lezen, graag met u een babbeltje slaan, 's avonds aansluiten bij de maaltijd en een namiddag op stap gaan in de nabijgelegen stad. U heeft een bepaalde periode familiereizigers, een andere periode zorgeloze genietters. Hoe kan u deze kennis aanwenden om meer boekingen te realiseren?

Ontwikkel producten waarbij u deze troeven nog meer uitspeelt of accentueert. Zorg er bijvoorbeeld voor dat de behoeften van de zorgeloze genietters nog meer worden ingelost door hun verblijf nog makkelijker en aangenamer te maken. Als u weet dat voor korte vakanties in Vlaanderen de mond-tot-mondreclame een belangrijke rol speelt, dan weet u wat u te doen staat: een persoonlijke benadering, verwennerij, alles dichtbij en goed voorbereid. De familiereiziger biedt u lunchpakketten aan, een overzicht van kindvriendelijke attracties in de buurt en een ontspannen en kindvriendelijk ontbijt. Wat u niet mag doen is uzelf als waardemeter nemen. Wees zeker van de interesses van uw klanten. Als u nieuwe producten of productcombinaties lanceert, zorg dan dat ze gebaseerd zijn op reële bevindingen. Het zou jammer zijn mocht niemand een lunchpakket bestellen na alle inspanningen die u ervoor deed.

Wat bied ik aan en hoe kijkt de toerist er tegenaan? Inventarisatie & analyse van het aanbod.

Mevrouw Maes is zich ervan bewust dat ze nieuwe commerciële producten moet lanceren omdat ze weet dat het klantenbestand dat ze heeft onzeker of onvoorspelbaar is. De motivatie van de klanten is weg omdat de vorige chef van het toneel verdween. Ze kon ondertussen achterhalen dat haar klanten veilige reizigers zijn die zich toch ook wel cultureel willen verrijken. Daarom gaat ze na of de inrichting van haar hotel past bij het profiel van deze mensen. Ze constateert echter dat er jaren geen verfraaiingswerken meer zijn uitgevoerd. Het hotel ziet er wel authentiek uit, maar het comfort is niet mee geëvolueerd met de tijd. Op de kaart van het restaurant stonden veel streekgerechten die echter een hedendaags kleedje kregen. Een blik op de hotelfolder en de website leerde dat er geen arrangementen werden aangeboden, maar dat de voormalige chef wel regelmatig nieuwe menu's samenstelde waarin kruiden en speciale groenten werden verwerkt. Mevrouw Maes gaat met al deze informatie op zoek naar een aanbod dat zowel de oude klanten kan motiveren als nieuwe klanten aantrekken. De kaart met eigentijdse streekgerechten moet mevrouw Maes zeker bewaren, al zal dit niet genoeg zijn om de oude klanten te blijven boeien. Er moet veel meer gebeuren. Mevrouw Maes: 'Ik zie veel heil in originele arrangementen waarin de keuken wel een belangrijke rol speelt, maar ik denk dat we meer te bieden hebben. Ook voor buitenlandse toeristen. De oude klanten zijn belangrijk, maar ik wil toch ook nieuwe gasten aantrekken. Als ik een kleine berekening maak, dan denk ik dat er toch meer rendement valt te halen uit verblijven met meer dan één overnachting.'

Om over na te denken



- Kan mevrouw Maes iets leren uit het aanbod van de vorige eigenares?
- Waarom is het belangrijk een hiërarchie te maken in het aanbod?
- Wat is het verschil tussen een arrangement en een overnachting?

Weten wie uw toeristen zijn en wat ze verwachten, biedt u onvoldoende achtergrond om nieuwe toeristische producten op de markt te brengen. Om iets 'nieuw' te kunnen ontwikkelen, moet u ook weten wat er al bestaat. Al wat u aanbiedt aan toeristen moet u op een of andere manier in kaart brengen en een plaats geven.

Een productanalyse is meer dan een omschrijving van het kernproduct. U moet uw product leren zien zoals de toerist dat doet en het hele plaatje uitrafelen om delen te onderscheiden.

Vernieuwing betekent niet altijd vernieuwing van het kernproduct, tenzij u misschien voor een grondige herprofilering of een nieuwe strategische aanpak staat.

Wat moet u bekijken?

- uw kernproduct;
- de nevenproducten;
- het commercieel aanbod;
- uw communicatie.

Kernproduct

Uw kernproduct of primair product is dat waar het in hoofdzaak om draait. We gebruiken echter bewust de term 'primair product' niet - al is het in de algemene context wel hetzelfde - omdat 'primair product' in de toeristische overheidssector te maken heeft met het landschap, de musea, de attracties en de recreatieve routes. Niet met logiesuitbating en horecazaken. Daarom spreken we liever van kernproduct. Voor steden en regio's gaat het dan om de aanleg van bijvoorbeeld wandelroutes, de inrichting van de stad of het landschap en om de musea. Voor hotels gaat het om de kamers en het hotelconcept, voor campinguitbaters om de vaste en tijdelijke standplaatsen, voor touroperators om de bemiddeling van reisproducten (het transport, het hotel, pakketten of bestemmingen). Het kernproduct is voor iedereen anders. Welke variabelen moet u nader bekijken?

- de prijs;
- de inhoud (voorbeeld: comfort van hotelkamers, inhoud van een reisaanbod, kwalitatieve en kwantitatieve gegevens recreatieroutes, collectie van musea, de grootte van een attractiepark,...);
- het profiel;
- de capaciteit;
- ...

Voor een café of horecazaak is dat naast de interieurinrichting ook de samenstelling van de kaart en de gemiddelde prijs van gerechten.

Het is de bedoeling het kernproduct zo uitgebreid mogelijk te omschrijven.

Nevenproduct

In sommige gevallen vormen de nevenproducten (of secundaire producten) een even belangrijk of belangrijker aandeel van de winst dan het kernproduct.

Een hotel heeft vaak de inkomsten van de verkoop van drank, maaltijden en souvenirs nodig om een aanvaardbare winstmarge op te bouwen. Het is vergelijkbaar met merchandising. Attractieparken en musea baten uit pure noodzaak een shop uit. Soms dient de verkoop van nevenproducten om het profiel van het kernproduct te verstevigen. Het aanbod boeken en naslagwerken dat verkocht wordt in de shop van de Nationale Plantentuin van Meise is zo uitgebreid en gespecialiseerd, dat sommige mensen alleen al om te snuisteren in de boeken naar het park terugkeren. Voor enkele toeristen zijn net de nevenproducten de motivatie om een regio of hotel te bezoeken. Nog een voorbeeld: B&B De Zingende Watermolen organiseert jazzavonden waardoor mensen een compleet avondje, inclusief diner en overnachting reserveren.

Welke elementen moet u analyseren?

- de prijs;
- de impact op de klanten;
- de variatie van het aanbod;
- het profiel van het aanbod.

Het commerciële aanbod

Hoe brengt u uw kernproduct aan de man? Biedt u gewoon kamers met ontbijt aan of arrangementen en kortingacties? Kleeft u het kernproduct aan of vertelt u er een verhaal bij? Wat verkoopt u? Een overnachting in volpension of een lentearrangement?

Fietsnetwerkkarten of themaroutes? Een ticket voor een museum of een geleid museumbezoek en een workshop? Waarom bieden sommige hotels thema-arrangementen aan en andere hotels eerder kortingen via internetchannels? De commerciële aanpak is anders, maar het uiteindelijke resultaat is vaak hetzelfde.

Leer het onderscheid zien tussen wat men 'fysieke' en 'commerciële' productontwikkeling noemt.

- Als het toerisme in uw regio achteruit gaat, ligt het dan aan de kwaliteit van uw aanbod of aan de manier waarop u het aan de man brengt? Moet u nieuwe attracties bouwen (= fysieke productontwikkeling) of arrangementen voor specifieke doelgroepen in de markt zetten (= commerciële productontwikkeling)? Moet u gaan samenwerken met hotels en B&B's die het profiel van uw regio onderschrijven? Gaat u ervoor zorgen dat toeristen hapklare verblijven kunnen boeken?
- Als het aantal bezoekers in uw attractiepark achteruit gaat, waaraan ligt dat? Aan de verouderde attracties? Het ticketconcept? De inplanting en structuur van het park? Het imago?

U zal alle aspecten moeten analyseren en eventueel het kernproduct vernieuwen. Maar soms is het introduceren van een andere commerciële aanpak een betere benadering. Alles hangt af van de

status van uw kernproduct.

Een voorbeeld:

U heeft een uniek kasteeldomein dat u wil openstellen voor het publiek en toeristisch toegankelijk maken. U zal enerzijds uw accommodatie moeten aanpassen om het publiek te ontvangen, anderzijds zal u ook een concept moeten bedenken om uw privacy te bewaren en het bezoek toch aantrekkelijk te maken voor het publiek. Hoe gaat u de openstelling aanbieden? In dit voorbeeld is de aanpassing van de accommodatie van het kasteeldomein fysieke productontwikkeling, het aanbieden van rondleidingen en de ontvangst commerciële productontwikkeling.

Een nieuw commercieel product is geen promotieactie. Een promotie is immers een actie op zeer korte termijn met korte-termijndoelstellingen. Onderstaand voorbeeld illustreert waarom promoties geen producten zijn.

Het overkomt pretparken en andere toeristische attracties wel vaker: een catastrofaal voorjaar omwille van aanhoudend slecht weer. Vaak worden er dan promotieacties voor verenigingen of specifieke doelgroepen uit de toverhoed gehaald zoals ‘iedereen binnen aan kinderprijs + een gratis drankje’.

Zo’n actie kan succesvol zijn, dat bewijst dit waar gebeurd verhaal: 15.000 bezoekers in één druilerig weekend. Het voorjaar was daarmee bijna gered, althans wat bezoekersaantallen betreft. Bij de afrekening van het voorseizoen bracht de financieel directeur de vervelende boodschap dat de gemiddelde bezoekersprijs met 20% was gezakt. Het tegenargument luidde dat deze actie moest gezien worden als een prospectie. De bezoekers zouden een tweede keer terugkomen en hopelijk ook vaste klanten worden. Na afloop van het seizoen bleken dit geen herbezoekers te zijn en was de gemiddelde prijs nog altijd te laag. Herbezoek is immers een lange-termijndoelstelling en kan niet gerealiseerd worden met een promotie. Wel met een nieuw product dat op lange termijn inwerkt.

In het voorbeeld van het pretpark werd een familie- en herbezoekkaart ontwikkeld. Elke bezoeker (niet alleen leden van een specifieke organisatie) kon een familie- of herbezoekkaart kopen. Het aantal bezoekers steeg en de gemiddelde prijs per bezoeker bleef ongewijzigd.

Communicatie

Vooraleer u stappen zet in de richting van nieuwe producten, moet u weten waar er zich eventuele knelpunten voordoen. Problemen situeren zich niet altijd ter hoogte van het fysieke of commerciële product. In veel gevallen slaagt men er niet in om het toeristisch aanbod op een efficiënte manier bij de consument te brengen. Jammer genoeg wordt er veel te vaak vanuit gegaan dat het probleem inderdaad de communicatie of de promotie is. In deze vormingsbrochure willen wij een lans breken voor juiste inzichten. Innovatie is nodig, maar alleen op gegronde basis. Productontwikkeling, commercialisatie en communicatie gaan hand in hand.

Om uw communicatie onder de loep te nemen, verwijzen wij naar de brochures ‘Boodschap van de toerist. Efficiënte marketingcommunicatie in de praktijk’ en ‘Toerist aan de haak’.

Analyseer het geheel

Bekijk niet alleen de producten die u te koop aanbiedt. De vakantieganger gaat op stap en ziet de som van de verschillende delen als een geheel. In een attractiepark gaat het niet alleen om de speeltuigen of bezienswaardigheden, maar ook om de catering, de klantvriendelijkheid, de openingsuren, de kwaliteit van de wandelpaden, de animatie, het aanbod, de toegankelijkheid en de informatie. Een gast boekt niet alleen een plaats om te overnachten, maar ook de ligging, de sfeer, de inrichting, de netheid en de toeristische mogelijkheden in de buurt.

Wat verkoopt goed en waarom? Verkoopsanalyses

Mevrouw Maes bekijkt in de boekhouding van de vorige eigenares welke periode van het jaar de grootste omzet werd gerealiseerd. Dat blijkt zoals verwacht in het derde kwartaal. De maanden juli, augustus en september waren de drukste. Maar als ze verder analyseert, ziet ze dat het tweede kwartaal winstgevender was. In juli en augustus moest bijkomend personeel worden aangetrokken om de toestroom van toeristen op te vangen. April, mei en juni werd er vooral geboekt door 'groepjes' mensen. Het waren boekingen van twee à drie kamers tegelijkertijd. Vermoedelijk heeft dat te maken met het speciaal lenteaanbod. De chef lanceerde elk jaar een nieuw lentemenu met lenteslaatjes, visgerechten, hoppescheuten, asperges en het eerste vers fruit. In die periode werd bijna uitsluitend 'halfpension met lentemenu' geboekt. Op de website leest mevrouw Maes dat het hotel ook aandacht besteedde aan de voorjaarsevenementen in de omgeving van Veurne. De boekhouding leert ook dat de meeste souvenirs en streekproducten werden verkocht in het tweede kwartaal. Zij herinnert zich dat ze ooit zelf een receptenboekje aankocht met frisse lentegerechten van de chef en een reeks van drie kruidendressings. Mevrouw Maes leert hieruit dat ze producten zal moeten ontwikkelen die tegemoet komen aan de voorjaarstraditie en eventueel ook nevenproducten aanbieden die de beleving van het verblijf verlengen. Ze is echter nog niet toe aan concrete ideeën.

Om over na te denken



- Wat leert een analytische boekhouding u? (zie ook 'Toerist aan de haak')
- Welke verkoopcijfers moet u registreren?
- Waarom is het belangrijk de verkoopcijfers van nevenproducten te kennen?

Verkoopsgegevens leren u heel wat. Voorwaarde is natuurlijk dat u de cijfers registreert en in tabellen giet. Wat onthullen verkoopcijfers? Wanneer de drukste periode van het jaar is bijvoorbeeld of hoe vaak klanten terugkeren. U kan er ook in terugvinden wat de verkoop van nevenproducten opbrengt, welke nevenproducten het best verkopen en wat hun aandeel is in het geheel. Wat zeggen deze cijfers u in relatie tot de ontwikkeling van nieuwe producten? U kan eruit afleiden welke producten goed werken en welke niet. Het behoedt u om tweemaal dezelfde denkfout te maken. Als u echt ver gaat, kan u zelfs nagaan welke producten het goed doen bij welke soort klanten. Zo komt misschien aan het licht dat koppels meer besteden dan gezinnen met kinderen, of omgekeerd.

Welke gegevens kunt u, mits een goede opvolging, onderzoeken?

- **boekingscijfers:** Welke arrangementen worden het meest geboekt? Is er een relatie tot de tijd van het jaar? Wie boekt wat? Welke kamers worden het meest geboekt? Welke fietsroutes gaan het meest van de hand? Welke periode van het jaar is het drukst? Welke periode van het jaar levert het grootste rendement op?
- **herhaalbezoek:** Welke toeristen komen terug? Hoe vaak komen ze terug? Wanneer komen ze terug?
- **gemiddelde prijs:** Hoeveel euro spenderen toeristen gemiddeld per bezoek of per jaar?
- **verkoop van nevenproducten:** Welke nevenproducten worden het meest verkocht? Wie koopt de nevenproducten? Wat betekenen de nevenproducten in de totale omzet? Wat is het rendement van de nevenproducten?

Kan of moet ik mijn aanbod uitbreiden? Groeipotentieel.

Mevrouw Maes streeft naar een maximaal rendement door een zo hoog mogelijke boekingsgraad te realiseren zonder extra personeel. Wellicht een droom van elke hoteleigenaar. 'Ik zal eens moeten bekijken hoe ik de boekingen beter kan spreiden. Een collega in Brugge werkt via internet. Hij heeft een contract afgesloten met een channel, zo'n website waarop verschillende hotels staan en waar toeristen online kunnen reserveren. Maar ik heb toch mijn twijfels. Ik zou het allemaal liever zelf in de hand houden. Volgens mij is het belangrijker dat ik mij eerst profileer en mijn weg zoek vooraleer ik contracten afsluit met channels. Ik weet nog niet goed wat ik van zo'n channel moet verwachten. Het mag niet te steriel worden, ik vind juist mijn motivatie in het samenstellen van leuke arrangementen, de creatieve samenwerking met de stad en het contact met mijn gasten. Ik zou niet willen dat het een hotel wordt waar mensen alleen binnen en buiten lopen om te komen slapen. De thematische aanpak biedt volgens mij mogelijkheden in Vlaanderen. Al ben ik daar natuurlijk niet helemaal zeker van. Ik zou eens moeten onderzoeken of er wel een markt is voor mijn eigentijdse ideeën.'

Om over na te denken



- Hoe kan mevrouw Maes het marktpotentieel onderzoeken?
- Kan mevrouw Maes inschatten hoeveel arrangementen ze jaarlijks gaat verkopen?
- Met welke beperkingen moet mevrouw Maes ook rekening houden?

Eerder bleek dat u inspiratie vindt in het analyseren van het klantenbestand, in de verkoopcijfers en het bestaande aanbod. Waar deze informatie echter geen rekening mee houdt, is met de capaciteit van uw bedrijf of organisatie. U kan veel nieuwe ideeën hebben om te lanceren, maar is uw structuur daar wel op voorzien? Is de markt en de kritische massa wel groot genoeg om nog maar eens nieuwe producten te lanceren? Worden uw inspanningen wel beloond? Is de markt klaar voor uw innoverende ideeën? Hoe onderzoekt u essentiële dingen als marktpotentieel, marktprognose, omzetpotentieel en expansiemogelijkheden?

Marktpotentieel

Ga na hoeveel ruimte er op de toeristische markt is om nieuwe producten te lanceren. U moet verder kijken dan het aanbod van uw eigen hotel of attractie, want ook de concurrenten zitten niet stil. Toeristen hebben maar een beperkte behoefte en tijd of geld om te spenderen aan een bepaald toeristisch aspect of product. Stel, u wil een B&B starten in uw mooie landelijke hoeve. Los van het feit of u op die locatie een B&B kan starten en of u een vergunning krijgt of niet, moet u zich ook afvragen of er wel een bruto potentieel (kritische massa) is in de regio. Misschien zijn er al meer dan voldoende van dat soort B&B's voor het aantal toeristen dat de regio bezoekt. Een realistische kijk op het marktpotentieel kan u doen inzien dat een centrum voor zakentoeisme misschien een betere optie is.

Productontwikkeling hangt nauw samen met het marktpotentieel. Als uw hotel jaar na jaar minder gasten ontvangt en u wil daar iets aan doen door nieuwe arrangementen te lanceren voor dezelfde doelgroep, dan moet u eerst nagaan of het marktpotentieel voor die doelgroep nog groot genoeg is. Een fundamentele verandering in het primair toeristisch product van een regio, kan plots een ander marktpotentieel initiëren. Een buitensportbedrijf lanceert een teambuildingpark in een rustige groene omgeving. Aan kwaliteitsvolle overnachtingfaciliteiten werd niet gedacht. U heeft een hotel in de buurt. Wat gaat u doen? Hoe kan u inschatten of er potentieel is en het aanbod niet té trendgevoelig is?

- probeer de boekingsgraad van eventuele concurrenten of collega's te achterhalen;
- bekijk de resultaten van uw regio in 'Toerisme in cijfers';
- praat met bedrijven, organisaties en leveranciers die werken met dezelfde doelgroep;
- raadpleeg indien mogelijk het toeristisch beleidsplan van uw regio;
- enquêteer de doelgroep.

Een enquête is niet altijd noodzakelijk of mogelijk, maar het kan u wel een diepgaander inzicht geven.

Marktprognose

Een marktprognose is de reële inschatting van de verkoop die mogelijk is binnen een bepaald marktsegment. De marktprognose zal altijd lager liggen dan het marktpotentieel.

Het potentieel gaat uit van de totale omvang van de markt, terwijl de prognose een realistisch percentage in overweging neemt. In het voorbeeld van het teambuildingpark moet u ook rekening houden met de prognoses van het park zelf. Als u weet dat het potentieel de gehele zakenwereld is die deelneemt aan teambuildingactiviteiten, dan beperkt uw prognose zich tot de bedrijven die enerzijds kwalitatief willen overnachten en anderzijds een hotel zoeken met een capaciteit waaraan uw hotel voldoet. U merkt dat het verschil tussen potentieel en prognose soms heel groot is.

Omzetpotentieel en -prognose

Om te weten of uw nieuw product zal renderen, moet u ook berekenen welke omzet het kan genereren uitgaande van de kritische massa en de prognose. Een beperkt aantal bezoekers kan voldoende omzet

vertegenwoordigen terwijl een hoge boekingsgraad niet noodzakelijk een voldoende hoog rendement meebrengt. De prijs van uw product speelt een rol.

Haalbaarheid en prijszetting komen later nog aan bod.

Waar het hier om gaat, is de potentiële omzet.

Stel: Om nieuwe klanten aan te trekken, wil u een arrangement lanceren dat 'culturele verrijkers' aanspreekt. U biedt een pakket aan waarin een ticket zit voor een kasteelbezoek en u verkoopt een fotoboek over kastelen (het kasteel in uw buurt komt erin voor). Er komt ook duurdere wijn op de kaart en u organiseert een keer per maand een causerie met een boeiend verteller (voormalige parkwachter). Wat blijkt? Het arrangement werkt niet.

Waarom? Het marktpotentieel voor culturele verrijkers in uw stad is te klein, de stad heeft niet echt een cultureel profiel.

Toch blijken er ook enkele gasten te zijn die wel interesse hebben in het arrangement met kasteelbezoek. Ze kopen echter geen boek omdat het luxueus uitgegeven boek te duur is. Ze blijven ook niet eten in uw hotel, maar zoeken een goed restaurantje in de buurt. De causerie lokt amper een extra gast. Hoe zou u wel toeristen kunnen aantrekken die meer spenderen?

Probeer eerst te achterhalen waar uw gasten bereid zijn geld aan uit te geven. Dat kan u doen door ze te bevragen of door de historie van uw verkoopcijfers te analyseren (zie hoger). Let op de verhoudingen prijs/kwaliteit/motivatie. Iets wat ze willen of begeren, daar betalen ze meer voor. Let wel op dat de prijs van uw aanbod overeenstemt met het profiel van uw zaak of organisatie.

Wees behoedzaam met nicheproducten, want dan daalt uw marktpotentieel. Toch kan in verhouding de prognose relatief hoog zijn, juist omdat het om een nicheproduct gaat. De erfgoedwandelingen aan de kust kan u bestempelen als een nicheproduct. Lang niet elke vakantieganger is geïnteresseerd in erfgoed en architectuur. Toch zijn de wandelingen een succes. Net de onverwachte combinatie erfgoed en kust maakt dat zowel erfgoedliefhebbers als kustgangers de wandelingen aantrekkelijk vinden. Het is nieuw voor beide doelgroepen.

Zorg dat een eventuele nicheaanpak rendabel blijft door bijvoorbeeld diverse nicheproducten aan te bieden. Uw omzet wordt mede bepaald door de prijs van uw producten.

Meer omzet betekent duurdere producten en/of een groter volume. Met andere woorden, luxueuze arrangementen waar de gasten bereid zijn geld aan uit te geven.

Expansiemogelijkheden

Vernieuwing, allemaal goed en wel, maar kan uw bedrijf of organisatie die aanpassingen aan? Komen er nieuwe producten bij of worden de oude producten vervangen? Gaat het om een uitbreiding of om een noodzakelijke verjonging? Wat betekent 'meer producten' voor uw organisatie? Moet uw werking worden aangepast? Heeft u meer personeel nodig of nieuwe technologie en materieel? Probeer in te schatten of het lanceren van nieuwe producten een impact heeft op uw organisatie. Indien dat het geval is, wat betekent het dan concreet?

Wat doen mijn concurrenten? Concurrentieanalyse.

Mevrouw Maes bekijkt haar nieuw overgenomen hotel eens in het licht van een aantal onverwachte zakelijke elementen. Gezien veel van de trouwe klanten vooral interesse hebben in de voorjaarsmenu's, moet mevrouw Maes rekening houden met leveranciers van verse groenten en fruit. De kwaliteit van deze producten is voor haar enorm belangrijk. Maar de prijzen van deze producten zijn afhankelijk van het seizoen en het weer, dus moet ze ook rekening houden met een fluctuatie van haar winstmarge. De klanten van de vorige hoteleigenares hadden een uitgesproken voorkeur voor de lentekeuken van de toenmalige chef. Wil ze deze groep toeristen behouden, dan zal ze rekening moeten houden met hun verwachtingen en zorgen dat haar arrangementen inspelen op deze behoeften. De kans dat er hotels bijkomen in Veurne met een gelijkaardig profiel, is relatief klein omdat het toch om een heel specifiek toeristisch product gaat. Anderzijds moet ze wel opletten dat haar klanten sowieso niet afhaken omdat het verdwijnen van de chef misschien een gelegenheid is om eens een totaal andere vakantie te plannen. In Diksmuide en Roeselare zijn er immers ook hotels die een eigentijdse keuken introduceren en scherpere prijzen aanbieden. Dit alles in acht nemend, wat moet mevrouw Maes doen om klanten te houden en nieuwe aan te trekken?

Om over na te denken



- Waarom is het belangrijk dat mevrouw Maes rekening houdt met het aanbod van andere hotels in Veurne?
- Welke andere factoren dan concurrentie spelen een rol in de beleidsstrategie van mevrouw Maes?
- Welke criteria moet mevrouw Maes in acht nemen als ze haar aanbod vergelijkt met dat van andere hotels?

Vergelijkingscriteria

We benaderen concurrentieanalyse als een bron van inspiratie. Door u te doen kijken naar concurrenten en u vergelijkingscriteria aan te reiken, laten we u begrijpen wat de markt te bieden heeft. U moet geen appels met peren vergelijken. Als u inspiratie zoekt bij collega's, zorg dan dat de gehele situatie vergelijkbaar is, of dat u op zijn minst de verschillen kan inschatten. U kan niet zomaar een idee van een andere regio implementeren in uw eigen regio. Dat is immers plagiaat en geen innovatie. Niemand belet u echter om te analyseren welke producten het goed doen in de sector. U kan de sterke punten vertalen en toepassen in uw specifieke productontwikkeling.

Vergelijk:

- het fysiek product: Waar gaat het over bij de concurrentie? Hoeveel kamers heeft het hotel? Hoeveel sterren heeft het hotel? Over welke regio gaat het? Wat zijn de typische landschapselementen? U kan een fietsparcours in een vlak landschap niet vergelijken met het fietsproduct in een heuvelachtig landschap. Hoeveel musea heeft de stad? Over welke musea gaat het? Zijn het regionaal erkende musea of lokale musea? Wat is de doelgroep van de concurrenten?
- de commerciële producten: Hoe zijn de arrangementen en producten samengesteld? Ondersteunen de arrangementen of themaroutes een bepaald profiel? Waar en hoe moet de toerist

boeken of reserveren? Hoe worden de commerciële producten aan het publiek voorgesteld? Waar kan men de toeristische kaarten en gidsen kopen of bestellen?

- de prijs: Wat kosten de geanalyseerde producten de toerist? Hoe zit het met de productiekost?
- de locatie: is de regio of locatie waar het product wordt aangeboden vergelijkbaar met uw regio of locatie (platteland of verstedelijkt gebied)?
- de organisatie: Wie en wat zit achter het arrangement of product? Hoe wordt het georganiseerd en aangeboden?

Strategische benadering

Michael E. Porter ontwikkelde in de jaren 70 een theoretisch model om concurrentiestrategieën te ontwikkelen. Dit vijfkrachtenmodel biedt een toegevoegde waarde aan uw voorbereidende analyses omdat het ook rekening houdt met onder andere:

- de macht van leveranciers: afhankelijk van uw kernproduct, voor een hotel of restaurant kunnen dat de prijzen van de voedingswaren zijn, maar ook de macht van channels;
- de macht van afnemers: de druk of de vraag van de toeristen bepaalt welke producten u moet ontwikkelen;
- de mate waarin substituu-producten de vakantie verdringen: zaken die een vakantie in de weg kunnen staan (bijvoorbeeld de aankoop van een nieuwe auto of een verbouwing) of een totaal andere bestemming (een plattelands uitstap in plaats van een citytrip);
- de bedreiging van nieuwe toetreders op de markt: nieuwe hotels of B&B's in de buurt, een grote mediacampagne van een concurrerende regio of vergelijkbaar attractiepark;
- de interne concurrentie op de markt: door de impact van de channels wordt de prijzenslag tussen de hotels zeer groot. Doordat steeds meer steden, gemeenten en regio's een toeristisch beleidsplan realiseren, wordt ook de druk op regio's en steden groter.

Waar ben ik sterk in en wat zijn mijn zwakke punten? SWOT-analyse en confrontatiemix.

U gaat allicht geen commerciële producten uitwerken waar u niet echt sterk in bent. De concurrentie zal dat veel beter doen en uw inspanningen zullen dan ook niet renderen. Ontwikkel verder waar u goed in bent en bouw af in de domeinen waar u eigenlijk maar zwak presteert. Tenzij u natuurlijk de strategie hanteert dat zwakten sterkten kunnen worden. Waarin bent u goed, beter, best; waarin scoort u iets minder goed of wat laat u beter achterwege?

Een SWOT-analyse is een eenvoudige manier om uw eigen sterke en zwakke kanten beter te leren kennen. Daarnaast zijn er ook externe factoren die een positieve of een negatieve invloed kunnen hebben op uw organisatie. Dit noemt men de opportuniteiten (of kansen) en de bedreigingen. Zet deze vier elementen in een matrix en laat ze op elkaar inspelen. Dit noemt men een confrontatiemix.

Een opportuniteit biedt de mogelijkheid om een zwakte te laten evolueren naar een sterkte. Een bedreiging moet u in de gaten

houden want het kan een sterkte in een minimum van tijd tot een zwakte herleiden. Zo is het bijvoorbeeld perfect mogelijk dat de inplanting van een bedrijfsterrein het landschap zodanig verandert dat toeristen het landschap niet langer als charmant of mooi bestempelen. Anderzijds kan de komst van een nieuwe attractie in een nabijgelegen stad plots een meerwaarde betekenen voor het totale toeristisch aanbod, op voorwaarde uiteraard dat het attractiepark het duurzame profiel van de regio niet in het gevaar brengt. De komst van een nieuwe attractie kan dus zowel een kans als een bedreiging zijn.

Tabel: Confrontatiemix

Intern		Extern
Positief	Sterkte	Kans
Negatief	Zwakte	Bedreiging

De beste manier om het overzichtelijk te houden is door sterkten en zwakten volgens thema's te benaderen. Idem voor de opportuniteiten en bedreigingen.

Deze matrix kan u aanwenden om acties te ondernemen en prioriteiten op te stellen:

- maak gebruik van een sterkte om in te spelen op een opportuniteit of kans;
- maak gebruik van een sterkte om een bedreiging af te weren;
- versterk een zwakte om in te spelen op een kans;
- versterk een zwakte om een bedreiging af te weren.

In het kader van productontwikkeling is een SWOT-analyse nuttig omdat het u snel en efficiënt toont welke producten de meeste kans op slagen hebben en welke producten het meest geapprecieerd zullen worden door uw klanten.

2 Strategische keuzes maken

2.1 Doelstellingen

Mevrouw Maes heeft beslist om de klanten van de vorige eigenaars opnieuw aan te spreken en in het nieuwe productaanbod extra aandacht aan hen te besteden. 'Ik kan maar beter het klantenbestand dat ik heb gebruiken, daar ben ik zeker van. Mij compleet in het onbekende storten en alleen aandacht besteden aan nieuwe klanten, lijkt mij niet zo een goed idee. Al had ik daar in eerste instantie wel zin in', zegt mevrouw Maes. 'Ik zal sowieso de kamers moeten renoveren, want eigentijds comfort ontbreekt volledig. Ik wil het trendy aanpakken. Niet dat het design moet zijn, karaktervol is voor mij een belangrijk criterium. Dat is ook waar ik naartoe wil met de keuken. Zij die altijd al kwamen voor de kwaliteit en de originele aanpak, vinden hun vaste waarden terug'. Toch wil mevrouw Maes ook echt vernieuwend zijn. Daarom kiest ze voor een eigentijdse combinatie van oud en nieuw, zowel in het interieur als in de keuken. 'Op die manier kan ik enkele mooie meubels recupereren en ze op een toffe manier integreren in het nieuwe interieur'. Mevrouw Maes heeft op dit moment nog geen gepast antwoord op het vertrek van de charismatische chef die zijn stempel drukte. Ze wil op zoek gaan naar een kok die open staat voor zowel traditie als eigentijdse bereidingen. 'Ik weet dat er praktische en financiële bezwaren staan tussen droom en daad. Een evenwicht tussen arrangementen met een ziel en overnachtingen die de cijfers goed maken, zal onvermijdelijk zijn. Ik wil een duidelijk profiel opbouwen en traditie verzoenen met originaliteit. Maar daarnaast zijn er natuurlijk de vaste kosten, de rendabiliteit en de winst. Ik moet zorgen voor een gezonde spreiding.' Mevrouw Maes wil het aantal gasten in mei en juni optrekken tot ze een boekingsgraad bekomt van 75 % tijdens de weekends en 60 % tijdens de week. Die moeten voor een groot deel worden gehaald uit zuivere overnachtingen aan lage tarieven en - jammer genoeg - een klein deel uit inkomsten van leuke arrangementen.

Om over na te denken



- Waarom en hoe formuleert u doelstellingen?
- Wat kan men verwachten van een nieuw product?
- Hoe moet u producten of productgroepen samenstellen?
- Waarom nicheproducten aanbieden als populaire dingen meer verkopen?

Remedie of visie?

Vaak beslissen bedrijven of organisaties pas om aan product vernieuwing te doen nadat er problemen zijn gesignaleerd. Als er een daling in de verkoopcijfers optreedt, wordt aan de alarmbel getrokken. Als blijkt dat een verouderd productaanbod de oorzaak is of kan zijn, gaat men naar nieuwe of vernieuwde producten zoeken. U gebruikt productontwikkeling dan als remediëring, als een medicijn.

U kan innovatie en productontwikkeling ook zien als een strategische keuze, een visie voor uw bedrijf. Wil u een innovatief toeristisch bedrijf of een trendzettende regio zijn, dan moet u permanent met product vernieuwing bezig zijn. Toerisme is een trendgevoelige sector. U zou bij wijze van spreken constant de vinger aan de pols moeten houden - door bijvoorbeeld de beschikbare onderzoeksresultaten op te volgen - en uw aanbod actueel te houden.

Wij gaan uit van een pro-actieve instelling. Uw doelstelling is niet 'redden wat er te redden valt', maar 'vooruit kijken'. U zorgt ervoor dat u altijd een antwoord heeft op de vraag of behoefte van een bepaalde toerist in een voldoende groot marktsegment. De strategische keuze en benadering van beide uitgangspunten is verschillend. Gaat het om een reddingsoperatie, dan zal u eerder op korte termijn moeten werken en promoties bedenken die snel resultaat opleveren (of een overbruggingskrediet aanvragen bij de bank terwijl u nieuwe producten ontwikkelt). Gaat het om visie of profilering, dan zal u naar producten moeten zoeken die passen in een totaalplan en die de eigenheid van uw logies, attractie of regio bevestigen.

Duurzaamheid

De ontwikkeling van nieuwe toeristische producten houdt een (toekomst)visie in. Men moet daarbij nadenken over de impact van toeristische producten (of het consumeren ervan) op de natuur en de omgeving. Toerisme vanuit een enge economische motivatie en puur gericht op een hoge consumptie, kan een negatieve invloed hebben op de eigenheid van het landschap, het milieu of het sociaal weefsel. En dat kan uiteraard niet de bedoeling zijn.

Als een toerist op reis gaat, heeft hij drie elementen nodig om zijn vakantie vorm te geven: vervoer, logies en een activiteit. Alle drie hebben ze een impact op het milieu, op de economie en de eigenheid van de streek. Promoot u een toeristische regio of baat u een B&B uit op het platteland, denk dan na over de bereikbaarheid en heb oog voor duurzame mobiliteit. Organiseert u reizen of biedt u arrangementen aan, werk dan samen met milieuvriendelijke logies en hanteer een eerlijke prijspolitiek. Kies voor duurzame materialen die visueel en cultureel passen in het landschap of de omgeving.

Duurzaam toerisme is mogelijk in alle logiesvormen (jeugdherbergen, campings, vakantieparken, vakantiewoningen, hotels), in elke omgeving en voor elke omvang. Het kan zowel in een stedelijke omgeving als in een plattelandsomgeving. Of u nu een hotel heeft met veertien kamers of een vakantiepark met driehonderd woningen, de duurzame aanpak is altijd een optie. U bepaalt zelf hoe ver u gaat in de inspanningen die u levert. Dat kan gaan van simpele ingrepen tot de introductie van een volledig milieuzorgsysteem (ISO 14001). Toerisme Vlaanderen belooft uw milieu-inspanningen met een ecolabel. Meer informatie vindt u op www.groenesleutel.be.

Fysieke of commerciële productontwikkeling?

Moet u werk maken van uw kernproduct, dan is het heel waarschijnlijk ook zo dat u voor fysieke productontwikkeling staat (tenzij u alleen maar diensten aanbiedt). Het bekendt vaak ook grote investeringen in materieel, gebouwen, inrichting. Een gedetailleerde enquête bij uw gasten of potentiële klanten voorkomt dat u beslissingen neemt die de zaak niet fundamenteel genoeg aanpakken of net té drastisch veranderen. U moet dus nagaan of u nood heeft aan fysieke dan wel commerciële productontwikkeling.

Fysieke productontwikkeling is vooral nodig:

- in een opstartfase;
- bij een grondige (her)profilering;
- in een situatie waarbij de uitbating zeer verouderd is;
- wanneer uw producten een korte levenscyclus hebben.

In het geval van mevrouw Maes is fysieke productontwikkeling nodig als de kamers echt te veel hebben geleden en er zich grote renovatiewerken opdringen. Het opsmukken van kamers door ze te herdecoreren is eerder commerciële productontwikkeling omdat mevrouw Maes een andere stijl van kamers nodig acht bij het profiel dat ze wil creëren. Stel dat mevrouw Maes zich wil richten tot een totaal andere doelgroep (zakentoeerisme bijvoorbeeld), dan spreekt men wel van fysieke productontwikkeling omdat ze een nieuw soort accommodatie nodig heeft (seminariezalen, multimedia-apparatuur, ontspanningsruimte).

Wie bij aanvang een goed marketing- en beleidsplan heeft opgemaakt (en consequent heeft uitgevoerd!), zal in principe ook geen nood hebben aan reguliere fysieke productontwikkeling. Het is alleen wanneer u beseft dat het marktpotentieel voor uw accommodatie te klein is, dat u aan fysieke productontwikkeling zal moeten doen om nieuwe kernproducten bijkomend of als alternatief te lanceren. We verwijzen naar hoofdstuk 1 (Inventarisatie en analyse van het aanbod) waarin u leert een analyse te maken van uw eigen aanbod en toeristische producten leert onderscheiden.

Commerciële productontwikkeling situeert zich op het niveau van de presentatie en marketingcommunicatie. U verpakt uw aanbod, brengt bepaalde aspecten samen, maakt er een mix van, vertelt er een verhaal rond, presenteert het in relatie tot het profiel van de toeristen en de markttrends en biedt het aan op de markt. Uw hotel kan er tien jaar lang hetzelfde uitzien, terwijl uw producten jaar na jaar of zelfs permanent worden aangepast. Op het ene moment plaatst u uw keuken in de kijker, op het andere uw magnifieke tuin.

Voor welke keuzes staat u?

Moet u uw accommodatie of infrastructuur renoveren... of eerder eigentijdse arrangementen of randanimatie aanbieden?

Moet u een nieuwe doelgroep aanspreken (en dus uw accommodatie aanpassen)... of originele verblijven op pakketten introduceren?

Aan welke vernieuwing heeft uw regio, logies of attractie precies nood?

Afbakening

Doelstellingen moeten geformuleerd worden, en liefst zo concreet mogelijk. Als u beslist nieuwe commerciële producten te ontwikkelen, dan moet u ook bepalen wat u er precies van verwacht. Hou uw doelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden). Zie ook de brochure 'Toerist aan de haak'.

Wat levert het nieuwe product u op?

- Meer gasten die een hoger bedrag spenderen tijdens hun verblijf;
- Een groter volume boekingen waarbij vooral het aantal nachten belangrijk is en niet de volpensionformule;
- Meer toeristen die passen in het nieuwe profiel van de gemeente zodat de mond-tot-mondreclame zijn werk kan doen;
- Minder of meer gezinnen met kinderen;
- Toeristen die hun eigen fiets meebrengen;
- Wandelaars die lange afstanden willen afleggen;
- Gasten die blijven dineren in het hotel;
- Toeristen die de schoonheid van de streek zullen uitdragen;
- Meer toeristen in het voor- en najaar;
- ...

Maak dat uw doelstellingen klaar en duidelijk geformuleerd zijn, het zal u inspireren om uw nieuwe commerciële producten inhoud te geven. Beperk het aantal doelstellingen tot maximaal drie verschillende. Met een duidelijk omschreven doelstelling is het makkelijker om producten samen te stellen die beantwoorden aan een bepaald profiel.

Voorbeelden:

Een regio wil zelf een toeristisch evenement organiseren dat het profiel van de streek versterkt. Daarnaast moet het evenement ook het verblijfstoerisme ten goede komen en herhaalbezoek stimuleren.

Doelstelling 1: Het publiek confronteren met het profiel van de regio.

Doelstelling 2: Arrangementen koppelen aan het evenement om de logiessector te ondersteunen.

Doelstelling 3: Zorgen dat 10 % van de deelnemers later op het jaar terugkomen.

Hoe kan u deze doelstellingen realiseren?

Doelstelling 1: Het thema van het evenement kaderen in het profiel van de regio (een voorbeeld hiervan zijn de bloesemfeesten in Haspengouw).

Doelstelling 2: Via pers en media arrangementen aanbieden in diverse hotels en B&B's, en wel voor de periode van het evenement.

Doelstelling 3: Deelnemers aan het evenement een speciale actie aanbieden voor een verblijf later op het jaar.

Meetbaarheid

Nog beter is het om doelstellingen te formuleren die meetbaar zijn. Als u het aantal boekingen binnen een bepaalde periode registreert en vastgelegde criteria noteert, dan moet het mogelijk zijn om na te gaan welk effect bepaalde arrangementen hebben op uw verblijfscijfers. U moet er dan wel voor zorgen dat u meetbare elementen verwerkt in uw nieuwe producten en een nulmeting inlast om een objectief referentiepunt te hebben. Stel, u lanceert naast de bestaande wandelroutes en wandelnetwerkkarta een wandelbox met een verzameling wandelroutes die men zelf mag samenstellen. Als u alleen maar het totaal aantal verkochte routes noteert zonder te detailleren, dan weet u achteraf ook niet welke routes succesvol zijn. U moet er dus voor zorgen dat u de bewegingen in uw verkoop kunt volgen.

Door meetbare doelstellingen voorop te stellen, kan u achteraf ook evalueren.

Hoe een meetbare doelstelling formuleren?

- Stel een groeipercentage voorop, bijvoorbeeld 15 % meer midweekboekingen en een grotere winstmarge;
- Meer rendement tijdens een vastgestelde periode van het jaar (uitgedrukt in euro);
- Meer reservaties of omzet via een bepaalde intermediair;
- Een bepaald percentage meer of minder toeristen tijdens een bepaalde periode van het jaar;
- Een stijging (in %) van het aantal overnachtingen in de sector van het zakentoerisme;
- ...

2.2 Product-marktcombinaties

U biedt nooit één enkel product aan. Dat zou uw overlevingskansen in de toeristische sector hypothekeren. Toeristische regio's bijvoorbeeld hebben zowel een fiets- als een wandelaanbod. Daarnaast meestal ook andere vormen van recreatie. Een B&B biedt kamer met ontbijt aan. Heel vaak worden er ook arrangementen uitgewerkt of nevenproducten verkocht. In dit kader willen we trouwens ook vermelden dat een B&B met minder dan vier kamers bijna nooit kan beschouwd worden als een op zichzelf staande rendabele handelsactiviteit. Geen probleem om het uit te baten als een boeiende nevenactiviteit, op voorwaarde dat u houdt van mensen in het algemeen en toeristen in het bijzonder.

Productontwikkeling op zich heeft niet noodzakelijk met een zo groot mogelijke winst te maken. Uiteraard zal een privé-uitbater streven naar financiële rendabiliteit, waardoor creatieve ideeën misschien sneuvelen. Soms heeft u echter producten nodig die uw profiel en imago bevestigen of toeristen lokken, maar die financieel niet interessant zijn. U moet op zoek naar de juiste productmix en product-marktcombinaties. Uw eindbalans moet uiteraard positief zijn.

Welke toeristische producten of arrangementen werken bij welke doelgroep of in welke markt? Vlaamse toeristen hebben andere

verwachtingen dan buitenlandse toeristen. Veilige reizigers hebben andere verwachtingen dan onafhankelijke ontdekkers. Zakentoeeristen hebben andere noden dan familiereizigers. Scholen zoeken educatieve groepsuitstappen terwijl culturele verrijkers vaak alleen op stap gaan. Een voorbeeld: In de Vlaamse Ardennen worden uitdagende fietsarrangementen aangeboden langs het parcours van de Ronde van Vlaanderen. Het is een product dat aanslaat bij de sportieve fietsers, maar niet bij familiereizigers. Sommige B&B's gelegen langs het parcours van de Ronde, bieden bijna uitsluitend dergelijke verblijven aan, en met succes. Maar andere hotels richten zich eerder tot de wandelaar of de stille genietster. Het juiste product op de juiste plaats en bij de juiste consument. U moet dus uitzoeken welke de juiste combinaties zijn. Heel vaak zal u verschillende producten nodig hebben om verschillende doelgroepen aan te spreken.

Matrix product-marktcombinatie

U kan toeristische producten of types producten (zie voorbeeld hieronder) in een waardematrix plaatsen in relatie tot de markt.

Hoe belangrijk is omgevingsrecreatie voor de eigen regio? Hoe belangrijk is een aanbod korte vakanties of thema-arrangementen voor de Nederlandse markt?

Hoe meer belang u hecht aan een bepaald type vakantie voor een bepaalde geografische markt, hoe meer aandacht u er moet aan schenken in uw productontwikkeling.

In deze matrix tonen we aan, voor een willekeurige toeristische regio, hoe belangrijk het bijvoorbeeld is om een aanbod korte vakanties te hebben voor de individuele Vlaamse toerist. U ziet meteen ook dat een aanbod voor Duitse zakentoeeristen helemaal niet aan de orde is.

Geografische markten	Omgevingsrecreatie	Dagtoerisme individueel	Groep-uitstappen	Korte vak. individueel	Korte vak. kl. groep	Meetings Incentives
Eigen regio	+++	++	+	-	-	++
50 km-toerist	+++	+++	+	++	++	++
Vlaanderen	-	+++	+	++++	+++	++
Nederland	-	+	+	+++	+++	+
Wallonië	-	+	+	+	+	+
Noord-Frankrijk	-	+	+	+	+	+
Duitsland	-	-	-	-	-	-

Mevrouw Maes kan aan de hand van onderstaande matrix aangeven hoeveel aandacht ze moet schenken aan bepaalde producten in relatie tot een specifieke geografische markt. Zo wordt voor haar duidelijk dat ze ook potentieel heeft op de Britse markt. Kiest ze om deze piste te bewandelen of beperkt ze de productontwikkeling tot de Vlaamse markt?

Geografische markten	Menu aanbod	Gastronom. Weekend	Midweek-verblijf	Familie reiziger	Culturele verrijker	Zakentoeerist
Veurne	+++	-	-	-	-	+
1 uur-toerist	+++	+	-	++	++	+
West-Vlaanderen	-	++	+	+	+++	+
Vlaanderen	-	++++	+++	++	++++	++
Wallonië	-	++	+	++	+++	++
Groot-Brittannië	-	+++	++	-	+++	++
Frankrijk	-	++	++	-	++	++

Productmix

De toerist ziet u door de ogen van zijn eigen bril, niet door uw ogen. Hij vormt zich een beeld van uw aanbod op basis van wat hij weet van concurrenten en alle informatie die hij van u krijgt, via welke weg dan ook. Dat kan zijn via de mailing of folders die u hem zelf toestuurt, maar ook via het internet, de media, toeristische brochures én vrienden of familieleden. De communicatie- en productmix zijn bepalend voor zijn beeldvorming.

Een goede productmix bevestigt het profiel van uw bedrijf of organisatie. Als verschillende toeristische producten niet op elkaar zijn afgestemd, dreigt de beeldvorming van de toerist haaks te staan op het profiel dat u wenst voor uw verblijf, attractie of regio. Probeer in alle producten die u aanbiedt, zelfs al gaat het om diverse doelgroepen, een rode draad te vinden. Die rode draad is het imago of de uitstraling van uw zaak. Uiteindelijk heeft u die al vastgelegd in uw strategisch beleidsplan. Bedenk nieuwe toeristische producten met uw beleidsplan, strategie en profilering in het achterhoofd.

De som van alle producten = het profiel van uw hotel, regio, attractiepark, ...

U kan ook een matrix gebruiken om de productmix samen te stellen.

Longtail

U heeft een aantal productideeën uitgewerkt. Sommige zijn populair, andere eerder niche. Welke criteria hanteert u om te beslissen welke producten het halen?

Rendabiliteit is in veel gevallen, zeker bij privé-ondernemingen, van groot belang. Voor een overheidsbedrijf spelen ook responscijfers of media-aandacht een rol. Met welk toeristisch product bereikt u een zo breed mogelijk publiek? Het kan echter zijn dat uw regio eerder verschillende producten nodig heeft om diverse doelgroepen aan te spreken?

Het antwoord hangt af van uw doelstellingen. Moet één product een zo groot mogelijke respons of bedrijfswinst opleveren op korte termijn? Of wil u de druk spreiden en diverse toeristische producten aanbieden die op termijn hetzelfde resultaat opleveren? De Amerikaan Chris Anderson beschreef dit principe als 'longtail'.

Zonder té gedetailleerd in te gaan op deze benadering, willen wij u toch laten nadenken over twee denkpistes die veel gebruikt worden in een verkoopstrategie: blockbuster of longtail.

Een grote omzet dankzij een groot volume van één product (blockbuster) of een grote rendabiliteit dankzij een kleiner volume van verschillende producten (longtail).

In de toeristische sector komt dat neer op:

- blockbuster: één soort vakantie aanbieden en een zo groot mogelijke verkoop realiseren met hetzelfde product (herinner u de charters op Tenerife of de Lourdesreizen)
- longtail: verschillende soorten reizen aanbieden aan een zo breed mogelijke doelgroep (Anders Reizen aanbod met veel bestemmingen,

maar een rode draad in de wijze van reizen)

Als we deze benadering transponeren naar het verhaal van mevrouw Maes dan gaat het om de keuze tussen één soort voorjaarsarrangement of tien verschillende pakketten die worden aangeboden

Pareto

Vilfredo Pareto bedacht de befaamde 80/20-regel. De regel werd oorspronkelijk ontwikkeld om Pareto's welvaartstheorie uit te leggen: 20% van de bevolking bezit 80% van de welvaart. De 80/20-benadering blijkt echter ook van toepassing te zijn op tal van andere vlakken.

Een klantensegment of product kan instaan voor 80% van de omzet en voor 20% van de winst. Cash cows zijn producten met een relatief lage productiekost en een lage verkoopprijs. Hierdoor realiseert u wel een hoge omzet, maar tevens ook een lage winstmarge. Andere producten of klantensegmenten staan in voor 20% van de omzet en 80% van de winst. Dit zijn de nicheproducten. Ze sluiten aan bij Longtail.

Een gespreide klantenverdeling is zinvol omdat de organisatie dan minder risico's heeft bij het wegvallen van een belangrijke doelgroep. Een recreatiepark met alleen maar een overdekt zwembad en een binnenspeeltuin riskeert tijdens een warme zomer een minimaal aantal bezoekers. Wie inkomsten wil spreiden, moet ook een buitenactiviteit voorzien.

Om diezelfde reden is het raadzaam om naast de basisproducten ook een aantal nicheproducten te voorzien. Bovendien kan u zich met nicheproducten positioneren en uw merk 'branden'.

Internet biedt enorme mogelijkheden op verkoopstrategisch vlak. In het pre-internet tijdperk was het bijna onmogelijk om het productaanbod te differentiëren en aan te passen aan de persoonlijke behoefte van de klant. Met onlineverkoop kan dat wel. De maatschappij evolueert meer en meer naar een verkoop op maat. Ook de reismarkt. Via internet is het perfect mogelijk om de gast zijn eigen verblijf te laten samenstellen aan de hand van een basispakket dat kan uitgebreid worden met verschillende opties. Voor een regio is het ook perfect mogelijk om voor buitenlandse toeristen andere producten uit te werken en andere accenten te leggen dan voor de Vlaamse markt.