

THOMAS COOK NEDERLAND VAN PRODUCT NAAR CONCEPT

Tekst Elsbeth Eilander Beeld Lars van den Brink

MARJOLIJN BLOK

Blok (35) is sinds twee jaar als head of marketing verantwoordelijk voor alle merken van Thomas Cook Nederland. Daarvoor werkte ze als marketing executive bij de interimoot van VODW Marketing, had ze verschillende functies bij Holland Casino, de laatste als marketingmanager, en was ze onder andere loyaltymarketeer bij VNU. Blok studeerde politieke economie aan de Universiteit van Utrecht, heeft de Nima-C opleiding afgerond en is als marketingcoach verbonden aan opleidingsinstituut SRM.

In de volwassen reismarkt staat marketing nog in de kinderschoenen. Thomas Cook Nederland gooide een jaar geleden het roer om en investeerde in een verdere professionalisering van marketing. Een gesprek met Marjolijn Blok, head of marketing bij Thomas Cook. Over de eerste resultaten, en de uitdagingen rond de stenen winkels van Thomas Cook.

De Nederlandse reisbranche is een traditionele en kenmerkt zich door een klein aantal zeer grote spelers, waarvan Tui de grootste is, direct gevolgd door Thomas Cook. Marjolijn Blok schetst de situatie in het kort: 'Het is een behoorlijk complexe branche. Eerst heb je een aantal grote spelers, dan een tijd niets. Vervolgens krijg je veel specialisten. En het verschil tussen de twee kampen wordt steeds groter. De reisbranche is een volwassen markt, met veel merken. Maar ook een volle markt, waar de verwevenheid steeds groter wordt. Elke touroperator heeft een eigen travelketen. Oad heeft Globe, Tui heeft Arke en Holland International, Thomas Cook heeft de Thomas Cook Travel Shops.' Je kunt de reisbranche een beetje vergelijken met de verzekeringsbranche. Blok: 'De verwevenheid is daar ook enorm, alleen spelen zij met hele andere, hogere, marges. De marges in de reisbranche zijn erg laag. De touroperator houdt maar een paar procenten over, dus ga je een hoog volume draaien, en probeer je de kosten laag te houden. Gevolg is dat reisorganisaties zich het meest bezighouden met de korte termijn, en met operationel excellence. De markt is enorm prijsgedreven. En dat maakt het lastig om een onderscheidend merk neer te zetten. Marketeers worden hier meestal gezien als een kostenpost. Maar dat maakt het voor ons wel interessant. We moeten laten zien dat onze acties geld opleveren.' Marketing bij Thomas Cook bleek niet veel verder te gaan dan marketingcommunicatie en brochures. Dat moest anders kunnen.

Een jaar geleden trad Blok bij Thomas Cook in

vaste dienst als head of marketing en startte ze met het optuigen van de marketingafdeling. Dat optuigen ging vrij rap. Op dit moment werken er 12 mensen bij marketing. Blok: 'Vooral de laatste maanden zijn we uitgebreid, onder andere met een nieuw DM-team dat we echt uit de grond hebben gestampt. Er werken nu twee databasemarketeers en een drietal direct marketeers nauw samen met de marketingmanagers, productmanagers, marcommensen, site-managers en analisten. Naar aanleiding van de eerste resultaten hebben we een budgetinjectie gekregen en is de positie van marketing verzwaaard. Ik rapporteer direct aan ceo Gert de Caluwe, een echte productenman. Voor een klassieke touroperator is dit allemaal best uniek te noemen, ook qua snelheid.'

Merk en markt

De eerste stap van een marketeer: een goed gevoel krijgen met merk en markt. Blok: 'Dat betekent dus dat ik alles meetbaar moest maken. De klanttevredenheid, het merk, de campagnes, klantafhandeling, retail. Kosten per order, nadenken over een dashboard, het uitbouwen en verdiepen van de database.'

Blok startte met consumentenonderzoek, want daar werd tot haar komst vrijwel niets aan gedaan. 'De klanttevredenheidsonderzoeken staan nu een jaar. Net als brand- en campaigntracking. De organisatie was hier altijd ontzettend product- en aanbodgedreven. Het product verkocht eigenlijk zichzelf was het uitgangspunt.'

Maar tijden veranderen (zie kader 'Cijfers in reisbranche'). Nederlanders boeken steeds minder reizen en wachten steeds langer met het boeken. En ze boeken steeds vaker online. Nieuwe partijen als Vliegwinkel en Cheaptickets hebben de oude reismerken op internet verdrongen. Blok: 'Ook hier wordt het steeds moeilijker, dat is ook de reden dat er is geïnvesteerd in marketing. Je ziet een enorm prijsgedreven markt, met weinig sterke, onderscheidende merken.'

>



Altyd de beste vakantie!

Mooi weer Neckermann!



Marjolijn Blok: 'Marketeers worden in de reisbranche meestal gezien als een kostenpost. Maar dat maakt het voor ons wel interessant. We moeten laten zien dat onze acties geld opleveren.'

PAUL MOERS OVER DE TOEKOMST VAN RETAIL IN DE REISBRANCHE

Moers, merkendeskundige bij HIGHvalue: 'Thomas Cook heeft met de retailwinkels een enorme uitdaging voor de boeg. Het klassieke concept lijkt totaal uitgewerkt. Ze moeten nu als nooit tevoren vooral keuzes durven maken. Het uitgangspunt is de waardeketen waaruit het boeken van een reis bestaat. Die moet keihard ter discussie gesteld worden. Ik vraag me af of de branche daartoe wel in staat is. Eigenlijk zou een greenfield-gedachte de beste optie zijn. Wat zou je doen als je helemaal overnieuw mocht beginnen?

'Hoogwaardig onderzoek moet de basis vormen van een dergelijk proces. Dit wordt vaak volledig onderschat. Wat zijn de echte insights van de klant? Ik ben ervan overtuigd dat ook een retailketen waarde kan bieden, maar dan moet de zaak echt op zijn kop. Een beetje anders, gaat niet werken. Het is tijd voor revolutie en niet langer voor evolutie.'



De drie merken Thomas Cook, Neckermann en Vrij Uit werden geanalyseerd op klantgroepen. 'We startten met analyse, die we lieten opvolgen door halfjaarlijkse insightssessies. Wie is de klant, wat is het profiel? Hoeveel klanten tellen we eigenlijk? Wat is de churn, hoe zit het met het verlies in de productgroepen?'

Denken vanuit de klantperspectief bleek de grootste uitdaging. De verschillende afdelingen binnen Thomas Cook hadden allemaal wel een beeld van 'de klant': product, sales, de eigen shops en de 'retailderden', het callcenter en internet. Maar er was geen algemeen klantbeeld. Blok: 'De uitkomsten uit de analyse waren vrij verrassend. Zo was Vrij Uit veel meer een familiespeler dan gedacht, en was de klant een stuk minder loyaal dan we hadden verondersteld. En hoewel Neckermann een allround aanbod biedt, kent het merk een hele specifieke doelgroep (jonge stellen tot 35 jaar, EE.), net als het retailpubliek van Thomas Cook (vrouw van 35-plus, met gezin, wonend in middelgrote stad, EE.). We zagen een lifecycle binnen de merken.'

Van zilver tot diamant

Blok besloot tot segmentatie van de klantgroepen, met segmentatie naar loyaliteit, naar vakantietype en motivatie. Van zilver tot diamant. Blok: 'Voor Vrij Uit betekenden deze inzichten dat het merk opnieuw werd gepositioneerd. Van allround touroperator naar multispecialist in een viertal segmenten: ski, camping, shortbreaks en Europese autovakanties.'

De hele operatie duurde een jaar. 'Van een doorsnee reisorganisatie gingen we naar een bedrijf waarin klantgericht werd gedacht.' De cost per order is hierdoor inmiddels teruggebracht tot onder de vijf procent, aldus Blok.

Vervolgens waren de merken zelf aan de beurt. Blok: 'Dat hebben we een half jaar geleden afgerond. Eerst was daar de restyling van Vrij Uit. Het merk kende een oudere doelgroep. De jongeren waren we kwijt, en de retailers waren zo ontevreden dat we onze preferred positie waren kwijtgeraakt en niet meer op de beste posities in de schappen stonden.'

Vrij Uit bediende de families, maar in een vrije definitie (gezinnen met schoolgaande kinderen). Blok: 'We wilden het merk stretchen naar families in de breedte en de groep empty nesters, het oude merk deed dat onvoldoende. Vrij Uit is een zogenaamde love brand, prijs is hier minder een issue. Het moet toegevoegde waarde bieden, zonder echter duur te zijn, want dan verlies je het sowieso.'

Gekozen werd voor een nieuw logo en een nieuwe pay-off. 'Qua uiterlijk hebben we een flinke omslag gemaakt. Voorheen stuurden we twee keer per jaar brochures, maar we hebben het merk flink verjongd en de kanalen daarop aangepast. De retail bedienen we nu met frissere brochures, maar binnenkort ook met actiematige. Vrijuit.nl is vernieuwd en we zetten ons callcenter sinds kort in om hot leads na te bellen, direct marketing en

'Consumenten zijn minder goed in hokjes te plaatsen. Dé kampeerconsument bestaat niet meer.'

acquisitie hebben we verzaagd, we zijn actief op Hyves, hebben online platforms als Kiesjepiste.nl en een online magazine, Vrij Zijn, gelanceerd.' Van alle merken is aan Vrij Uit het meest gesleuteld. Blok: 'Het merk scoort nu beter op eigentijds en het merkimage is verbeterd. De brand awareness is ook gestegen en het merk is zichtbaarder in de markt. We zien een aantal procenten winst. En Vrij Uit staat nu weer prominent in de schappen bij de retailers.'

Geen bloemetje

Neckermann was met name een functioneel brand. Blok: 'Verzorgd op reis van van A-tot-Z voor een scherpe prijs, maar verwacht geen bloemetje in je kamer. Het merk straalde met name betrouwbaarheid uit, maar had anderzijds ook weinig "gezicht" of merklading.'

In de basis was er met Neckermann weinig mis. Blok: 'Maar er waren zoveel meer mogelijkheden om meer value for money te bieden. Neckermann is het merk van de zomervakantie voor Jan Modaal, vliegvakanties voor de doorsnee Nederlander. Het merk is vooral bekend van de Middellandse Zeebestemmingen. Dat domein hebben we geclaimd. Maar onder de claim value for money stretchen we nu ook naar verre reizen, naar rondreizen en betaalbare luxe vakanties. Dat deden we al wel, maar het was een bijproduct. Een nice to have.'

Neckermanns speerpunt: all inclusive, met als merkwaarden goed geregeld, scherp geprijsd, van deze tijd en: altijd zonnig. Blok: 'En altijd de populaire bestemmingen. Als we merken dat er een charter heen vliegt, gaan we erheen. En als er niets is, regelen we dat. Zo hebben we voor Neckermann met de Egyptische autoriteiten en Transavia afgestemd dat er een charter op Taba werd gezet en hebben we samen met hotels het vakantiedorp Taba Heights ontwikkeld.' Hetzelfde verhaal voor Dubai: 'Ooit een luxe bestemming, maar nu komt Jan Modaal er ook. En vanaf dit jaar daarom ook met Neckermann.'

Vorig jaar is Neckermann een televisiecampagne gestart. Hiervoor liet Blok een zogenaamd icoon creëren. 'Neckermann heeft nu een gezicht. In de commercials treedt een bestaand persoon op: de Neckermann, die bijvoorbeeld ook winkelopening verzorgt. Dat vergroot de herkenbaarheid van het merk.' En met resultaat: de merkbekendheid is verder gestegen en het effect op sales nagenoeg verdubbeld.

Resultaten na de eerste brandtracking: qua brand awareness stond Neckermann al bijna op 100 procent. Blok: 'De spontane merkherkenning staat nu op 40 procent, terwijl we het budget hiervoor niet hebben verhoogd. Daarnaast is het marktaandeel in een half jaar enorm gestegen.'

Multimediale klant

Voorheen konden touroperators hun consumenten per verkoopkanaal indelen, maar die vlieger gaat niet meer op. Blok noemt de belangrijkste

consumententrends: 'Intermediation, branchevervaging en cross/multimediaal reizen kopen. Voorheen kon je klanten definiëren als een retail-, online of brochureklant, maar tegenwoordig bestelt een klant met de brochure op schoot online, of andersom. De klant is multimediaal geworden. De kanalen staan naast elkaar, en dat betekent dat consumenten veel meer prikkels krijgen en veel actiever zoeken dan voorheen. Daarnaast zijn consumenten zelf ook minder goed in hokjes te plaatsen. Dé kampeerconsument bestaat niet meer. Dus zul je de kanalen beter moeten afstemmen en moeten inrichten voor een maximaal effect. Voor ons betekent het dat we meer in de regiestoel moeten gaan zitten.' De opkomst van internet heeft de branche definitief veranderd. Blok: '60 procent wordt via internet geboekt, al zien we wel een afname van de groei. Ik denk ook dat er een maximum aan zit. Maar het is wel een trend. Wat we nu vooral in de gaten houden, is peer-to-peer, social media, vergelijkingsites. Dat monitoren we, en we zijn bezig met het opzetten van een intelligente online knipseldienst. Nu bestaat het monitoren vooral uit het feit dat een groepje mensen overal op geabonneerd is en volgt wat er gezegd en geschreven wordt. Maar je mist dan wel een structureel overzicht en het verloop van de discussies.'

Stenen winkels

Is het percentage online boekingen in Nederland 60 procent, bij Thomas Cook liggen de verhoudingen op 30/70, de meeste consumenten kopen hun reis nog steeds in een stenen winkel.

Blok: 'Thomas Cook wordt geassocieerd met exotische bestemmingen, maar het merk is ook de naamgever van een retailketen, deels franchise, deels eigen winkels. Als retailmerk heb je te maken met een heel andere discussie. Veel reiswinkels zitten bij elkaar in de buurt. Hoe onderscheid je je dan van de concurrent? De reisretail kenmerkt zich door een groot gebrek aan onderscheidend vermogen. Alleen D-reizen doet het wat dat betreft iets beter. En het is een ontzettend traditionele sector. Zo is de inrichting nooit veranderd. Je hebt een balie, een rek tijdschriften, de kortingen in de etalage. Ik verwacht de komende jaren een verdere consolidatie in deze sector, van 1.600 naar 1.100 winkels.' Op dit moment wordt intern de nieuwe Thomas Cook-distributiestrategie besproken. Hoe verder? Om je te kunnen onderscheiden, is een nieuw logo in ieder geval niet genoeg. Blok: 'Eerst moest alles online, nu weer niet. We geloven sterk in retail, maar het moet wel op een andere manier, met een andere invulling. De loyaliteit van klanten in het retailkanaal is vele malen hoger dan elders. Een gezicht zien maakt meer indruk dan als je boekt op een site. En vanuit retentie-oogpunt blijft het interessant om via retail te laten boeken.

'We moeten antwoord geven op de vraag wat een consument zoekt bij een stenen reisbureau. De consument bestelt al veel via internet, en be-

CIJFERS IN DE REISBRANCHE

De Nederlandse reismarkt is zes miljard euro waard. 85 procent van de Nederlanders gaat jaarlijks minstens één keer op vakantie. Daarvan gaat 15 procent op de bonnefooi. Gemiddeld gaat de Nederlander echter per jaar 2,8 keer op vakantie. Maar Nederlanders geven steeds minder uit aan reizen. Uit onderzoek van reisorganisatie ANVR blijkt dat er dit jaar in totaal zeven procent minder zomerse reizen zijn geboekt dan vorig jaar. De omzet van het totaal aan geboekte zomervakanties is gedaald met 14 procent in vergelijking met 2008.

Bij de zomerse vliegvakanties binnen Europa is er een daling van 13 procent. Het aantal verkochte vakanties voor verre bestemmingen daalde met 21 procent. Ook het aantal geboekte zomerse autovakanties kende een neergaande beweging met twee procent minder ten opzichte van vorig jaar.

De eerste geboekte winterreizen laten ook een flinke daling zien. Die blijven achter met 15 procent. ANVR merkt daarbij dat klanten lang wachten met het boeken van een reis. Deze trend lijkt zich ook voor te doen bij boekingen van vakanties in de wintermaanden.

'De reisbranche komt dan ook van ver en het zal hier nooit zoals bij Unilever worden.'

WAAR MOET JE OP LETTEN ALS MARKE- TEER IN EEN PRIJS- EN PRODUCTGE- DREVEN ORGANISATIE?

- Bewaak klantperspectief als geen ander en onderbouw deze met cijfers;
- Handel niet als rigide merkpurist, maar zet jouw merkvisie om in concrete activiteiten;
- Snap waar de kern van de business om draait en bekijk waar je vanuit marketing meerwaarde kunt leveren.

**‘Elke procent
stijging van de
klanttevreden-
heid levert
ons twee tot
drie ton op.’**

steedt er ook de grote bedragen voor verre bestemmingen. Ik denk dat we meer richting specialisatie moeten. Een allround retailer kan zich niet meer onderscheiden. Daarnaast moet je heel dicht op de doelgroep gaan zitten en kijken naar de lokale omstandigheden. Wat kun je dan bieden? Misschien een doodoener, maar je moet in de huid van de klant kruipen, kijken naar de kwaliteit van je advies. Het klinkt simpel, maar er zijn maar weinig bureaus die dat kunnen waarmaken. Ga naar echte experts die weten hoe je moet wheelen en dealen. Dat betekent dus investeren. Mensen zijn key, maar mensen zijn ook een kostenpost, dus een risico.’

Blok zegt dat ze hier intern veel discussie over hebben. ‘De touroperatormerken hebben we nu aardig onder controle, maar de distributiediscussie is een relevante. De reactie op bovenstaand concept is: “Leuk dat je het zegt, maar wat betekent het nu en wat levert het op?”

‘Op dit moment zit marketing met de directie om de tafel om een aantal scenario’s uit te werken, waarbij we kijken welke het beste future proof is. Wat gaat er op langere termijn gebeuren, wie zijn je klanten en hoe past het concept in het merkenportfolio?’

Wezenlijke discussie

‘Het is een wezenlijke discussie’, zegt Blok, ‘die wordt getrokken vanuit marketing. De problemen liggen met name in het feit dat je een consistent distributieconcept moet bieden. Dat je consequent moet zijn in wie je bent en met wat je aanbiedt. Ook wat betreft keuzes maken. Welk kanaal voor welk merk? Dat dienen we te verfijnen, onderbouwd met facts & figures. En vooral onderbouwd met klantinzichten. Want nu slaan we de plank mis. De komende maanden gaan we de knoop doorhakken.

‘Ik kan helaas niet zeggen welk scenario gekozen gaat worden, maar ik weet wel dat het ene scenario om meer lef vraagt dat het andere en daar zullen we, vooral in deze tijd, goed naar moeten kijken. En uiteindelijk heeft de consument het laatste woord, want die bepaalt uiteindelijk de succesfactor.’

Het marketingconceptdenken is voor de organisatie van Thomas Cook redelijk nieuw. Blok: ‘Zeker voor productmannen. De reisbranche komt dan ook van ver en het zal hier nooit zoals bij Unilever worden. We doen hier aan praktische, businessgedreven marketing. Maar het is wel goed dat we nu zaken doen met de lange termijn in het achterhoofd, dat er aan conceptdenken wordt gedaan, en vooral, dat concepten worden beschermd. Overigens ben ik geen doorgeslagen marketeer... Pragmatisch, dat wel. Er is hier meer een excel- dan een powerpointcultuur. Alles moet geld opleveren. Maar we hebben een goeie match. Uiteindelijk bereik je wel je doel. En heb je je merkdiscussie.’

Marketing wordt dus serieus genomen door de product- en salesmannen, al zullen de kosten nooit uit het oog worden verloren. Blok: ‘Accountability is hier sterk aanwezig. Dat houdt je scherp. In het geval van social media is het dan wel weer lastiger. Maar dat geldt ook voor investeringen in above the line, ook lastig te verantwoorden. Dan kijk je naar campaigntracking. Levert een stijging in de brand awareness ook meer omzet op... We zitten overigens wel op Twitter en er draait een pilot met een online community.’

Klanttevredenheid is wel weer enorm accountabile. Blok: ‘Elke procent stijging van de klanttevredenheid levert ons twee tot drie ton op. Je ziet een directe link met de retentie. Retentie kun je makkelijk doorvertalen naar geld, dus dat betekent dat er flink wordt gestuurd op en geïnvesteerd in klanttevredenheid.

‘We meten nu een jaar, en je ziet een enorme stijging in klanttevredenheid. Daar zijn we best trots op. We gaan ook veel serieuzer met klachten om. En draaien we bezuinigingen terug: op een gegeven moment wilde Thomas Cook besparen op kofferlabels die altijd werden meegezonden met de reisdocumenten. We hebben ze weer ingevoerd toen bleek dat mensen ze toch echt misten en het een negatief effect bleek te hebben op de klanttevredenheid. Mooi staaltje van customer power zou ik zeggen.’

Cross- en upsell

Er zijn binnen de reisbranche maar een paar direct sellers die cross- en upsell echt in de vingers hebben. Blok noemt Expedia en easyJet. Touroperators maken volgens haar op dit moment wel een enorme slag, maar hebben een achterstand in te halen. ‘Je moet de cross- en upsell strategie per klant bekijken, waar liggen de mogelijkheden? We denken aan het aanbieden van directe transfers, excursies, een betere kamer, het huren van wintersportspullen et cetera. Maar ook in de citytrip nadat de zomervakantie is geboekt. Er zijn nog zoveel kansen, die we nu laten liggen. Tijdens de reis bijvoorbeeld, dan zijn we helemaal niet zichtbaar. Het merk Neckermann bijvoorbeeld valt redelijk weg als je op vakantie gaat. Hoe kun je dan retentie bewerkstelligen? Het merk moet dus veel zichtbaarder worden gemaakt. Met aftelberichten bijvoorbeeld. En na de reis: onderzoek, een klantenpanel, een welkom-thuisbericht, een kaartje voor je verjaardag... Die volledige focus op retentie, daar zijn we nu een jaar mee bezig. Een echte customer journey. Uniek? Wel in de reisbranche.’ ●