

Skriftlig eksamen i Afsætningsstrategi

4 timers skriftlig prøve

Dette opgavesæt består af 4 delopgaver, der indgår i bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse med følgende omtrentlige vægte:

Opgave 1	45%
Opgave 2	15%
Opgave 3	25%
Opgave 4	15%
I alt	100%

Til prøven er alle hjælpemidler - herunder elektroniske – tilladte. Der må ikke foretages opkobling til eksterne kilder.

Opgavebesvarelsen skal afleveres i henhold til skolens eksamensreglement jf. bekendtgørelse nr. 714 af 27. juni 2012

Tirsdag den 8. januar 2013
kl. 14.00-18.00

Krydstogtrederierne har dannet en fælles interesseorganisation og du er som konsulent i strategisk markedsføring bedt om at udarbejde forskellige analyser af krydstogtrederiets MSC's situation.

Krydstogter har igennem de seneste år bevæget sig fra noget eksklusivt og dyrt til en langt mere almindelig ferieform og til "overkommelige" priser.

Markedet består af krydstogtselskaber, rejsebureauer og kunder/passagerer og dækker geografisk hele jorden. Man kan komme på krydstogt til Grønland og til Antarktisk, over Atlanterhavet, i de norske fjorde, Østersøen, Sortehavet, Den bengalske Bugt og Caribien – overalt.

Krydstogtskibe er oftest meget luksuriøst indrettede passagerskibe, hvor tilbud om spændende oplevelser, behagelig afslapning, gode spisemuligheder, underholdning og meget andet er hovedformålet – i modsætning til de fleste andre skibsrejser, hvor formålet alene er at transportere passagerer fra et sted til et andet. Det er karakteristisk, at krydstogter starter og slutter samme sted.



Krydstogter er vokset til at udgøre en stor del af turismeindustrien og tegnede sig i 2011 for 19 mio. passagerer og € 22,7 mia. Væksten har medført, at der siden 2001 er leveret ca. 10 skibe hvert år til det nord amerikanske marked. Også til det europæiske marked er der leveret et stort antal krydstogtskibe. Mindre markeder som f.eks. det asiatiske og stillehavsområdet betjenes oftest med ældre skibe, som imidlertid nu udskiftes med nye skibe i de områder, hvor der er økonomisk vækst

Skibene er blevet større og med plads til mange flere passagerer

Det første skib som blev bygget udelukkende til krydstogt blev færdigt i 1900 og blev opereret af Hamborg-America Linjen

De første egentlige krydstogtskibe, som f.eks. SS Norway havde nogle få kahytter med veranda eller balkon. Alle øvrige var indvendige kahytter og nogle havde vindue ud til havet.



I starten af 1990'erne blev nye krydstogtskibe bygget med en stor andel af kahytter med egen balkon. Det var klart, at det var hvad mange passagerer ønskede – og ville betale for.

I dag har krydstogtskibene dusinvis af faciliteter og tilbud som f.eks. sushi-restauranter, spillehaller, tennis, pools, biografteater, gymnastik, teatersal, massage osv. og til passagerer i tusindvis. De største skibe har plads til ca. 3.500 passagerer og har ofte mere end 2000 ansatte ombord.



Krydstogtrederierne er i hård konkurrence om kunderne

Rederierne er i princippet i både transport og i underholdningsbranchen. Denne opdeling slår igennem på selve skibene, som har en besætning, der er styret af kaptajnen og en servicestab, der er styret af en "hotelmanager".

Krydstogtbranchen kan være ekstrem følsom overfor forskellige påvirkninger, fordi skibene forudsætter en enorm kapitalinvestering og høje driftsomkostninger. Selv et mindre fald i bookinger kan sende rederiet mod en konkurs. Derfor er rederierne aktive med evt. salg, renovering eller omdøbning af deres skibe for at følge med markedets krav.

De 5 største krydstogtrederier er Carnival Corporation, Royal Caribbeans Cruises, Star Cruises (som ejer 50% af Norwegian Cruise Lines) MSC Cruises og Louis Cruise Lines.

Rederierne har omfattende hjemmesider og club-programmer. Det er ofte muligt at booke rejserne direkte på rederiernes sider, og man kan både være club-medlem og få fordele og rabatter eller blot stå som modtager af informationsmateriale.



Fokus på prisen

På grund af overkapaciteten og den økonomiske krise tilbyder flere rederier krydstogter i visse perioder til kun DKK 5.000 for en uge med fuld forplejning og kahyt med havudsigt.

Nogle mener dog at, den internationale krydstogtsindustri går den forkerte vej, når de vil sælge deres produkter. *"Priserne er de laveste i mange år og alligevel kæmper rederierne fortsat mod en forventning blandt nye kunder om"at det er dyrt", sagde rejseredaktør Frank Berrat fra den britiske millionavis Mail on Sunday for nylig. 1,7 millioner briter tager hvert år på krydstogt og blandt de mange millioner britiske kunder, der har prøvet det før, var svaret helt anerkendt. 92% mente, at "Det er value for money".*

En af de rederichefer, som har opfanget problemet, er chefen for Royal Caribbean International, Adam Goldstein. Han sagde nemlig at "vi skal satse på value ikke på pris". "Vores budskab skal dreje sig om alt andet end pris og rabatter", sagde han og venter i øvrigt at Europa i 2015 har nået lige så mange krydstogt-passagerer som USA."

Regent Seven Seas Voyager er et de få rederier som satser på det eksklusive. Skibet har "kun" plads til 700 passagerer. Alle kahytter er store med balkon, karbad og desuden er spiritus og Champagne inkluderet i prisen og restauranterne er af høj klasse. Og der er butlerservice tilknyttet.



Krydstogtrederiet MSC Cruises

Rederiet befinder sig nok i midten, hvad angår kombinationen af pris og luksus i form af "supermad", kahytsstørrelse og bordreservationer mv. Men er særligt plus er at skibene er nye og besætningen veluddannet og meget serviceminded. Et krydstogt med MSC virker derfor som en kvalitetsoplevelse til en meget gunstig pris.



Rederiet er italiensk og fremmer gerne den særlige italienske kultur. På hjemmesiden skriver MSC . . . "vores italienske stil, exceptionelle komfort . . ." og . . . "køkkenet er en blanding af italienske og internationale retter . . .". Derudover er betjeningen overalt venlig og kompetent. Ved starten af krydstogtet checker man ind i en stor hvid teltbygning med masser af plads og kølende drikkevarer og – for første gang – standere til desinficering af hænder. Bagagen bliver bragt ombord og bringes til kahytten af personalet. Ved afrejse stiller man bagagen udenfor kahytten og den finder man så igen i den store teltbygning. Sikkerhedskontrollen ved ombord stigning er effektiv og alligevel hurtig og der afholdes redningsøvelser 2 gange om ugen. Alle kabytter klargøres 2 gange om dagen – om morgenen og inden sengetid. Der er mulighed for internetopkobling fra skibet; både fra kahytten og fra en stor internetcafe.

MSC tilbyder krydstogter til Caribien, Røde Hav, Sydamerika, Nordeuropa, Middelhavet, Sydafrika og Transatlantiske krydstogter. Krydstogterne kan kombineres med familierabatter og priser der varierer med årstiderne og med kahytsplaceringer. Kahyt eller suite med balkon er naturligvis dyrest. Almindelig forplejning er altid med i prisen, men passagerer kan vælge imellem flere specialrestauranter. Der er tilkøbsmuligheder af massage, spa, osv., osv. Udflugter til byer og seværdigheder kan også købes ombord, og der er altid flere muligheder. Til en by som f.eks. Skt. Petersborg findes 8 forskellige udflugter.

MSC's flåde består af 14 store skibe, som med undtagelse af 1 skib alle er bygget efter 2004 og derfor opfylder alle krav til sikkerhed og lav miljøbelastning. Skibene har italienske navne som msc Musica, msc Sinfonia, msc Poesia og msc Fantasia, som i øvrigt er et fantastisk udbud af størrelse og faciliteter. (bilag 1)



MSC har en glimrende og dynamisk web-side med mange sprog, inkl. dansk. Hjemmesiden er ikke blot fyldt med flotte billeder, den giver også adgang til relevant information, både om skibene, destinationerne og den har søgekriterier, så det er let at finde et krydstogt. Men man kan ikke bestille et krydstogt; man kan bede om at blive kontaktet, og bookingen foregår derefter igennem et rejsebureau. Bureauerne har derfor også en egen fordel i at reklamere for MSC's krydstogter.

På hjemmesiden kan man under KAMPAGNER finde tilbud om: Bryllupsrejse, bryllupsdag, sølvbryllup og guldbryllup. De 2 første indeholder forskellige pakker med specielle drikkevarer og menuer. De 2 sidste er ganske simpelt rabatbaseret. MSC giver en rabat på DKK 3.750,- pr kahyt hvis det drejer sig om at fejre et guldbryllup.

I Nordeuropa sejler især msc Poesia og msc Musica. De sejler skiftevis i Østersøen og et op langs den norske kyst og de norske fjorde. Msc Poesi beskrives således: " *Ligesom et*

dig, er hun en harmonisk blanding af førende teknologi, elegante omgivelser, spændende underholdning og det italienske køkkens muligheder."

MSC har kontor i Stockholm, som betjener de nordiske lande og har derudover et godt samarbejde med mange rejsebureauer. MSC Club er en medlemsklub for personer, som har haft mindst et krydstogt med rederiet. Medlemstilbuddene omfatter rabatter, ekstra ydelser o.l. som alle stiger i takt med det antal krydstogter som personen har foretaget.

Er krydstogter farlige

Ulykker kan have en dramatisk indvirkning på bl.a. rejser. Efter Tjernobyl katastrofen i 1986 blev antallet af reservationer fra amerikanske gæster halveret i det år. Golf krigen i 2003 var ved at koste flere flyselskaber livet, og da Costa Concordia i januar 2012 sejlede på et skær og sank påvirkede det påvirkede branchen og resulterede i midlertidige prisreduktioner.



Krydstogtrederierne vil gerne tilbyde rejser til eksotiske mål, men både Arktis og Antarktis er potentielt farlige farvande, og hvis der sker ulykker – lige fra hul i skroget til brand ombord – er der meget, meget langt til redningsenheder, der kan yde hjælp.

Der har været piratangreb på krydstogtskibe i 2005 og i 2009. På grund af terrorrisikoen er alle større havne i Europa og USA afgrænset med hegn for at forhindre terrorister i at erobre eller forlade et havneområde og adgang til skibene kontrolleres nøje i alle anløbs-havne, hvor passagerene forlader og vender tilbage til skibene.

Også protester mod krydstogter baseret på hensyn til natur og miljø er på om miljø og natur er på vej frem. Verdens trafik af cruiseskibe vokser med ca. 8% årligt. Et cruiseskibs udstødningsgas har 90% højere indhold af svovl end udstødningen fra en bil. I vestnorske fjorde forsvinder fisken, og lokalbefolkningen plages af smog i cruise-sæsonen. Et cruiseskib genererer dagligt næsten lige så meget affald som en stor kommune. I løbet af en uges cruise kan der genereres op til 50 tons kloakaffald. Cruise-turisme på havene undslipper imidlertid international klimapolitik, og derfor kommer cruiseskibenes udslip ikke med i noget lands klima-regnskab.

Et krydstogtskib er en meget tæt befolket "landsby", og hvis smitsomme sygdomme bryder ud, vil de kunne spredes meget voldsomt. Derfor gør rederierne meget ud af den generelle hygiejne, såsom hånd-desinfektion, adskillelse imellem ren og snavset service og hurtig afrydning af snavset service. Sandsynligheden for smitte af en maveinfektion anslås at være mindre end 1% ved et 7-dages krydstogt.

Regionale forretningsområder

Antallet af krydstogtpassagerer er anslået til 14 mio i 2005, og 70% sejlede i det nordamerikanske område med Caribbean som langt det mest populære område. Det næststørste område er det Europæiske med 13%, og hvor det hurtigst voksende område er Østersøen. København, St. Petersborg, Stockholm m.fl. modtog 426.500 passagerer i 2009.

I Middelhavet vil der i sommeren 2012 være 206 krydstogtskibe på 64 ruter, der samlet vil betjene 528 destinationer lige fra Middelhavet i syd til Nordkap i nord. "Antallet af nye destinationer, nye ruter og nye skibe i Europa i år er endnu et bevis på, hvordan krydstogts-

industrien vokser og vil fortsætte med at vokse i regionen," siger Manfredi Lefebvre d'Ovidio, der er bestyrelsesformand for ECC.

Det største antal destinationer findes i Nordeuropa med i alt 123, herunder København. Herefter følger det østlige og vestlige Middelhav med henholdsvis 103 og 102 samt Norge og det arktiske område med i alt 78.

Med omkring 300 anløb og 350.000 krydstogtturister årligt er København suverænt Danmarks krydstogtby nr. 1. Rønne på Bornholm ligger på andenpladsen med 31 anløb i år, mens Århus med 21 anløb sidder solidt på tredjepladsen. Andre byer og områder – Skagen, Svendborg, Esbjerg, Kalundborg og Ærø – er også på banen med mellem ét og tre krydstogtbesøg.

Rejsebureauerne

De traditionelle rejsebureauer, og især de, der koncentrerer sig om krydstogter, mærker salget falde kraftigt fordi de



store rederier øger deres "synlighed" på nettet. Det gør det sværere for bureauer, som har koncentreret sig om salg af krydstogter at bevare dette marked. □□ "Flere og flere krydstogter sælges online fra krydstogtrederier", lyder det fra et analysefirma. □□ Situationen svarer til, at mange rejsebureauer har måttet opgive at tjene penge på flyrejser i takt med nettets udbredelse.

Der er flere grunde til at krydstogtrederierne overtager en voksende del af salget fra bureauerne. Dels kan de reducere omkostninger og dermed øge fortjenesten. Dels forbedrer de den direkte kontakt til nuværende og kommende passagerer og de undgår dermed de problemer, der er knyttet til brugen af mellemmand. Dette er selvfølgelig særligt alvorligt i en tid hvor dårlig indtjening truer bureauernes eksistens.

- Opgave 1. (45%)** Foretag en grundig strategisk analyse af krydstogtrederiet MSC baseret på både de interne og eksterne forhold..
- Opgave 2. (15%)** Analyser og vurder krydstogtrederiet MSC's forretnings- og konkurrencestrategi.
- Opgave 3. (25%)** Udarbejd forslag til strategisk vækst og støt forslagene med overordnede forslag til anvendelsen af handlingsparametre.
- Opgave 4. (15%)** Fordi konkurrencen er så hård og presser indtjeningen, vil rederiet XYZ undersøge, hvilke muligheder der er for at lave aftaler med andre rederier. Rederiet tænker både på at udveksle priser og programmer, på at fordele de geografiske områder eller måske udarbejde fælles materiale, som fremhæver krydstogternes fortræffelighed.
Du skal som konsulent give en juridisk vurdering af muligheder og begrænsninger i denne sammenhæng.

Dette er en eksamensopgave, som er udarbejdet på baggrund af offentligt tilgængelige kilder.

Forretningsmodeller og strategier mv. er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med selskabernes planer og udførelse.

Bilag 1:

MSC Fantasia: Den bedste i sin klasse

MSC Fantasia kommer til at befinde sig i Sydamerika gennem vintersæsonen 2012/13, for senere gennem sommersæsonen 2013 at sejle i det østlige Middelhav.

Indviet: 2008 □ Længde: 333 meter □ Antal dæk: 18 (hvoraf 14 for gæster)

Antal kahytter □ Totalt: 1637 □ MSC Yacht Club: 71 □ Aurea Suite: 28 □ Suite med balkon: 8 □ Udvendige kahytter med balkon: 1143 □ Kahyt med havudsigt: 93 □ Indvendig kahyt: 294 □ Indvendige kahytter til funktionshæmmede gæster: 43

Restauranter: □ Buffet, Hovedrestaurant, Pizzeria, MSC Yacht Club-restaurant, Tex Mex-restaurant

Barer og Lounger: □ Cigarsalon, Cocktail bar, Hovedfoyer-bar, Isbar, Jazz-bar, Kaffebar, Musik/Piano/Showbar, Udendørs- og poolbar, Sportsbar, Vinbar

Spa, Relax og Sport: □ Basketball, Joggingbane, Motionscenter, MSC Aurea Spa, Shuffleboard, Solarium, Squash, Tennis

Underholdning: □ 4d-Biograf, Bibliotek, Børneområde, Diskotek, F1-simulator, Fotohandlere og fotogalleri, Indkøbsområde, Kasino, Kunstarkade, Pokersalon, Pool-shop, Slikbutik, Spillesalon, Taxfree, Teenagerdiskotek, Trådløst Internet, Videospil

Pools: □ Hovedpool område, Overdækket pool, Teenager-vandruftsjebane, 12 boblebade