

# Bravo Tours

- Det er dansk!

<p><b>Vejret på Bahamas</b></p> <p>Temperatur op til 28° Skyet nogen steder, men klarer op omkring 15:00-tiden. Let til frisk vind fra NØ Lette byger natten til onsdag og torsdag.</p>	<p><b>Rejser</b></p> <p>Oplevelserne venter derude! Bare se her!</p>	<p><b>Nyheder</b></p> <p>Du kan nu rejse med Bravo Tours til <b>Bahamas</b> Les mere her!</p>	<p>★ <b>Hjemmesiden</b></p> <p>🏠 <b>Rejseområder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alicante</li> <li>- Costa del Sol</li> <li>- Egypten</li> <li>- Gran Canaria</li> <li>- Marokko</li> </ul> <p>🏠 <b>Hoteleskæde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Almoogor</li> <li>- Costa Meloneras</li> <li>- Don Miguel</li> <li>- Fleure</li> <li>- Hilton</li> <li>- Louban</li> <li>- Mozart</li> <li>- Koseffa</li> <li>- San Juan</li> <li>- Tropicana</li> </ul> <p>🗨 <b>Bestil Rejse</b></p> <p>📄 <b>Rejseinfo</b></p> <p>📍 <b>Hvorfor?</b></p>
<p><b>Vejret på Tenerife</b></p> <p>Temperatur op til 32° Skyet nogen steder, men klarer op omkring 9:00-tiden. Let til frisk vind fra SV Byger natten til fredag og lørdag.</p>	<p>Trænger du til en ferie? Her finder du det!</p>	<p>Kan du li' golf? Så er det her vist stedet!</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; font-size: 2em;">GOLF</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.5em; color: blue;">FLORIDA</p> <p style="text-align: center; color: blue;">Nu kan du rejse til FLORIDA med Bravo Tours!</p> <p style="text-align: center; color: red; text-decoration: underline;">Tryk her!</p>

Copyright Bravo Tours 2001

Multimediedesigner 2 semester dec. 2001  
Anders Jessen, Jess Hansen, Rasmus Pedersen og Torsten Fix

## Indholdsfortegnelse

<b>1 FORMÅL</b>	<b>4</b>
<b>2 PROBLEMFOMULERING</b>	<b>4</b>
<b>3 RISIKOANALYSE</b>	<b>5</b>
3.1 Samarbejdsaftale	5
<b>4 ANALYSE AF BRAVO TOURS.</b>	<b>7</b>
4.1 Historie.	7
4.2 Idé/vision	7
4.3 Målsætning	7
4.4 Organisation.	8
4.5 Økonomi.	9
<b>5 SITUATIONS ANALYSE.</b>	<b>12</b>
<b>5.1 Intern analyse.</b>	<b>12</b>
5.1.1 Bravo Tours' historiske og økonomiske udvikling:	12
5.1.2 SW – Analyse.	12
Stærke sider.	12
Svage sider.	12
5.1.3 Delkonklusion på den interne situation.	12
<b>5.2 Ekstern analyse.</b>	<b>13</b>
5.2.1 Efterspørgselsforhold.	13
Udbudsforhold:	14
Distributionsforhold:	14
5.2.3 Brancheanalyse.	16
5.2.4 Konkurrentanalyse.	17
Truslen fra potentielle Indtrængere.	18
Truslen fra Substituerende produkter.	18
Leverandørernes forhandlingsmagt.	19
Købernes forhandlingsmagt.	19
Konkurrencesituationen i branchen.	20
5.2.5 Analyse af WASTEELS.	20
5.2.6 Analyse af Spies rejser	21
5.2.7 OT-analyse.	22
Muligheder:	22
Trusler:	23
5.2.8 Delkonklusion af omgivelserne.	23
<b>6 STRATEGIER.</b>	<b>25</b>
6.1 Vækststrategi.	25
6.2 Konkurrencestrategi.	26
6.3 Parametermix.	27
6.3.1 Produkt.	27
6.3.2 Pris.	27
6.3.3 Promotion.	28

6.3.4 Distribution.	28
6.4 De generiske strategier.	28
6.5 Målgruppestrategi.	29
6.6 Positioneringsstrategi.	29
6.6.1 Eksempel 1 – Tjæreborg Rejser	29
6.6.2 Eksempel 2 – Nadana Tours	30
6.7 Positionering.	30
<b>7 BRUGERANALYSE.</b>	<b>31</b>
<b>7.1 S-O-R modellen.</b>	<b>31</b>
7.1.1 Stimuli.	32
Omverdenen.	32
7.2 Organisme.	33
7.2.1 Baggrund.	33
Kulturelle forhold:	34
Personlige forhold:	34
Psykologiske forhold:	34
7.2.2 Beslutningsprocessen.	36
7.3 Respons.	38
7.3.1 Købsadfærd:	38
<b>8 PLANER.</b>	<b>41</b>
8.1 Markedsføringsplan:	41
8.1.1 Tidsramme:	41
8.1.2 Hovedmål:	41
8.1.3 Væsentlige markedsføringsstrategier (distributionsstrategi):	41
8.1.4 Parametre:	41
8.1.5 Budgetter:	41
8.2 Markedsføring.	42
8.2.1 Tryksags reklame:	42
8.2.2 Internet portal.	43
<b>9 PROJEKT AFGRÆNSNING</b>	<b>50</b>
<b>10 KONKLUSION</b>	<b>51</b>

## 1 Formål

Formålet med herværende rapport er, at benyttede teorier og modeller vi har lært i løbet af første og andet semester.

## 2 Problemformulering

Vi er blevet ansat som konsulenter for rejsebureauet Bravo Tours. Vi har fået stillet opgaven at udarbejde en rapport og et produkt i form af en hjemmeside. De overordnede opgaver er for overskuelighedens skyld opstillet i punktform nedenfor:

### Analyse

Analyse af branchen

Udarbejdelse af en strategi

Vurdere de organisatoriske forhold.

### Markedsføring

Tilrettelægge en markedsføringskampagne

En primær målgruppe skal vælges.

Kampagnen skal laves til en målgruppe.

En reklame skal udarbejdes.

- Tryksag eller film

### Internet-side

Virksomhedens ansigt på nettet.

Brugervenlig salgsportal.

Ensartet design i evt. tryksager og på hjemmesiden.

Budget over salg via Internettet.

Analysedelen skal munde ud i en analyse af Bravo Tours såvel som branchen generelt. Vi vil lave en analyse af Bravo Tours' væsentligste konkurrenter og Bravo Tours' nuværende situation på markedet. Ydermere vil vi udarbejde en konkret, målrettet strategi, der skal sikre virksomhedens vækst i fremtiden, samt lave en vurdering af virksomhedens organisatoriske forhold.

Markedsføringsdelens hovedmål er at lave en markedsføringskampagne. Kampagnen skal resultere i en reklame, enten i form af en tryksag eller en film, og skal anvende både traditionelle medier og Internettet. Til dette formål skal en målgruppe identificeres.

Der skal konstrueres og etableres en webside, der skal profilere virksomheden. Siden skal indeholde en salgsportal, så potentielle såvel som nuværende kunder kan bestille rejser direkte på Nettet. Siden skal passe ind i Bravo Tours' overordnede markedsføringsstrategi. Endelig skal der laves et forslag til et resultatbudget over salgsportalen.

### 3 Risikoanalyse

En risiko er et begreb vi bruger for at betegne mulige planafvigelser i projektet. Ved at nedfælde risici i et skema kan vi, hvis uheldet er ude, hurtigt fremdrage vores modtræk for at undgå en katastrofe. Skemaet kan således ud:

Risiko	Sandsynlighed	Konsekvens	Håndtering
Problemer med at få ASP-delen til at virke optimalt	Ca. 10 %	Mindre alvorlig	Kontakte de pågældende lærere, der ved noget om det
Forsinkelser i tidsplanen	Ca. 15 %	Alvorlig	Overarbejde for hele gruppen
Forsinkelser i de uddelte arbejdsopgaver imellem gruppemedlemmerne	Ca. 20 %	Mindre alvorlig	Overarbejde til det pågældende gruppemedlem
Tabt arbejde pga. nedbrud i skolens netværk	Ca. 5 %	Mindre alvorlig	Én gang til for Prins Knud!
Skolens Edb-system indeholder ikke nødvendige programmer	Ca. 90 %	Mindre alvorlig	Arbejdet laves hjemme hos et af gruppemedlemmerne
Force majeure	Ca. 0,05 %	Katastrofal	Ikke taget stilling til
Frafald i gruppen	Ca. 5 %	Alvorlig	Det forhenværendes gruppemedlems arbejdsopgaver bliver delt ud på de resterende medlemmer

Hvis vores projektgruppe var i den situation, reelt at være i samarbejde med Bravo Tours, er det en god idé at nedfælde en samarbejdsaftale i form af en kontrakt. Et eksempel:

#### 3.1 Samarbejdsaftale

mellem

Bravo Tours & Individuals Inc.

§ 1 – Formål.

Formålet med denne samarbejdsaftale er at få klarlagt forholdet mellem Bravo Tours og Individuals Inc., i forbindelse med design af hjemmeside, udvikling af reklame og der tilhørende markedsføringsstrategi.

§ 2 – Fortrolighed.

Ved denne kontrakts godkendelse gælder gensidig fortrolighed om oplysninger der vedrører projektet. Fortroligheden gælder for begge parter under og efter udfærdigelsen af projektet. Ligeledes må ingen tredjeparter der er i kontakt med projektet, direkte såvel som indirekte, på nogen måde videresende oplysninger angående projektet.

§ 3 – Levering.

Levering af rapport samt produkt skal ske i henhold til indgået kontrakt. Forsinkelser kan ikke godkendes. Lever Individuals Inc. ikke op til forudsatte deadline, er Bravo Tours på ingen måde ansvarlig for udbetaling af fuld løn til Individuals Inc.

§ 4 – Ansvar for opbevaring af materialer.

Bravo Tours opbevarer det færdige produkt samt en kopi af rapporten, som er udarbejdet i forbindelse med markedsføringen og strategianalysen. En kopi vil ligeledes blive opbevaret hos medlemmerne af projektgruppe Individuals Inc. Yderligere kopier må ikke laves af Bravo Tours uden Individuals Inc's skriftlige samtykke. Overholdes dette ikke, har Individuals Inc. al ret til at stævne Bravo Tours for brud på copyright-loven samt kontraktbrud.

§ 5 – Ophavsretten.

Ophavsretten til alt elektronisk materiale - udført i projektet for Bravo Tours - har Bravo Tours brugsrettighed til. Kildekoder og billedmateriale lavet i forbindelse med projektet har Individuals Inc. ophavsretten til. Disse rettigheder fortsætter uændret efter samarbejdsaftalen er ophørt, medmindre andet aftales på et senere tidspunkt.

§ 6 – Gyldighed.

Aftalen er gældende fra tirsdag den 2. oktober 2001.

Aftalen kan opsiges af begge parter med 3 måneders varsel. Dog kan dette kun forekomme med gyldig grund, og denne skal begrundes for den anden part.

-----  
Direktør, Bravo Tours

-----  
Projekt leder, Individuals Inc.

## **4 Analyse af Bravo Tours.**

I dette afsnit vil vi analysere virksomheden. Vi gennemgår virksomhedens historie, ridser deres idéer og visioner op og beskriver deres målsætning. Derefter vurderer vi deres økonomiske og organisatoriske forhold.

### **4.1 Historie.**

Bravo Tours blev grundlagt 1. december 1998 af Peder Hornshøj og Henrik Søndergaard. Begge havde stor erfaring i rejsebranchen, idet Hornshøj kom fra et job som salgschef hos Star Tour Vest og Søndergaard var tidligere service- og produktionschef i Herning Rejser. Det var ikke svært at overtale bankerne til at skyde penge i projektet.

Man besluttede at sende rejsegæster fra København og Billund, og allerede efter det første år i branchen havde Bravo Tours sendt 15.000 gæster på sol ferier til en række destinationer i det Sydeuropæiske. Året efter udvidede man sortimentet med en række nye destinationer.

### **4.2 Idé/vision**

Idéen med Bravo Tours var fra starten at skabe et 100 % danskejet firma. 80 % af den danske charterbranche var udenlandsk ejet, og man ville opbygge en virksomhed bygget på danske værdier og normer. Man ville eksklusivt benytte danske guider

### **4.3 Målsætning**

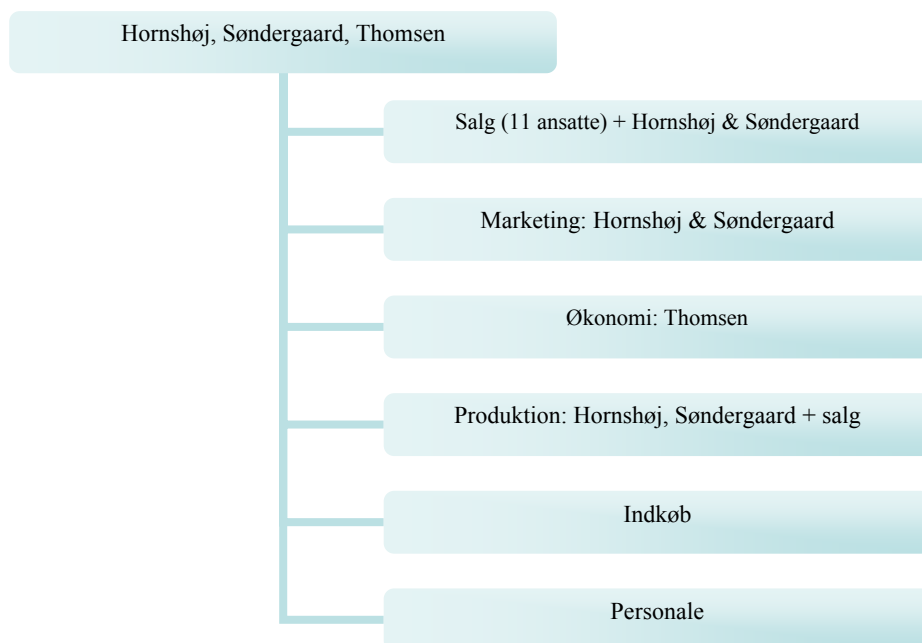
Bravo Tours' målsætning lyder: "At levere et rent dansk alternativ til de "store" udenlandsk ejede selskaber i Danmark."

Hos kunden vil man skabe følelsen af, at Bravo Tours er et lille selskab, der har tæt kontakt til kunderne. Man satser på den personlige service, og vil opnå at sende 30.000 rejsende om året ud i verden.

I overvejelserne om firmaets prispolitik har man valgt at droppe priser, der ender på 95 og 98 fordi man mener at priser, der ender på et skævt beløb kan vildlede kunderne. Samtidig har man indført børnerabat, så børn slipper for at skulle betale for hotellet, hvis de overnatter i forældrenes lejlighed.

Modsat andre mindre udbydere har man valgt ikke at specialisere sig i enkelte destinationer. Selvom Bravo Tours ikke udbyder så mange destinationer som de store selskaber, har de, som de store, destinationer på 4 verdensdele. Derudover har Bravo Tours nogle få rejsemål, som de er de eneste der udbyder.

## 4.4 Organisation.



Organisation i Bravo Tours bygger på en flad og flydende struktur, et funktionsprincip ifølge sidste års teori, hvor afdelingerne arbejder sammen om at drive virksomheden. Ledelsen består af økonomidirektør Thomsen og de to grundlæggere Hornshøj og Søndergaard. Endvidere er der 6 afdelinger: salg, marketing, økonomi, produktion, personale & indkøb.

I salgsafdelingen er der 13 ansatte, deriblandt Hornshøj og Søndergaard. De står for den personlige kontakt til kunden som ønsker at købe en rejse.

Marketingsafdelingen varetages af de to grundlæggere. Dennes funktion er reklameudvikling og markedsføring i forskellige medier. Grundet virksomhedens beskedne budget har man valgt at holde sig til forholdsvis billige reklameformer, såsom kataloger, hjemmeside, reklamer på tekst-tv og i lokalområdet.

Produktionsafdelingen står for udtænkning af nye rejsemål, og selve arrangementet af rejsen. På grund af arbejdsdelingens flydende struktur varetager også produktionsafdelingen af de to grundlæggere, dog med assistance af folk fra salgsafdelingen.

Indkøbsafdelingen arbejder tæt sammen med produktionsafdelingen. Afdelingen har ikke nogle faste ansatte.

Personaleafdelingen består af guider på de forskellige rejsedestinationer.



## 4.5 Økonomi.

For at få større indblik i Bravo Tours virksomhed, er det nødvendigt at beregne forskellige nøgletal.

I oplægget bliver der nævnt et indtjeningsbeløb på 250 kr. som gennemsnit for hver solgt rejse. Dette tal er en "standard" indenfor rejsebranchen.

Vi har undersøgt hvordan dette beløb fremkommer:

Forventet 2000 - 2001	
Opsætning	6.250.000
Antal gæster	25.000
Indtægt pr. gæst	250
1999	
Opsætning	1.219.955
Antal gæster	25.000
Indtægt pr. gæst	48.80
1998	
Opsætning	1.686.365
Antal gæster	15.000
Indtægt pr. gæst	112,42

Som det tydeligt kan ses ud fra de foregående år, er en indtægt på 250 kr. pr. rejse meget ambitiøs tangerende til urealistisk. Af andre punkter i budgettet kan der nævnes, at de overhovedet ikke har regnet med udefrakommende farer. De har heller ikke budgetteret med konsulenter.

	1/10 1998 - 30/9 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001 (budget)
Bruttoresultat	kr 1.686.365,00	kr 1.219.955,00	kr 6.250.000,00
Kapacitetsomkostninger	kr 2.562.946,00	kr 3.685.846,00	kr 4.814.615,00
Indtjenings bidrag	kr (876.581,00)	kr (2.465.891,00)	kr 1.435.385,00
Afskrivninger	kr (123.450,00)	kr 112.627,00	kr 102.490,00
Resultat før renter	kr (1.000.031,00)	kr (2.353.264,00)	kr 1.537.875,00
Renteindtægter	kr 43.638,00	kr 119.461,00	kr 145.578,00
Resultat før skat	kr (956.393,00)	kr (2.233.803,00)	kr 1.683.453,00
Resultat efter skat (32%)	kr (650.347,24)	kr (1.518.986,04)	kr 1.144.748,04
Aktiver	kr 5.296.968,00	kr 6.794.929,00	kr 7.856.956,00
Egenkapital	kr (456.402,00)	kr (2.915.459,00)	kr (1.728.142,00)
Gæld	kr 5.753.370,00	kr 9.710.388,00	kr 9.585.098,00
Antal ansatte	13	22	29

NB. Vi har bemærket nogle uoverensstemmelser med de beregninger der er i opgaven og dem vi selv er kommet frem til. Vi vælger derfor at benytte os af tallene i tabellen ovenfor, og ikke den der forefindes i opgaven.

Vi går desuden ud fra at virksomhedsskatten ligger på 32 % i de oplyste år.

For at kunne vurdere er vi nødt til at beregne på nøgletallene.

Formlerne vi bruger lyder som følgende:

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{Overskud af primær drift} * 100}{\text{Aktiver}}$$

$$\text{Egenkapitalens forrentning} = \frac{\text{Ordinære resultat efter skat} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital} * 100}{\text{Aktiver i alt}}$$

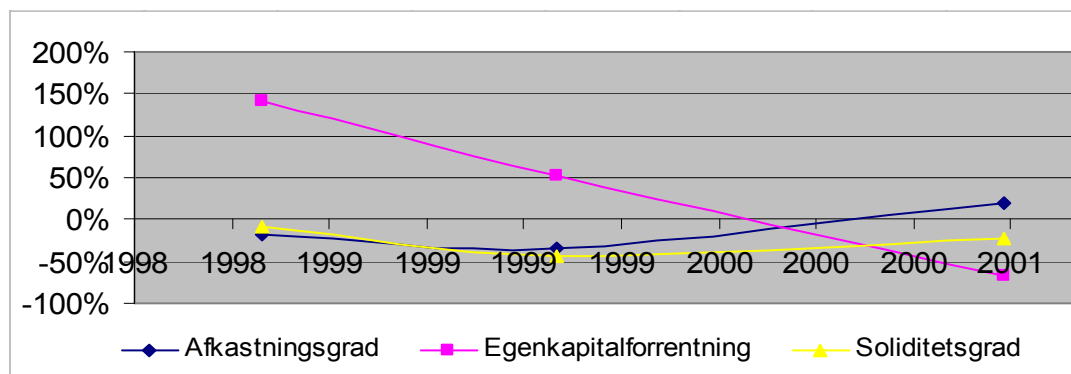
Eksempel, hvordan året 2000-2001 beregnes:

$$\text{Afkastningsgrad} = (1.537.875 * 100) / 7.856.956 = 19,57 \%$$

$$\text{Egenkapitalens forrentning} = (1.144.748,04 * 100) / -1.728.142 = -66,24 \%$$

$$\text{Soliditetsgrad} = (-1.728.142 * 100) / 7.856.956 = -22 \%$$

	1998	1999	2000-2001
Afkastningsgrad	-18,88 %	-34,63 %	19,57 %
Egenkapitalforrentning	142,49 %	52,10 %	-66,24 %
Soliditetsgrad	-8,62 %	-42,91 %	-22 %



Vi har nu følgende situation; Afkastgraden & soliditetsgraden er stigende og egenkapitalforrentningen er faldende, men hvad betyder det? For at tage det fra en begyndelse af så viser afkastningsgraden at virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital er stigende. Man kan se at de to første år har været svære år med en mængde gæld til opførelsen af virksomheden. Ser man på budgettet, så forventer de at få mindsket denne gæld, samtidig med at de forventer at tjene flere penge.

Egenkapitalens forrentning viser hvordan investorerens penge er blevet forrentet. Som man tydeligt kan se på grafen, er det gået støt ned af. Hvorfor dette sker, er os en mindre gåde. Vi mener, at forklaringen skal findes i de negative tal vi bruger til beregningen.

Soliditetsgraden bekræfter næsten tallene fra afkastgraden, forstået på den måde, at den viser, hvor solid virksomheden er. Som man igen kan se af grafen, så starter Bravo Tours med at være en smule usolid, hvorefter de prøver at kæmpe sig ind på markedet, hvilket får soliditetsgraden til at falde. Skal vi igen følge budgettet, så forventer Bravo Tours, at de igen vil forbedre dem og komme op på -22 %.

Alt i alt viser regnskabsanalysen, at det er hårdt at starte et rejseselskab, og at de første år er nogle meget hårde år, hvor der skal afvikles meget gæld samtidig med, at der skal findes en fast kundekreds og loyalitet.

## **5 Situations Analyse.**

### **5.1 Intern analyse.**

#### **5.1.1 Bravo Tours' historiske og økonomiske udvikling:**

Bravo Tours har, fra de startede i 1998, haft en lille stigning, i indtjeningen, som det er illustreret i skemaet på side 10

Bravo Tours er selv meget optimistiske i forhold til den økonomiske udvikling. Den lave indtjening 1999/2000 skyldes etableringsomkostninger, og en række andre konjunkturer, men underskuddet vendes i 2000/2001-budgettet.

#### **5.1.2 SW – Analyse.**

##### **Stærke sider.**

Bravo Tours har nogle veldefinerede mål, bl.a. at de vil sende 30.000 på ferie hvert år. Samtidig har de to grundlæggeres årelange erfaring indenfor rejsebranchen gjort det meget lettere at etablere en virksomhed. I en nystartet virksomhed er lysten til at skabe noget stor, og det er også her, Hornhøj og Søndergaards erfaring hjælper. Arbejdslysten hos medarbejderne i en nystartet virksomhed i rivende vækst er stor. Andre, mere uerfarne direktører ville måske blive overmodige og træffe nogle uheldige beslutninger, der i sidste ende kunne få alvorlige konsekvenser.

##### **Svage sider.**

Pga. at Bravo Tours er sådan et lille selskab, er budgettet, ikke mindst mht. markedsføringen, også derefter. Ved at tage en tilbagelænet position, hvor man så at sige lader kunderne komme til selskabet i stedet for omvendt, kommer man måske ikke ud til så mange potentielle kunder, som hvis man iværksatte en mere aggressiv markedsføringskampagne.

Den flydende organisationsstruktur er måske tilstrækkeligt velfungerende i øjeblikket, men hvad med i fremtiden? Efterhånden som arbejdsopgaverne bliver mere udspecificerede i takt med virksomhedens vækst, er der næppe grobund for, at grundlæggerne varetager opgaverne i så mange forskellige afdelinger. Det vil blive for stor en byrde i det lange løb.

#### **5.1.3 Delkonklusion på den interne situation.**

Hele Bravo Tours' koncept bygger på, at det skal være en 100 % danskejet virksomhed. Dette behøves dog ikke nødvendigvis at være et aktiv, heller ikke blandt danske kunder. Ovennævnte kommer meget an på kundernes opfattelse af virksomheden.

Det er en fordel for virksomheden at forblive forholdsvis lille. Med kun tre personer i ledelsen er chancerne for interessekonflikter mindre og overblikket større. Kommandovejen fra menig medarbejder til ledelse er kort. Dette kommer også til udtryk fysisk, da ledelsen altid er synlig blandt de andre medarbejdere og hjælper til i den daglige arbejdsgang. Ledelsen har megen entusiasme for deres projekt, idet de som allerede velbetalte medarbejdere hos etablerede selskaber valgte at starte deres eget. Udviklingen i virksomheden afspejles også i antallet af medarbejdere, der har været stødt stigende siden starten.

Økonomisk set så kører det ikke specielt godt for Bravo Tours. Deres regnskab bærer tydeligt præg af, at de er en nyopstartet virksomhed, med en masse gæld de skal have afviklet. Opfylder De ikke deres budget for året 2000 – 2001, risikerer de på længere sigt at miste deres troværdighed overfor investorer og samarbejdspartnere.

Der er naturligvis også ulemper ved Bravo Tours' organisation. En tænkt situation: Bravo Tours' reklamekampagne i TV bliver en kæmpe succes, og selskabet drukner i bestillinger på rejser. Her vil den flydende organisation stå sin prøve, og det er meget muligt at den vil komme til kort.

## 5.2 Ekstern analyse.

I den eksterne analyse vil vi se på, hvordan rejsebranchens situation er, og hvordan det influere på Bravo Tours. Vi vil kort gennemgå branchens nyere historie.

Generelle makroforhold:

Der er fire faktorer, der primært kan have indflydelse på markedsførelsen af Bravo Tours' rejser. Disse bliver her fremstillet i en PEST-model:

<i>Political</i>	Politiske og lovgivningsmæssige forhold
<i>Economical</i>	Økonomiske og demografiske forhold
<i>Social</i>	Sociale og kulturelle forhold
<i>Technological</i>	Teknologiske og fysiske forhold, herunder miljø

*Kilde: International markedsføring side 140*

Grunden til sådan en PEST-model er, for at kunne tage højde for de udstillede forhold. For eksempel skal der tages højde for om de fremtidige kunder man henvender sig til, overhovedet har råd – og lyst – til at tage på ferie i udlandet. Ligeledes skal Bravo Tours undlade at markedsføre rejsedestinationer i krigshærgede områder, da dette kunne have den uheldige effekt, at der ikke var nogle kunder at sende af sted. Hvad der ydermere skal tages hensyn til er, om der er kommet nogle lovgivningsmæssige ændringer. Dette kunne resultere i at potentielle kunder boykotter Bravo Tours, fordi enkelte hoteller Bravo Tours indlogerer gæster i, benytter sig af børnearbejdere. Det skal lige nævnes, at eksemplet er rent hypotetisk.

### 5.2.1 Efterspørgselsforhold.

Efterspørgselsforholdene har indflydelse på produktets pris, i Bravo Tours' tilfælde;

### **Rejser.**

Siden rejsepriserne allerede er fastlagt af Bravo Tours, er denne analyse overflødig og unødvendig.

### **Udbudsforhold:**

I denne del, af den eksterne analyse belyses branche- og konkurrenceforholdene på rejsemarkedet.

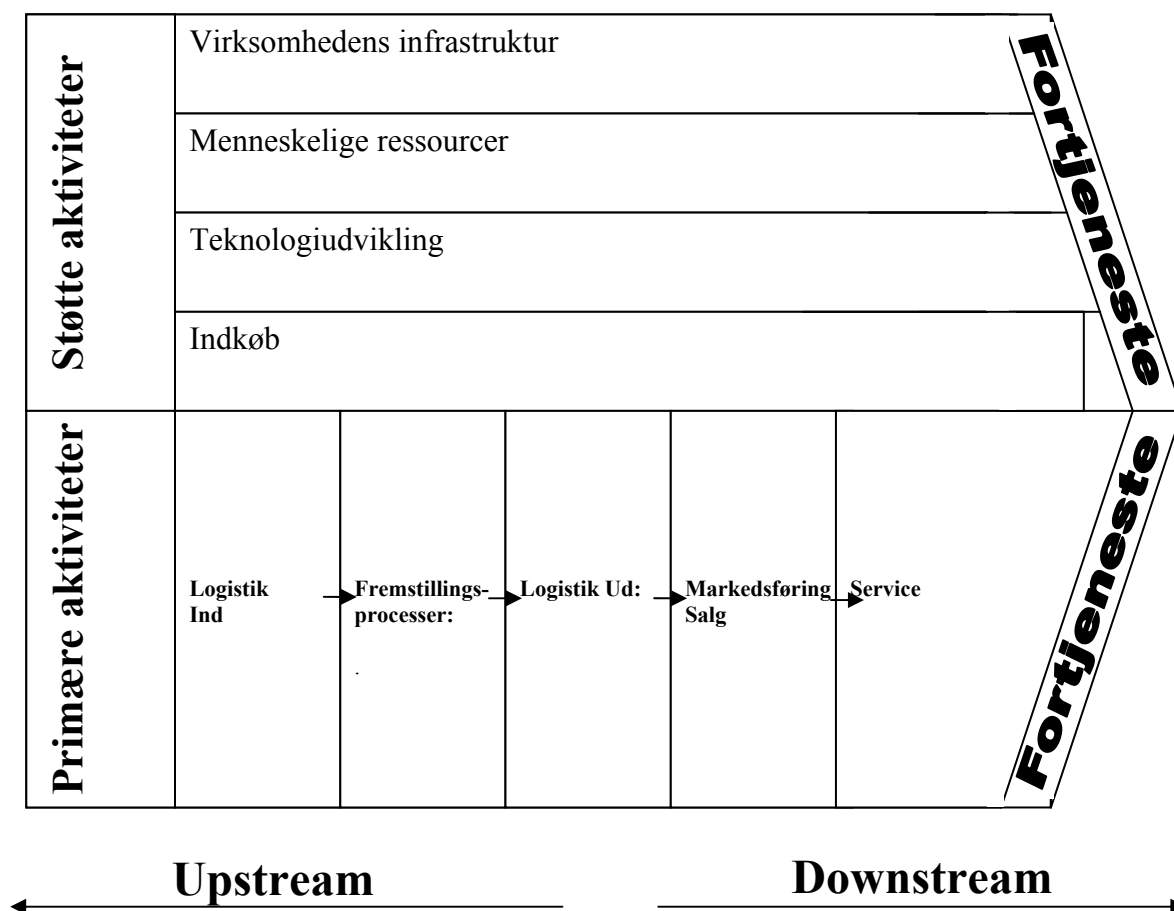
Et marked, som rejsemarkedet, er meget svært for et lille selskab som Bravo Tours at vinde større indpas i, da markedet domineres af store selskaber, såsom: Spies, Star Tour, Tjæreborg, Alle Tiders, Ving, Apollo og Dansk Folkeferie der sidder på 83 % af rejsemarkedet (iflg. Bravo Tours oplægget s. 14/15). Med sine sølle 0,5 % markedsandele, er Bravo Tours en lus mellem to negle.

### **Distributionsforhold:**

Danskere brugere X antal kr. hvert år på rejser, hvoraf kun 0,5 % tilfalder Bravo Tours. Rejser bliver hovedsageligt bestilt via telefon, og betalt ved udbyderen. Dette kan der dog ændres på, ved hjælp af en snedig opfindelse kaldet ”Internettet”. Bravo Tours ønsker at få en salgsportal på benene, hvor kunder kan bestille rejser og betale uden så meget som at skulle gå ud af en dør. Siden denne salgsform ikke er så udbredt indenfor rejsemarkedet, kunne dette medføre en markant stigning i bestillinger ved Bravo Tours.

### **5.2.2 Værdikæde.**

En værdikæde er til for at øge værditilvæksten for et produkt. Yderligere bruges den så en virksomheds ledelse kan vurdere et produkts værdi hos kunden samt at forbedre konkurrenceevnen for virksomheden. Dette gøres ved hjælp af nedenstående figur.



### Primære aktiviteter.

#### *Fremstillingsprocesser:*

Denne proces udgøres af de tre chefer for Bravo Tours, som står for indkøb og vurdering af rejserne. Udvalget sker ud fra et mål om at have andre rejsemål end konkurrenterne.

#### *Logistik ud:*

Denne proces omhandler de data der bliver indgivet af kunden ved et køb af en rejse, og de data der sendes ud af Bravo Tours i form af bekræftelse på bestilling, billetter o. lign. Dette varetages af salgsafdelingen.

#### *Markedsføring/Salg:*

Der reklameres i lokalaviser, på tekst-tv og tv reklamer i lokalt tv.

En anden og vigtig metode i markedsføringen, er deres kataloger. Kunden har mulighed for at bestille dem ved enten at ringe til service telefonen eller ved at bestille den på Bravo Tours' hjemmeside.

*Service:*

Personlig service med danske guider.

**Støtteaktiviteter.**

*Indkøb:*

Ledelsen finder nye rejsemål, samt finder transportmuligheder til destinationerne.

*Teknologiudvikling:*

Kunder kan bestille rejser elektronisk, og andre rejser bliver indtastet direkte ind i computeren når de bestilles.

*Menneskelige ressourcer:*

Bravo Tours har valgt at ansætte et dansk personale på rejsemålene.

*Virksomhedens infrastruktur:*

Virksomheden har reelt tre ledere der laver alt fra økonomi til produktudvikling.

## 5.2.3 Brancheanalyse.

### Historie.

Rejsebranchen, som vi kender i dag, med de store selskaber, startede sidst i 1960, hvor Spies og Tjæreborg Rejser for alvor trådte ind på det danske marked.

I starten af 1990'erne overtages Tjæreborg af den anden rejsegigant Spies, hvilket giver Spies/Tjæreborg en markedsandel på mere en 80 %. Men de glemte at overveje kundernes ønsker, og de valgte ikke at sælge billige rejser, hvilket igen gav mulighed for, at konkurrenter kunne gå efter de kunder.

Konsekvensen af den lave pris var, at der dukkede store mængder af små selskaber op som solgte discount rejser. Problemet med de små selskaber var, at de fleste solgte rejserne billigere end kostprisen, i håb om, at få et større del af markedet, og så derefter kunne tjene penge. Det endte, som vi nok kan huske, i store krak 1996 hvor bl.a. Calypso verdensrejser og Sultan Rejser måtte lukke.

Disse discount rejser, var også ved at koste Spies/Tjæreborg rejser livet, men de blev reddet af det svenske selskab Scandinavian Leisure Group - ejet af engelske Air Tours - der opkøbte dem.

Situationen lige nu er, at selskaberne sætter fokus på indtjeningen, samt deres egen overlevelse, hvilket har givet et mere stabilt marked. Lige nu ser fordelingen således ud:

Selskab	Markedsandel	Ejet af, (nationalitet)
Spies	18 %	Engelsk
Star Tour	18 %	Engelsk
Tjæreborg	17 %	Engelsk
Alletiders Rejser	14 %	Schweiz

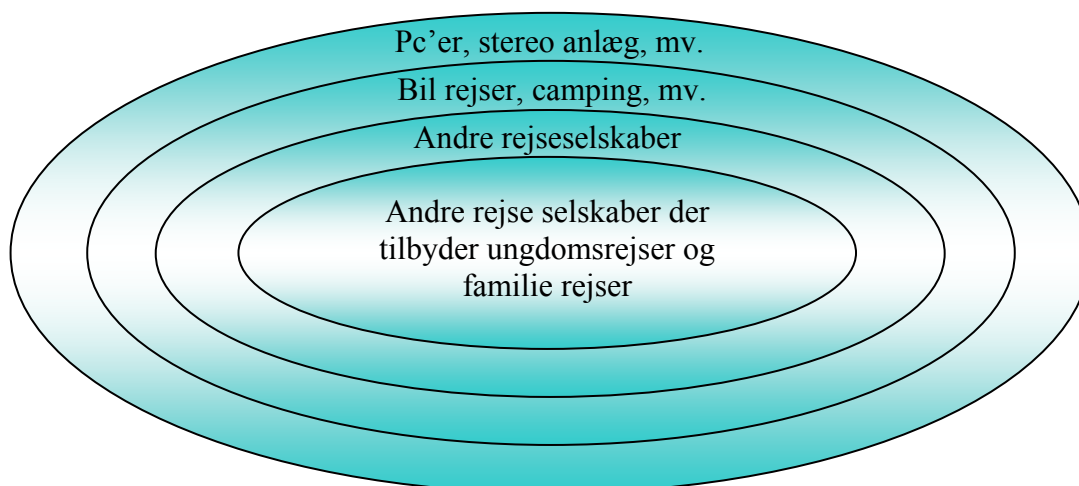


Ving	9 %	Engelsk
Apollo	4 %	Schweiz
Dansk Folkeferie	3 %	(Dansk)

Resten af markedet er fordelt mellem et stort antal nicheudbydere.

## 5.2.4 Konkurrentanalyse.

Som vi har nævnt under vores korte gennemgang af historien, er konkurrencen meget hård. Spies, Star Tour, og Tjæreborg sidder på lidt over halvdelen af markedet. Den sidste halvdel er delt op mellem mange små virksomheder. De små virksomheder har for at differentiere sig, valgt at fokusere på en eller flere niches, eksempler kunne være Tyrkiets eksperter, Grækenlands eksperter, og ungdomsrejser. Disse små virksomheder har nogle fordele i kræft af, at de er små, hvilket resulterer i, at de ikke har store driftsomkostninger, hvilket igen resulterer i lavere priser. Produktet rejser og ferie oplevelser, er også et besværligt produkt at sælge. Det skal konkurrere med en mængde andre produkter. Dette illustreres på figuren nedenunder.

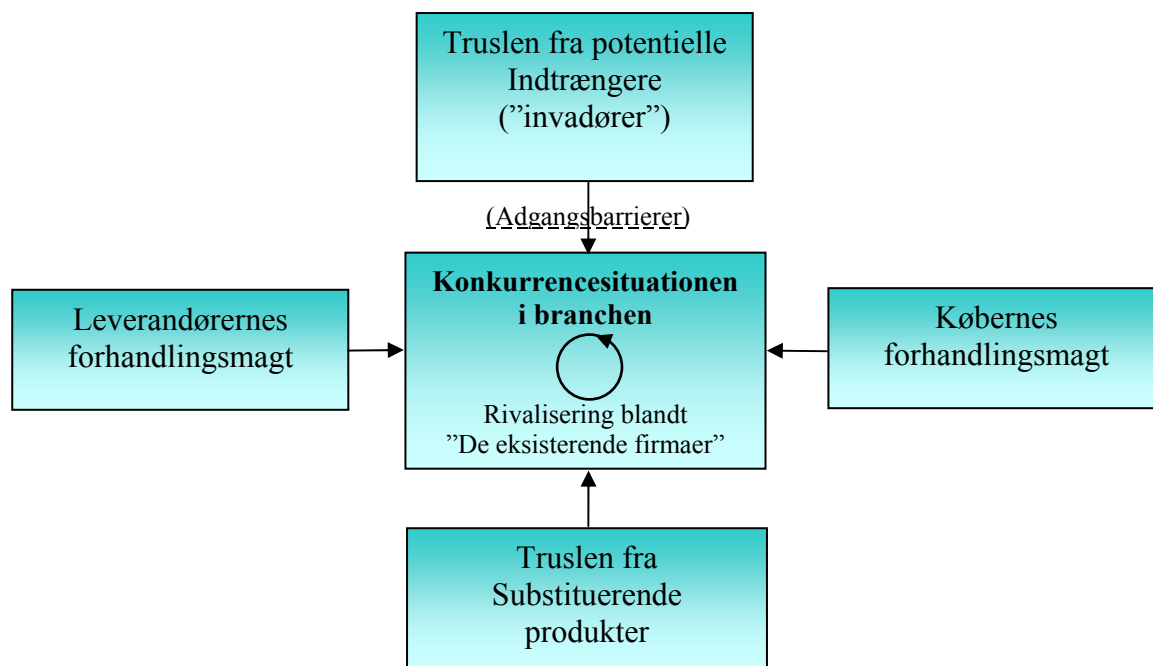


*Kilde Porters model over konkurrence niveauer. Side 164 i International Markedsføring*

Figuren skal forstås på den måde, at cirklen i midten repræsenterer, hvilke produkter eller virksomheder Bravo Tours er i direkte konkurrence med. Den næste cirkel repræsenterer produkter i samme kategori. Ligeledes illustrerer den efterfølgende cirkel samme behov. Den sidste repræsenterer samme rådighedsbeløb.

Bravo Tours' direkte konkurrenter er derfor de andre virksomheder, der har valgt præcist samme segment. Da Bravo Tours har en meget bred målgruppe, har de mange konkurrenter. Hvis der skal sættes navn på nogle af dem, så er der Spies, Tjæreborg og Ving som operere på de fleste af segmenterne, men primært familie segmentet (de børne- og udflugtsorienterede), festsegmentet og oplevelsessegmentet. Endnu en konkurrent er Ung Rejs og Kilroy, idet de udbyder rejser med hovedvægt på unge menneskers ønske om at feste i tropeklime.

Vi kan så sætte de informationer sammen i modellen ”5 Forces” af Porter:



*Kilde: Porters 5 kræfter side 172 i International Markedsføring*

### **Truslen fra potentielle Indtrængere.**

Rejsemarkedet er et forholdsvis nemt marked at komme ind på. Opfylder man lovens krav om en egenkapital på X antal kroner, så står markedet forholdsvist åbent. Finder man så den rigtig niche kan det være et vældig lukrativt marked.

For at en indtrænger skal blive en stor trussel, kræver det en aggressiv markedsføringskampagne fra indtrængerens side, hvilket igen kræver en meget stor kapital.

Alt i alt vil vi vurdere truslen fra potentielle indtrængere for lille til mellem. Vi har svært ved at forestille indtrængere med kapital stor nok til at lave kampagner og priskrig, til at overtage Bravo Tours' kunder, og fordi der findes så mange eksempler på mindre rejseselskaber, der er gået konkurs, hersker der en tilbageholdenhed overfor storstilede introduktioner på rejsemarkedet.

### **Truslen fra Substituerende produkter.**

Ser man på det produkt Bravo Tours sælger – ferierejser - er der en mængde substituerende produkter. Der findes eksempelvis mange andre selskaber der er leveringsdygtige i rejser til Grækenland. Det, der kan mindske denne trussel er, hvis Bravo Tours leverer rejser som ingen andre selskaber leverer. Det kunne f.eks. være til et land med turismemuligheder, som endnu ikke er ”opdaget” af de andre selskaber.

Alt i alt vil vi vurdere truslen fra substituerende produkter som middel til høj. Middel, da Bravo Tours prøver at differencere sig på markedet ved at køre på at "det er dansk".

Vi er dog ikke sikre på om denne strategi vil holde, da vi kan se hvad der skete gennem midten af 90'erne med den enorme priskrig.

Vi mener, at der er en reel chance for, at kunden dropper deres loyalitet til fordel for en besparelse på nogle hundrede kroner.

Der er også en reel fare for at danskerne har fået frygt for at rejse, efter terror angrebet den 11. september 2001, og at de derfor ville prioritere rejser, hvor der ikke skal flyves til. Det kunne evt. være camping, sommerhuse og køre selv ferier.

### **Leverandørernes forhandlingsmagt.**

Dette punkt kan også diskuteres meget, for hvordan kan leverandørens forhandlingsmagt være stor eller lille? I opgaven er der oplyst at Bravo Tours har prøvet at differentiere sig på den måde, at de har valgt rejsedestinationer, der ikke nødvendigvis ligger samme sted som de andre danske selskaber.

Et eksempel på dette er et af Bravo Tours nyheder i Egypten. Der har de valgt byen Hurghada i stedet for Sarm-el-Sheikh. Er Bravo Tours den første der vælger denne rejsedestination på verdensplan, er der en stor risiko for at "leverandøren" funder en anden kunde.

Ser man på transporten til en rejsedestination kan risikoen betegnes som minimal, da der bestilles pladser på et rutefly eller hos andre rejseselskaber.

Vi vil derfor vurdere, at leverandørernes forhandlingsmagt, som forholdsvis lille på "normale" rejsedestinationer, og være lidt højere på luksusrejser. Luksushoteller er der sikkert ikke så mange af som normale hoteller, og derfor kan Bravo Tours ikke bare vælge et konkurrerende hotel, hvis nu prisen stiger meget.

### **Købernes forhandlingsmagt.**

Hvordan kan vi så vurdere købernes forhandlingsmagt? Der findes en mængde faktorer, der influerer på forhandlingsmagten. Den faktor vi mener Bravo Tours primært vil løbe ind i, er mulighed for, at kunden vælger et substituerende produkt. Bravo Tours produkt er meget lig de andre, der er på markedet. Selvom de konkurrerende prøver at differencere sig ved at vælge nye destinationer, er der næsten altid en mulighed for, at finde en rejse der, ligner hos en konkurrent.

Vi mener, at forhandlingsmagten hos kunden er stor. Bravo Tours er et forholdsvis lille selskab, og kunderne er meget vigtige for dem. Kunden har derfor en god chance for, at få rejsen lidt billigere end hos Bravo Tours' konkurrenter.

## **Konkurrencesituationen i branchen.**

Rejsebranchen er en hård branche, hvor der hele tiden er strid om kunderne. Vi har før nævnt at 3 store selskaber tilsammen sidder på næsten 50 % af markedet. Dette giver ikke store markedsandele til de resterende selskaber.

En forklaring på, hvorfor de tre selskaber har så stor en andel er, at kunderne er blevet meget forsigtige. De ønsker ikke at strandre på en 35° varm lufthavn sydpå i flere dage fordi de købte en rejse hos et lav-budgets selskab. De vælger derfor et selskab de kender, og har tiltro til.

Markedet er desuden præget af, at der er stor konkurrence mellem de store selskaber. Det resulterer i store reklamekampagner i forårsmånederne, og først på efteråret, hvor alle selskaber prøver at få en bid af næste sæsons gæster.

Markedet kan beskrives som differentieret oligopol, hvilket vil sige, få store selskaber og en masse små.

Vækstpotentialet på markedet er rimeligt stort: Ca. 1/5 af danskerne tager på charterrejse i løbet af et år. Det kan dog være svært at fange de sidste 4/5, da en stor del ønsker at holde ferie hjemme i Danmark. En anden del har valgt at bruge de penge en charterrejse koster, til noget andet.

Der er stadig en stor priskonkurrence på markedet. Det er næsten det eneste parameter de små selskaber kan sælge rejser på, med mindre de vælger at specialisere sig inden for et område.

## **5.2.5 Analyse af WASTEELS.**

### Historie

WASTEELS-koncernen gjorde sin entre på det danske marked i september 1992, da de opkøbte Transalpino Rejser A/S-selv det resulterede i tab. Måned efter trådte Ole Egholm, som tidligere havde været ansat hos Kilroy, til som direktør.

I '95 fik de vendt underskud til et overskud på 370.000, samtidig med at omsætningen lå på 20 millioner kroner.

Året efter købte de en gammel frisørsalon og byggede den om til et rejsebureau. Under åbningen gik virksomheden gennem en hurtig udskiftning af personalet, hvilket dog (ifølge deres egen analyser) ikke fik de store konsekvenser mht. kunderne.

Den danske afdeling kom ud af 1996 med en omsætning på 23,2 millioner kroner og et tab på 29.000 kr. I mellemtiden har de fået vendt skuden, således, at de i 2000 havde et overskud på 358.000 kr.

### Målsætning:

WASTEELS vil være den, der er bedst til at udbyde de billigste billetter til Europa og USA

Ide / vision:

WASTEELS vil levere de billigste billetter for både unge og voksne, primært indenfor Europa, og kun med tog eller fly.

Antagelser:

WASTEELS er glad for, at de er i liga med nogle af de tunge drenge. De opfatter sig selv som værende i konkurrence med Kilroy, Benns Rejser og Jysk Rejsebureau. De er generelt meget tilfredse med deres resultater.

Ressourcer (kapacitet):

I 1997 gennemførtes en større teknologisk modernisering, så antallet af reservationsterminaler steg til 10. De fik også adgang til billige ungdomsbilletter fra SAS.

Virksomheden bærer præg af, at have et godt indbyrdes samarbejde, og der hersker en generelt afslappet stemning. Direktøren er ikke bange for at løbe en risiko ved eksempelvis at åbne kontorer i Sverige.

Til gengæld er der blevet brugt for få ressourcer på markedsføring, set i forhold til f.eks. Kilroy Travels, som generelt er mere synlige på markedet.

Konkurrentens reaktionsmønster:

Det er klart, at hvis Bravo Tours begynder at markedsføre sit produkt mod WASTEELS' målgrupper, vil dette uden tvivl give en prompte reaktion fra WASTEELS' side. En prisnedsættelse fra Bravo Tours' side vil resultere i en priskrig.

## 5.2.6 Analyse af Spies rejser

Spies er et "gammelt" dansk rejseselskab. De var nogle af de første der begyndte at sende danskere på charterrejser sydpå. Spies blev grundlagt af Simon Spies i 1970'erne. Hvor deres primære formål var at sende danskerne på grisefester i Spanien. Spies blev den gang båret af deres mildes talt besynderlige grundlægger. Han blev kendt for hans ødslen med penge, og orgier med unge piger.

Dette hjalp dem på mærkværdig vis, og i løbet af 80'erne havde de erobret en meget stor procentdel af de danske rejsekunder.

I midten af 1990'erne gik det ned af bakke for hele rejsebranchen, og det gik også hårdt ud over Spies. De blev i 1996 solgt til det svenske selskab Skandinavian Leisure Group, som igen var ejet af et endnu større engelsk selskab.

I dag har Spies stadig en stor markedsandel. Dette skyldes primært, at de henvender sig til en meget stor målgruppe, og at kunder har tillid til dem.

Mål:

Vi har ikke kunne finde informationer om hvad deres direkte mål er, så vi har kikket på deres hjemmeside, for inspiration.

Ud fra den vurderer vi, at de prøver at slå deres navn fast i kundens bevidsthed (branding). Foruden ser det ud til at de primært satser på solskinsrejser.

Ressourcer:

Bag Spies ligger der som før nævnt en meget stor engelsk koncern, der også ejer rejseselskaberne Tjæreborg rejser, og Ving rejser. Spies har derfor gode økonomiske muligheder.

Konkurrentens reaktionsmønster:

Ud fra hvad vi kan se og har hørt om Spies, mener vi at de er godt tilfreds med deres nuværende markedsposition. De har, ifølge rapportoplægget, 18% af alle kunderne i Danmark, hvilket, set ud fra Bravo Tours synspunkt er meget.

Vi mener at Spies vil gøre alt for at forsvare deres nuværende position, og vil i tilfælde af en kraftig reklamekampagne fra Bravo Tours, slå igen med deres egen. Man kan så argumentere for, om de overhovedet vil tage sig af en evt. reklamekampagne fra Bravo Tours. Det mener vi at de vil. Måske vil de ikke vide, at der er Bravo Tours, der er skyld i deres manglende salg, men de er nødt til at lave et modtræk, for at beskytte deres markedsandel.

Lad os tage den situation, at Spies komme ud for en masse kritik fra konkurrenter pga. nogle store mangler på en mængde af deres rejser. Hvad vil de gøre for at komme ud af det dårlige lys? Der er mange muligheder for at komme ud af sådan en situation, selvom det skulle være rigtigt. Det der er vigtigt. For den løsning, de vælger, vil være at ændre det dårlige image, de kunne have fået, af alt den dårlige omtale i medierne. Det kunne gøres ved at være konkurrencesponsor, eller lign. Når fokus så var væk fra det oprindelige problem, så kunne de få ordnet de fejl og mangler der evt. kunne være med deres rejser.

Hvad er så deres mest sårbare punkt? Vi mener det er deres størrelse. Spies har være nogle af de største på markedet så længe, at de ikke følger med i, hvad der sket i den nederste "20%" af konkurrenterne.

### **5.2.7 OT-analyse.**

#### **Muligheder:**

Ved at bygge sin virksomhed på den idé, at man vil opbygge et dansk alternativ til alle de udenlandsk ejede selskaber, har man forsøgt at skabe en øget tillid hos sine kunder, og samtidig differentiere sig fra sine konkurrenter. Samtidig har man valgt *ikke* at specialisere sig indenfor et specifikt geografisk område som mange af de andre mindre udbydere gør det.

Der er uanede muligheder i at bruge Internettet i sin markedsføring - også for Bravo Tours. Hidtil er disse muligheder slet ikke blevet udnyttet godt nok. Siden har fungeret som en elektronisk udgave af rejsekataloget. En fuldstændig overhaling af designet og funktionaliteten på siden kunne uden tvivl være med til at få flere penge i kassen. Således kan en indbydende og ikke mindst velfungerende hjemmeside kan have stor indflydelse på, om kunderne vælger Bravo Tours frem for konkurrenterne. Internettet er en fremragende mulighed for at profilere sig overfor et stort antal kunder. Ved at lægge en række funktioner ud på sin hjemmeside kan Bravo Tours lette arbejdsbyrden, idet mange arbejdsopgaver automatiseres.

I rejsebranchen gælder det om at holde på kunderne, når først de har interessen. Derfor har Bravo Tours garanti får, at de rejsende for den kvalitet, hvad angår både hoteller og rejsemål. Man skulle gerne skabe et fundament af faste kunder, der har Bravo Tours som deres foretrukne rejseselskab.

Der er stor fortjeneste på rejser til fjerne destinationer, ikke mindst fordi antallet af solgte udflugter på de mere eksotiske rejsemål er større. Derfor har Bravo Tours i år inkluderet Florida og Bahamas i programmet.

### **Trusler:**

Problemet med at lave rejser til fjerne destinationer er, at det kan få alvorlige konsekvenser på bundlinjen, hvis salget ikke svarer til ambitionerne.

Der er rivende konkurrence i rejsebranchen, og kundeloyalitet er nærmest et ukendt ord. Hvis man ikke er tilfreds med den vare man får leveret, er det let at hoppe over til én af konkurrenterne. Derfor ligger der et konstant pres på alle rejsebureauer med at finde nye rejsemål, serviceformer osv. for at kapre nye kunder.

Vi har set konsekvensen af terrorangrebet d. 11. september 2001. Derudover er hvert flystyrt med til drastisk at sænke rejselysten hos mange forbrugere. Her spiller medierne er stor rolle, idet nyhederne altid vil blive bragt, sådan som de mener vi skal se dem.

## **5.2.8 Delkonklusion af omgivelserne.**

Vi kan - efter at have kigget på Bravo Tours' omgivelser - se, at der er meget stor rivalisering i rejsebranchen som sådan. De "store" selskaber sidder på det meste af markedet, og vil derfor ikke uden videre give op over for eventuelle nye "rivaler" på markedet.

Kunderne kan også være ustabile. Det kan pludselig blive upopulært at rejse, og danskerne vælger at blive hjemme. Ændringerne i vejr kan også have indflydelse på salget af rejser.

Ændringer i verdenssituationen kan også have en meget stor indflydelse på rejse markedet. Et grumt eksempel er det, der skete den 11 september 2001. Det havde, og har stadig meget stor effekt på rejsemarkedet.

Internettet har også givet kunden flere muligheder. De har nemmere ved at sammenligne priser fra de enkelte rejseselskaber, og hvis kunden ønsker det, kan han endda arrangere hans helt egen rejse. Internettet giver også mulighed for at kunden kunne vælge udenlandske selskaber med mindre fortjeneste, og lavere priser end danske selskaber.

For at kunne klare sig videre i denne branche må Bravo Tours gøre brug af de muligheder, de har, som et lille selskab med et anderledes og unikt produkt, der samtidigt også skal illustrere sikkerhed overfor kunden. Sikkerheden opnås bedst ved, så vidt det er muligt, at undgå de trusler, der eksisterer, eksempelvis hotel- og flyaflysninger.



## 6 Strategier.

### 6.1 Vækststrategi.

Den samlede vækststrategi bygger på en række specifikke mål, som en virksomhed har sat sig. Væksten er et udtryk for den udvikling, en virksomhed går igennem, ikke mindst når det gælder dens fysiske størrelse og dens omsætning.

Nøjagtig som for mange andre virksomheder, ligger der for et rejseselskab som Bravo Tours en række fordele, og der er således enighed blandt mange virksomheder om, at væksten er med til at øge indtjeningen. Samtidig resulterer en konstant udvikling i, at medarbejderne ikke føler, at virksomheden kører i den samme rille hele tiden.

Der findes tre overordnede vækststrategier:

<b>Intensivering</b> Her tages udgangspunkt i eksisterende produkter og markeder.
<b>Integration</b> Her overtager man funktioner i værdikæden, som andre tidligere har håndteret (vertikal), eller ved fusion med/opkøb af en konkurrerende virksomhed (horisontal).
<b>Diversifikation</b> Her tages udgangspunkt i nye produkter til nye markeder.

*Kilde: International markedsføring side 56*

Vi vil klart anbefale, at Bravo Tours i forsøget på at skabe vækst benytter sig af intensiveringsstrategien. Denne passer bedst sammen med de strategiske tiltag Bravo Tours vil eller allerede har implementeret. Bravo Tours kan i jagten på vækst forsøge sig med tiltag, der tager udgangspunkt i deres allerede eksisterende produkter, eller de kan forsøge at udvikle nye og evt. samtidig penetrere nye markeder.

Igor Ansoff har udviklet en vækstmatrix, der illustrerer intensiveret vækst

		Produkter	
		Nuværende produkter	Nye produkter
Markeder	Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
	Nuværende markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

*Kilde: International markedsføring side 56*

Som det ses er intensiveret vækst delt op i yderligere understrategier, men markedspenetrering er klart den anbefalelsesværdige i Bravo Tours' situation. Ved markedspenetrering forsøger man at øge salget på nuværende markeder med nuværende produkter. For at potentielle kunder skal få kendskab til Bravo Tours, kan det være nødvendigt med en mere intensiv markedsføring. Den hidtidige metode med at koncentrere markedsføringen omkring kataloget er **acceptabel**, selskabets størrelse taget i betragtning, men for netop at skabe en dynamik i virksomheden kan det i det lange løb være nødvendigt at gå mere aggressivt til værks. Indtil videre har man taget en tilbagelænet stilling, hvor man lader de store selskaber reklamere for rejserne ("vi sælger jo alligevel i bund og grund det samme produkt"), hvorefter kunderne, i deres søgen efter den rigtige rejse, bestiller kataloger fra en række selskaber, heriblandt Bravo Tours. Man er dog begyndt at reklamere lidt på lokal-tv for at øge interessen for og eksponeringen af Bravo Tours

Af frygt for at strande på ferien fordi deres rejseselskab går konkurs - hvilket der er flere eksempler på - vælger mange ét af de større, mere etablerede selskaber. Og ja, der vil da altid være en fare for især de mindre selskaber. Her kan Bravo Tours' filosofi om "dit danske rejseselskab" ved med til at styrke kundernes tillid til en virksomhed i en branche hvor 80 % af selskaberne er på udenlandske hænder.

For nogle er prisen det vigtigste, for andre er det oplevelsen.

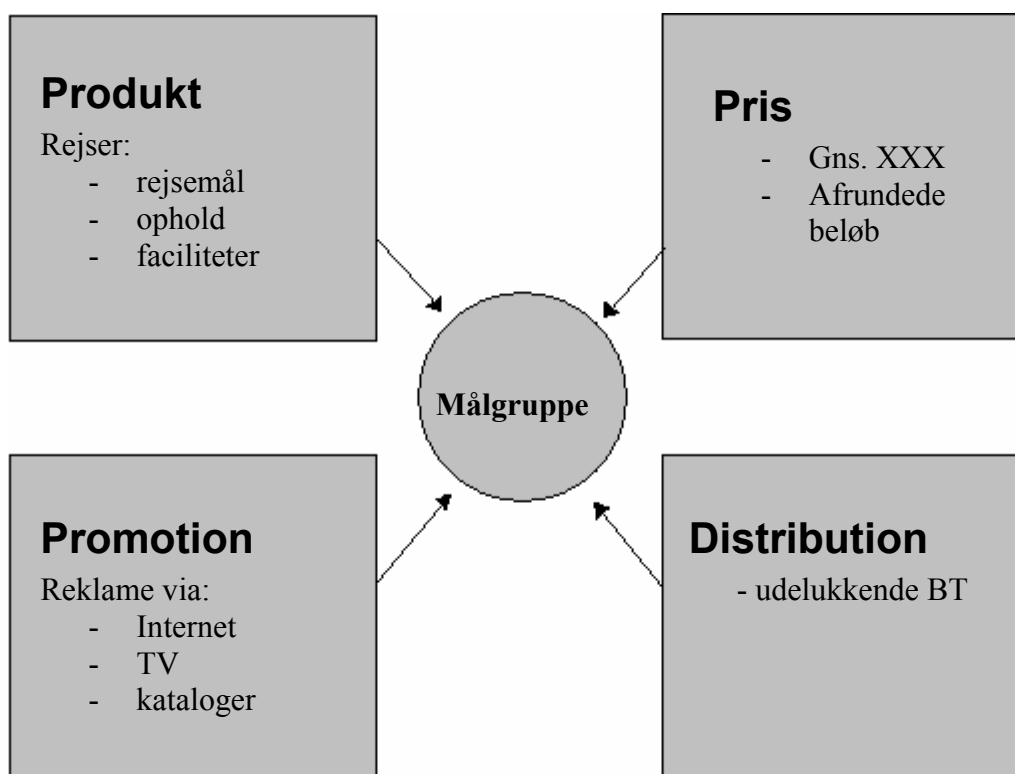
I år har Bravo Tours føjet Florida og Bahamas til listen af rejsemål. Denne satsning kan vise sig at få konsekvenser på bundlinien -være sig positive eller negative. Selvom fortjenesten på lange rejser er stor, og interessen for at rejse langt er stigende, kan en pludselig ændring i tendensen udløse en mindre katastrofe på regnskabet. I en branche med en så stor konkurrence er det dog nødvendigt at satse for at holde trit med de andre rejsebureauer.

## 6.2 Konkurrencestrategi.

Bravo Tours har altid ført en differentieret strategi, og har ingen planer om at ændre dette. Differentieringsstrategien er valgt med henblik på de andre store selskaber, der hovedsageligt er udenlandsejet. Stifterne er Bravo Tours havde hele tiden den grundidé, at Bravo Tours skulle differentiere sig på dette område, i og med at selskabet er danskejet, og sørger for, at der er dansktalende guider på rejsedestinationerne.

## 6.3 Parametermix.

En virksomhed har en stor mængde handlingsparametre til rådighed når det gælder dysten om kundernes favør. For at samle disse parametre i et overskueligt skema, er metoden ”de 4 P’er” at præferere:



### 6.3.1 Produkt.

Produktet, som er charterrejser, skal markedsføres som et dansk billigt kvalitetsprodukt. Markedsføringen skal bestå i, at der er et stort udvalg af rejsedestinationer, og - som før nævnt – at der er garanti for en dansktalende guide, såfremt dette er ønsket. Bravo Tours ønsker at oplyse den fremtidige kunde om, at de kommer til at bo / opholde sig under respektable forhold og faciliteter.

### 6.3.2 Pris.

Prisen på rejserne ligger i den lavere ende, selvom Bravo Tours giver garanti for den bedste kvalitet af hotel og rejsemål. Som en ekstra finesse, har Bravo Tours afrundet beløbene, for at tage afstand fra den vante prispolitik. Ved enkelte destinationer, er der en speciel børnerabat som består i, at

børn der overnatter ved forældrene, ikke skal betale for opholdet. Dette er ikke en unik rabat, men skulle nok kunne tiltrække nogle kunder.

### 6.3.3 Promotion.

Da Bravo Tours er en lille virksomhed har de ikke haft ressourcer til en storstilet reklamekampagne, og har derfor holdt sig til kataloger, tekst-tv og hjemmesiden. Dette søger vi at ændre med en større grad af reklamering på Internet og på TV. Dog skal der ikke udelukkes nogle af de nuværende formidlingsmidler. Endvidere er mouth-to-mouth en ganske udmærket reklame, da vi går ud fra at en stor del af de tilfredse kunder vil anbefale Bravo Tours til venner, der tænker på at booke charterrejse.

### 6.3.4 Distribution.

Distributionen foregår udelukkende fra Bravo Tours til kunden. Den potentielle kunde behøver ikke at bekymre sig om, hvilket mellemed, der er billigst eller hurtigst med "varen", da kunden kan nøjes med at kontakte Bravo Tours ved hjælp af hjemmesiden. Derfor behøver Bravo Tours ikke at fastlægge sig en bestemt strategi, når distributionen er så ligetil.

## 6.4 De generiske strategier.

I en SWOT-analyse fastslår man stærke sider, svage sider, muligheder og trusler for virksomheden. Det er denne i forbindelse også vigtigt at kigge på hvilken konkurrencestrategi (el. generisk strategi) der egner sig bedst til virksomheden. For at illustrere, hvordan der findes frem til den bedst egnede strategi, tages der udgangspunkt i Michael Porters model over konkurrencestrategier, afbilledet nedenfor.

		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Stor andel af totalmarked	<b>Omkostningsleder</b>	<b>Differentiering</b>
	Lille andel af totalmarked	<b>Omkostningsfokus</b>	<b>Fokuseret differentiering</b>

Kilde: Michael Porter: *The Competitive Advantage of Nations international markedsføring* side 75

Vi kan nu fastslå hvilken af disse strategier der i øjeblikket føres af Bravo Tours.

Går man frem efter modellen og tager Bravo Tours' konkurrencemæssige fordel med, placerer de sig i første omgang som et rejseselskab med et unikt produkt. Den vare Bravo Tours tilbyder, er unik på den måde, at kunderne køber en rejse til f.eks. et rejsemål som ingen andre udbydere i branchen tilbyder. Det unikke kunne også bestå i at rejsen fra start til slut er 100 % dansk. Spørgsmålet er nu, hvordan placerer Bravo Tours sig i forhold til markedet? Har de valgt en stor eller lille del af totalmarkedet? Svaret må være at finde i den målgruppe de henvender sig til, og eftersom Bravo Tours generelt henvender sig til rejselystne danskere må man konkludere, at de - set i forhold til rejsebranchen som helhed - satser på at betjene en stor målgruppe. Derfor må den generiske strategi, der føres af Bravo Tours, være differentieringsstrategien.

## **6.5 Målgruppestrategi.**

Det er svært at vælge fra eller til, når det kommer til målgruppen. Bravo Tours ønsker at øge deres salg -ergo vil de ikke sige nej til kunder, der ikke direkte er inden for deres målgruppe. Vi mener derfor, at de har en meget bred målgruppe. Der er dog nogle primære grupper som vi synes, de skal satse på. Disse grupper er: Familieferier, Udflugtsferier og slap-af-ferier.

## **6.6 Positioneringsstrategi.**

For at finde en positionerings strategi for Bravo Tours, er vi nødt til at vurdere, hvilken strategi de andre selskaber har. Det vil give det nødvendige udgangspunkt for at vi kan finde Bravo Tours' strategi.

Der er en mængde forskellige tiltag for positionering inden for rejsebranchen. Her følger nogle af dem.

- Destinations specialisering.
- Mærke promovoring.
- Udbud.
- Pris.
- Børnevenlig.
- Grupperejser.
- Services.

For at vise, hvordan firmaer prøver på at differentiere sig, tager vi lige et par eksempler.

### **6.6.1 Eksempel 1 – Tjæreborg Rejser** (kilde [www.tjaereborg.dk](http://www.tjaereborg.dk))

Tjæreborg er et af de store selskaber, og har en meget bred målgruppe. Så de benytter sig af en stor del af punkterne ovenfor. Det primære salgs punkt er børnevenlighed. Dette kommer til udtryk, på størstedelen af de billeder og den tekst, der er på hjemmesiden. Uover det, er det svært at se noget indholdsmæssig forskel mellem Tjæreborgs side og de mange andre selskaber. De viser alle de samme obligatoriske "Kodak photo-moments" -altså perfekte billeder, der ikke siger meget om selve destinationen. Det andet karakteristisk ved siden er, der kun vises uddrag af det trykte katalog, så man må gå ud fra, at de ønsker man bestiller et katalog for at vælge rejsen den vej.

### 6.6.2 Eksempel 2 – Nadana Tours (kilde [www.nadana.dk](http://www.nadana.dk))

Nadana Tours er et forholdsvis ukendt selskab med en smal målgruppe. Dette selskab bruger en helt anden måde, at få kunder på. Den eneste målgruppe er singler og som rejseselskab skiller det sig derfor ud fra mængden. Hjemmesiden illustrerer også dette ved f.eks. at have et forholdsvis smalt udbud af rejser samt et katalog, der ikke skal bestilles, men som kan ses direkte på siden. Også på billedsiden skiller rejseselskabet sig ud fra de andre. Alle billeder er naturlige og langt fra opstyltede som man f.eks. ser hos Tjæreborg. Billederne skal heller ikke være med til at sælge rejsen på samme måde, som de store selskaber.

Ud fra disse eksempler fremgår det med al tydelighed, at store selskaber som Tjæreborg o.a. ikke formår at skille sig ud fra hinanden. De forsøger at differentiere sig med forskellige salgspunkter, men kommer uvilkårligt til at ligne hinanden. Som i eksemplet ovenfor, hvor Tjæreborg prøver at satse mest på børnevenlighed. Det er der ingen andre selskaber, der vil have hængende på sig, så derfor iværksætter de lignende kampagner for at vise at de også er børnevenlige. Derimod er situationen anderledes for de små selskaber. De har groft sagt to muligheder, enten at være ”medløbere”, altså prøve at efterligne de store selskaber, eller satse på at differentiere sig på det eksisterende marked. De kan de gøre ved at sætte sig på et nicheområde til en bestemt målgruppe, som eksempelvis singler eller enlige fyrrårigede mænd, der vil en tur til Thailand. Ved at gøre dette kan selskabet tilbyde en bedre tilpasset service, da der ikke skal tages hensyn til ønsker fra en bred målgruppe. Dette giver også selskabet mulighed for at skabe den fornødne opmærksomhed, da det skiller sig ud fra resten af markedet.

## 6.7 Positionering.

Den oprindelige idé hos Bravo Tours var at differentiere sig ved at udbyde danske rejser til danskere. Vi mener, at en udbyggelse af den nuværende differentieringsstrategi vil være en god idé. Grunden til, at vi mener, at det er en god idé er, at det vil være en naturlig fortsættelse af de allerede etablerede gode danske værdier, som eksempelvis familie, sammenhold og venner. Det er værdier der er grundlæggende i samfundet, og som alle kan stå bag. Yderligere kan det også ses på beskrivelsen af målgrupperne, at langt de fleste faktisk foretrækker at blive herhjemme i ferierne. Så der vil også være et begrundet marked for denne udbygning.

Vi har brainstormet på idéen og er kommet frem til nogle forslag, der kan bruges til at underbygge idéen med.

Sommerhusudlejning i Danmark.

Kroferier.

Tema-ferier som f.eks. ”Kend dit Danmark”.

Som man kan se ud fra de punkter vi er nået frem til, så mener vi, at Bravo Tours også skal satse på det danske feriemarked. Denne satsning skal dog bibeholdes samtidig med, at de stadig arrangerer ferier til udlandet for folk, der vil det. Det vil være muligt f.eks. at arrangere såkaldte Tema-ferier hvor emnet evt. kunne være ”Kend dit Danmark”, med rejser rundt om i landet til diverse seværdigheder som Den Gamle By i Århus, Tivoli Friheden, Tivoli i København, Den Vandrende Klit m.m. med et indlagt stop i f.eks. Legoland, så børnene også kan mærke, at det er ferie. En

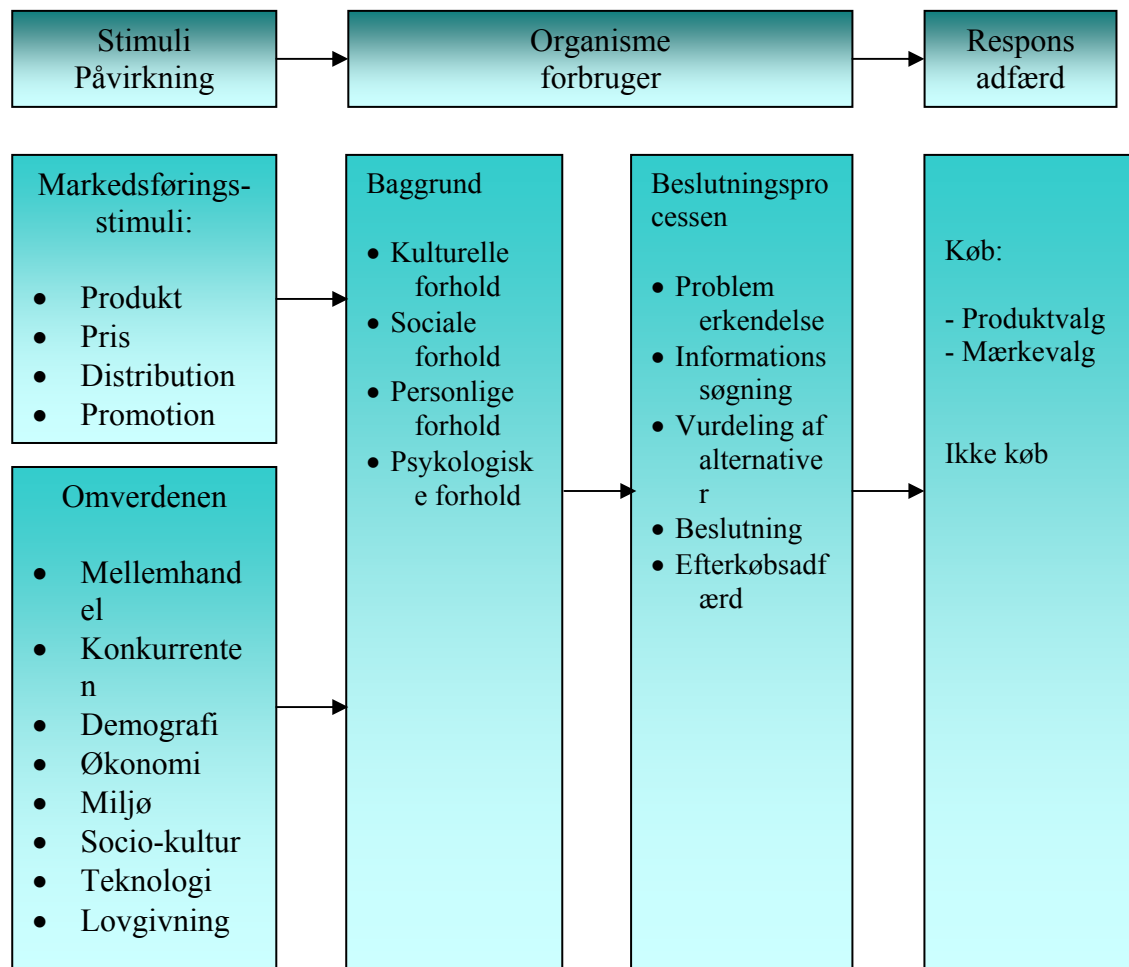
kroferie kunne også komme på tale for de, der bare vil væk en weekend uden børnene, og opleve Danmark fra en ny vinkel med den gamle traditionelle danske mad. Eller tag en tur i sommerlandet med familien i sommerhus ved den jyske vestkyst.

Ved at etablere denne udbygning kan Bravo Tours udvide deres nuværende målgruppedækning til også at omfatte de familier der hellere ferierer i Danmark end udlandet. Yderligere vil det styrke deres position som et rent dansk selskab.

## **7 Brugeranalyse.**

### **7.1 S-O-R modellen.**

Det kan være svært at beskrive købsadfærden, fordi den er så afhænger af den enkelte købsituation. Derfor er vi nødt til generalisere, og benytter derfor S-O-R-modellen. De tre variabler står for Stimuli (påvirkning), Organisme (forbruger) og Response (adfærd).



Kilde: International markedsføring side 99

Først modtager forbrugeren en påvirkning fra Bravo Tours (i form af de 4 p'er) og den øvrige omverden (både mikro- og makro-). Herefter bearbejder forbrugeren denne påvirkning ved at vurdere interessegraden. Dette gøres ved at tage hensyn til de kulturelle, sociale, personlige og psykologiske forhold.

### 7.1.1 Stimuli.

Markedsføringsstimuli

Se punktet parametermix på side 19 (Skal ændres)

### Omverdenen.

Foruden virksomheden er der en række andre faktorer, der har indflydelse på hvor vi køber vore rejser. Faktorer, som virksomheden ikke selv er 100% herre over. Her er terrorangrebet et



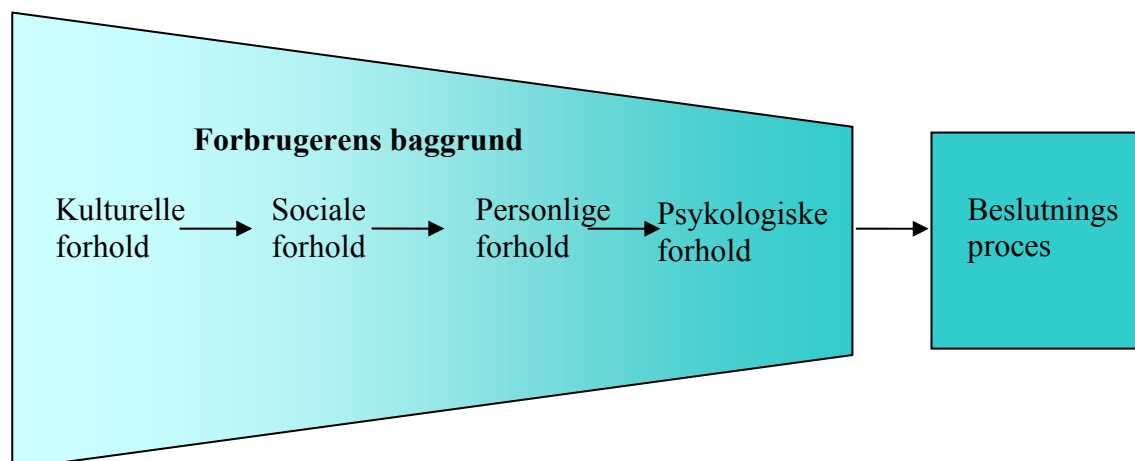
glimrende, om end makabert eksempel. Virksomhederne kan reklamere nok så meget for rejser til USA, men hvis folk ikke har lyst eller er bange for at flyve, er det penge ud af vinduet.

At købe en rejse er for mange en beslutning, der kræver en del informationssøgning for at finde den rigtige rejse til de rigtige penge. Netop penge er altid en vigtig faktor for de fleste. Det siger sig selv, at jo flere penge man har mellem hænderne, jo længere kan man tillade sig at rejse uden at sprænge budgettet. Det kommer an på målgruppen; Når virksomhederne retter deres markedsføring mod unge studerende, er det ikke med rejser til New Zealand på 5-stjernede hoteller, og festture til Calella ikke på menukortet for pensionister. Nogle mennesker har bare lyst til "at komme væk fra det hele", væk fra hverdagen, stress, eller andre problemer.

Internettet giver rejsebureauer nye muligheder. Samtidig ændrer det købsadfærden hos forbrugeren, hvis denne vælger Internettet frem for at sidde over telefonen og bestille en rejse. Nu kan man selv i ro og mag sidde og indtaste alle oplysningerne. Risikoen for misforståelser mindskes fordi forbrugeren i flere situationer står overfor en række begrænsede valg (såsom valg af afrejsetidspunkt på en afgrænset liste), og papirarbejdet for virksomheden reduceres fordi det hele ligger i computeren. Samtidig giver Internettet mulighed for at søge efter rejseselskaber, så de måske finder tilbud, de aldrig ville have fundet, hvis de skulle bestille kataloger eller kun kendte dem, der reklamerede i bedste sendetid.

## 7.2 Organisme.

### 7.2.1 Baggrund.



*Kilde: International markedsføring side 100*

### **Kulturelle forhold:**

En forbrugers kulturelle baggrund har ofte stor indflydelse på, hvilket rejseselskab han vælger. Forbrugers kultur er hele grundstenen i hans tilværelse, hvilke normer, værdier og holdninger han har. Derfor skal virksomhederne gøre sig nøje overvejelser over, hvilke personer de vil rette deres markedsføring mod. At kulturene er delt yderligere op i subkulturer er ikke med til at gøre det nemmere. Hvis bureauerne skulle rette separate kampagner mod hver subkultur kunne de bruge al arbejdskraften på det. Der er dog ting, de fleste mennesker kan være enige i er tiltrækkende: en lang sandstrand, godt vejr og socialt samvær.

Samtidig har forbrugernes sociale klasse indflydelse på den type rejser, de vælger. En akademiker er nok tilbøjelig til at behandle de stimuli, han modtager fra rejsebureauerne, anderledes end en arbejdsløs. Hvor en rejsesøgende akademiker suger informationen til sig, bliver en arbejdsløs måske blive nødt til at forkaste tilbuddene, fordi han ikke har råd til at tage på ferie.

Nøjagtig som i de fleste andre købsituationer støtter forbrugeren sig til personer i sin omkreds, når valget på en rejse skal falde. Dette gælder ikke mindst ved større køb fordi det er forbundet med en større beslutning og flere penge. Den studerende bliver måske af sine kammerater opfordret til at tage med et bestemt rejsebureau på festferie, fordi de har haft gode erfaringer. Her er der tale om en *opinionsleder*. Hvis vi råder vores medmennesker til at købe ét produkt fremfor et andet, fungerer vi som opinionsledere.

Man opdeler opinionsledere i to grupper: horisontale og vertikale. Den horisontale yder indflydelse på personer i den gruppe, han selv tilhører. Dette kunne f.eks. være som i ovenstående eksempel med kammeraterne. Den vertikale er én, der ikke tilhører samme gruppe som den påvirkede, f.eks. når Claudia Schiffer reklamerer for L'Oreal.

### **Personlige forhold:**

Et livsforløb kan opsummeres i en række faser, som især er styret af forbrugers alder. Disse faser har stor indflydelse på vores købsadfærd og hvilke varer vi køber. Dette kan også være med til at indskrænke målgruppen for rejsebureauerne - alt efter hvilke rejser de sælger - så de kan gøre kampagnen mere aggressiv.

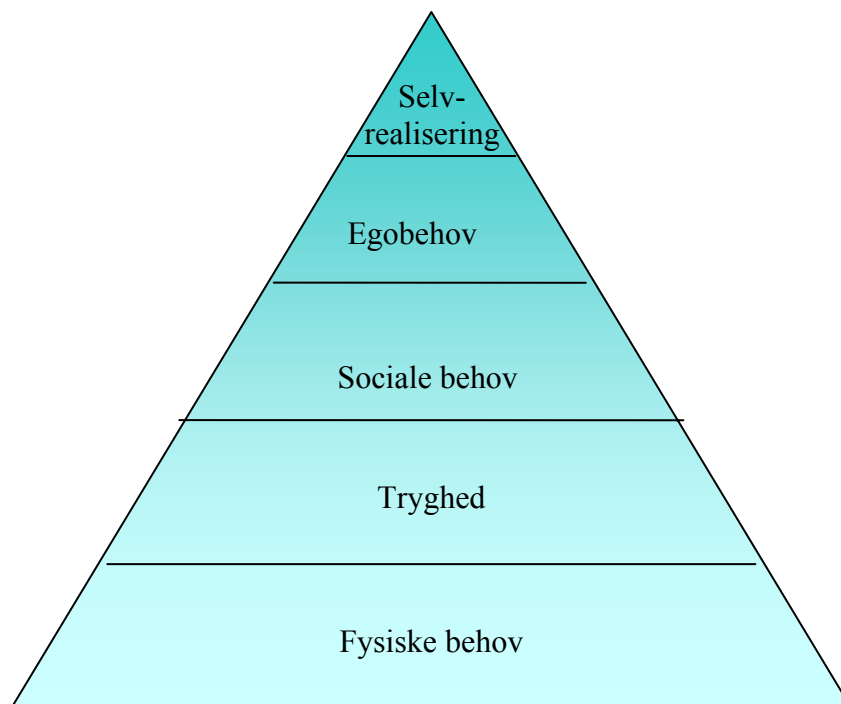
Naturligvis har indkomsten også indflydelse på, om vi skal ud at rejse nu eller vente til senere. Skal vi tage på solferie til Middelhavet, eller har vi råd til at tage til USA og besøge morfar? Samtidig bestemmer vores livsstil, om vi i det hele taget har lyst til at rejse. Det ligger måske ikke til vores personlighed at rejse så langt væk fra de trygge omgivelser i lokalegnen.

### **Psykologiske forhold:**

De psykologiske forhold deles op i *motivation* og *holdninger*.

### **Motivation:**

Abraham Maslow har med sin behovspyramide forsøgt at beskrive en række behov forbrugerne har. Teorien går ud på, at man starter i bunden af pyramiden, hvorefter man arbejder sig op, efterhånden som behovene på hvert stadie opfyldes.



*Kilde: International markedsføring side 109*

Uden at gå for meget i dybden vurderer vi, at charterrejser befinder sig i sociale behov.

Når man har set på behovstyper, må man også se på købmotiver. Disse deles op i *funktionelle* og *sociale*. Ved de funktionelle køber man en rejse på baggrund af nogle overvejelser, man forinden har gjort sig, f.eks. mht. destinationen og hvilket rejseselskab der er tale om. Ved de sociale er beslutningen mere påvirket af andre menneskers handlinger og meninger. Man kan f.eks. købe en dyr rejse med det hele og derved benytte veblen-motivet og signalere overfor andre, at man har mange penge mellem fingrene. Dette er dog næppe brugbart mht. charterrejse, der netop samler det hele for at gøre det billigere for forbrugeren.

Der findes andre sociale købmotiver, men man må sige at beslutningen om købet af en bestemt rejse oftest bygger på funktionelle købmotiver.

### **Holdninger:**

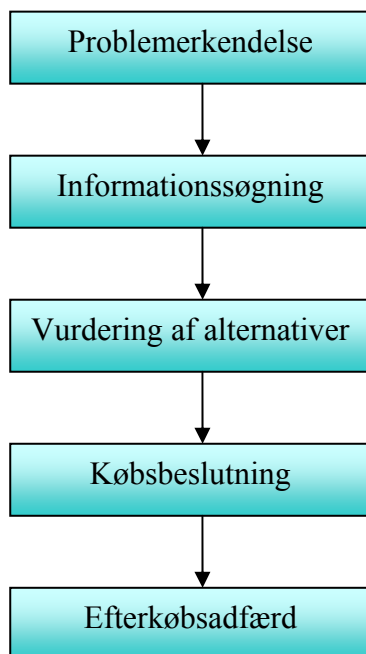
En persons holdning har stor indflydelse på, hvilket rejseselskab de vælger. Hvis et selskab ikke overholder de krav forbrugeren stiller, er det let at finde et andet selskab. Igen er personens omgivelser med til at afgøre den endelige beslutning. Derved kan en person have en forudbestemt holdning til et selskab på baggrund af, hvad hans venner har fortalt ham, uden selv at have undersøgt sagen nærmere.

### 7.2.2 Beslutningsprocessen.

For at kunne vurdere hvordan vi skal informere kunden er vi nødt til at identificere, hvilke købsprocesser kunden går igennem, inden han køber produktet.

Først er det vigtigt at vurdere hvem, vores kunder er. Er det en på konsumentmarkedet eller er det en på producentmarkedet? Da vi før har valgt familier som det primære segment, så er der ingen grund til at se på producentmarkedet.

Det giver os denne købsfase model/beslutningsmodel:



Kilde: International markedsføring

#### **Problemerkendelse**

Kunden er nødt til at indse at han/hun har brug for en ferie. Hvad kan så udløse denne problemerkendelse? Der kan være mange faktorer, men en af dem er med sikkerhed en reklame. Reklamen kan være både i fjernsynet, radioen, eller i et trykt medie.

#### **Informationssøgning**

Kunden begynder at søge efter informationer. Ved ferie rejser vurderer vi, at kunden skal bruge en stor mængde informationer. Grunden dertil er for at sikre at hans rejseoplevelse ikke bliver dårlig. En rejse er også en rimelig bekostelig affære, og kunden ønsker at få så meget som muligt for sine penge.

Den klassiske måde at få informationer om rejser på, er ved at ringe rundt til de forskellige rejsearrangører, og bestille deres sæsonkataloger.

Den nye metode, er at gå på Internettet og se, hvilke rejsearrangører, der kan levere en rejse til netop den destination, kunden ønsker. Når det er fundet, bestiller kunden så kataloger fra de bureauer han finder. Når de kommer med posten sidder han så sammenligner informationer og priser.

Kunden kan have mange forskellige valgkriterier. For nemheds skyld er de delt op i nogle grupper.

Tekniske.

Økonomiske.

Sociale.

Personlige.

Det vi forventer, er de vigtigste valgkriterier: Er de tekniske, Økonomiske, eller personlige?

De tekniske, fordi det er dem, der er lettest at sammenligne. Eksempler kunne være, størrelse på poolen, afstanden til stranden.

De økonomiske, da det er vigtigt for de fleste, at de får meget for deres penge.

De personlige, da det er vigtigt at de kommer til at nyde rejsen. Er ønsket om det er et sikkert sted de kommer hen opfyldt?

Vurdering af alternativer:

I denne fase sker den sidste fravælgelse af rejseselskaber. Det sker ved at benytte endnu strengere valgkriterier. Det kan f.eks. være den billigste af selskaberne, eller dem der støtter det lokale fodboldhold.

Beslutningen:

Der kan være to mulige udgangspunkter fra denne fase. 1. Køb 2. Ikke køb.

Ved et ikke køb, mener vi primært at det kan skyldes, manglende økonomi, eller mangel på tid.

Denne fase kan Bravo Tours ikke gøre noget ved.

Efterkøbsadfærd:

Dette er den sidste fase i modellen. Den kan som den sidste deles op i to mulige resultater.

En tilfreds kunde.

En utilfreds kunde.

Tilfredse kunder vil som regel anbefale rejseselskabet til andre i deres omgangskreds. For at opnå tilfredshed hos kunden skal alle hans forventninger opfyldes, hvilket i vores sammenhæng være at de facts der står om de forskellige hoteller osv. være sande.

Der er dog elementer, som Bravo Tours ikke kan gøre noget ved, eks. dårligt vejr, larmende naboer, dårlig service på rejse destinationen.

Bravo Tours har overvejet at gøre noget ved de umulige situationer. De har snakket om at indføre en form for økonomisk kompensation for disse problemer. Sådan at dårlig vejr giver en vis sum penge tilbage. Dette kunne være en metode til at mindske den sidste type kunder, utilfredse kunder.

Utilfredse kunder kan betyde at Bravo Tours får et dårligt rygte og deres mund til mund markedsføring, vil slå fejl.

## **7.3 Respons.**

### **7.3.1 Købsadfærd:**

I forbindelse med køb af forskellig art, ligger der ofte en kortere eller længere process bag, alt afhængig af, hvilket køb der foretages. Er det f.eks. den lille datter i familien der vil have en ny dukke eller den 60-årige gangbesværede kvinde der skal have nye indlæg i skoen, ligger der altid en beslutningsproces bag. På konsumentmarkedet regner man for det meste med følgende aktører i beslutningsprocessen: Initiativtager, beslutningstager (som påvirkes af influenten), disponenten og i sidste ende konsumenten. Vi vil nu kaste et blik på denne proces, samt, hvad der giver udslaget til at vælge en bestemt vare, set i relation til Bravo Tours.

I højere grad end tidligere er sikkerheden en af de ting, der er afgørende for salget af en rejse til en kunde. Det være sig både sikkerheden for at alting fungerer som det skal, både under transport og opholdet, og sikkerheden for at det rejseselskab man nu har i kikkerten også kan garantere, at man kommer hjem igen uden problemer. Som det også fremgår af historie-afsnittet har det netop været tilfældet med et par tidligere selskaber, eksempelvis Tyrkiet-Eksperten o.a.. Sikkerheden og formidlingen af tryghed må derfor nødvendigvis ligge højt på listen over ting, som er vigtige for et rejseselskabs image og dermed også for promotionindsatsen. Ifølge Maslow udgør netop trygheden en af de essentielle behov ethvert menneske har brug for i den almindelige hverdag og dermed også i en købsbeslutning (jvf. Maslow's behovsteori).

Ved køb af et produkt kan adfærden hos forbrugeren variere i takt med produktets synlighed og differentiering fra andre produkter på markedet, som nedenstående figur viser.

		Interessegrad	
		Højinteressevarer	Lavinteressevarer
Mærke-differen-tiering	Stor forskel mellem mærker	Kompleks adfærd	Variationssøgende adfærd
	Lille forskel mellem mærker	Adfærd rettet mod en acceptabel løsning	Rutinebetonet adfærd

Kilde: *International Markedsføring*, s.117

Et produkt som en rejse, kræver typisk megen informationsøgning, indsamling af annoncer, rejsekataloger, konsultation hos venner og bekendte om tidligere rejseoplevelser, m.v. Derfor kan man umiddelbart klassificere en rejse som et køb der frembringer kompleks adfærd hos forbrugeren. Kompleks set i forhold til f.eks. hverdagsindkøb i supermarkedet. Kigger man lidt nærmere på ovenstående figur ser man dog at et produkt som en rejse på sin vis også kan frembringe adfærd rettet mod en acceptabel løsning. Det vil sige, at forbrugeren søger efter informationsmaterialer fra stort set samtlige aktører på markedet, for at sammenligne disse, og derefter træffe en beslutning om et køb. Informationsøgningen er knap så dyb som ved kompleks adfærd, men målet er heller ikke helt det samme. Den komplekse adfærd drejer sig primært om et overvejelseskøb, altså: ”Vi køber måske”. Som navnet også indikerer, så er ”adfærd rettet mod en acceptabel løsning” netop fokuseret på at finde et sikkert og godt alternativ, altså: ”Vi køber det vi finder frem til”. For at have et selskab med i disse forbrugeres overvejelser, skal et firma først og fremmest indgyde tryghed og driftssikkerhed overfor forbrugeren, og må helst ikke have haft negativ omtale af nogen art. For et rejseselskab må man gå ud fra at disse fornævnte værdier vil være en naturlig del af selskabets politik. Derfor må det søge at skille sig yderligere ud fra mængden og opnå en skærpet opmærksomhed fra forbrugeren. Dette kan f.eks. kun opnås ved at have et udbud af rejsemål som andre selskaber, enten ikke ønsker eller kan tilbyde.

Skal et køb gennemføres er der som regel visse faser det skal gennemgå før det endelige køb foretages. Disse faser bruges normalt omkring et ”ordinært” hverdagskøb, men kan også bruges om køb af en rejse. Et billede af den typiske rejsekunde kunne være følgende:

Sandra Jensen er 39 år og lever i en stresset hverdag. Hun er salgsleder i det samme firma hvor hendes mand, Thomas, arbejder. Sammen har de børn på henholdsvis 3 og 7 år. Stress er efterhånden ved at stige Sandra til hovedet, så en aften efter tilfældigvis at have set en rejsereklame på TV2, foreslår hun (initiativtager) Thomas at de skal tage afsted på ferie i 14 dage. Thomas bifalder idéen, men vil alligevel overveje det lidt, da det ikke lige er en beslutning han kan tage nu og her. På arbejdet hører Thomas flere af sine kolleger sige, at de godt kunne trænge til ferie. En af dem foreslår (influent), endda helt umotiveret, Thomas om han ikke snart skal have noget ferie.

Efter at have overvejet det nogle dage, går han med til en tur 14 dage sydpå. Både Sandra og Thomas (beslutningstagere) er enige om at det skal være et børnevenligt sted. Næste dag efter arbejdet surfer Thomas rundt på nettet sammen med Sandra, for at bestille brochurer og kataloger fra de forskellige rejseselskaber. Efter en lille uges tid dukker de første kataloger op i postkassen. Thomas og Sandra bladrer i fællesskab katalogerne igennem, men sørger for, at børnene ikke ser det, da det skal være en overraskelse. Efter igennem længere tid at have kigget de forskellige kataloger igennem beslutter de sig til en ferie midt i højsæsonen på det mest børnevenlige hotel de kan finde på Mallorca. Prisen har ikke den store betydning da begge forældre tjener godt. Thomas går med det samme på nettet for at bestille rejsen (disponent). Dagen efter fortæller de børnene om deres beslutning. Børnene er ellevilde og kan ikke vente med at komme af sted og det kan Thomas og Sandra heller ikke (konsumenter).

I ovenstående situation ser vi, hvordan købet af en rejse *kunne* foregå. Eksemplet giver dog et billede af hvordan et køb af en rejse i langt de fleste tilfælde sker og hvilke faser der gennemløbes. En potentiel køber bliver påvirket af en reklame, overvejer situationen, tjekker efter mere info på nettet, bestiller katalog, overvejer alternativerne, foretager sin endelige beslutning og bestiller rejsen enten via nettet eller telefonen. Umiddelbart faldt valget af rejseselskab i dette eksempel, på det der kunne tilbyde det mest børnevenlige hotel uden hensyntagen til prisen. Hvis kunden derimod havde en præference for rejsen, der gik på, at den skulle foregå via et selskab der tilbød et alternativt rejseudvalg eller som havde specialiseret sig i rejser for bestemte grupper var valget muligvis faldet på et selskab som Bravo Tours. I dette tilfælde, hvor det kun var reklamen for en rejse og ikke selve selskabet eller dets services der vakte interessen, kunne Bravo Tours sagtens opnå forbrugerens opmærksomhed via deres web-profil. Dermed ikke sagt at tv-reklamer fra Bravo Tours' side er overflødige, men blot, at det ikke er den eneste mulige adgang til forbrugerens bevidsthed.



## **8 Planer.**

### **8.1 Markedsføringsplan:**

En markedsføringsplan er et dokument med henblik på at overskueliggøre sammenhængen mellem virksomhedens mål, strategi og parametermiks. Overskueligheden i markedsføringsplanen bevirker at ledelsen af den omtalte virksomhed hurtigt kan beregne om budgettet og tidsrummet udføres i overensstemmelse med programmet. Er dette ikke tilfældet, kan ledelsen gribe ind nøjagtigt hvor de finder det nødvendigt.

Sådanne en markedsføringsplan ses derfor også nødvendig for Bravo Tours.

For at give ledelsen et hurtigt overblik over markedsføringsplanens vigtigste elementer, kan Bravo Tours' situation opstilles i et resumé som herunder. Resuméet indeholder de vigtigste elementer i planen:

#### **8.1.1 Tidsramme:**

Da Bravo Tours ikke har sat nogen tidsfrist, hvornår hovedmålet ønskes opfyldt, er der ikke nogen dissideret tidsramme, der skal opfyldes. Dog anser vi det som Bravo Tours' ønske, at få denne opfyldt i den nærmeste fremtid.

#### **8.1.2 Hovedmål:**

Bravo Tours ønsker at komme op på 30.000 tilfredse kunder om året. Dette bliver muligt med en mere målrettet og aggressiv reklamekampagne, samt muligheden for nem elektronisk bestilling af rejser via Bravo Tours' hjemmeside.

#### **8.1.3 Væsentlige markedsføringsstrategier (distributionsstrategi):**

Bravo Tours' rejser ønskes distribueret via Internettet, samt stadigt at kunne gøres "face-to-face", via den nuværende telefonkontakt. Disse to måder er de eneste oplagte måder at bestille rejser via Bravo Tours på.

#### **8.1.4 Parametre:**

Bravo Tours har altid været, og vil altid være, dansk. Hele Bravo Tours' koncept består i at de er et lille dansk troværdigt selskab, i modsætning til de store rejseselskaber, der tilfældigvis også er udenlandsejet. Rejsende med Bravo Tours skal ikke risikere at ende med en svensk guide, som de gør ved større selskaber.

#### **8.1.5 Budgetter:**

I og med at Bravo Tours' ikke har afsat et budget til markedsføringsarbejdet, ved vi ikke hvor mange ressourcer, der er lagt til side til denne del af markedsføringsplanen.

En analyse af Bravo Tours, og Bravo Tours' omgivelser ses nødvendig for bedre at kunne danne sig et grundlag for mål og strategier.

## **8.2 Markedsføring.**

### **8.2.1 Tryksags reklame:**

Denne del af markedsføringsplanen skal give virksomheden et overblik over, hvordan markedsføringen gribes an på markedet, med kunder og konkurrenter in mente.

### **Designovervejelser for reklamedelen:**

Siden valget af målgruppen faldt på den familieorienterede, besluttede vi at lave en reklame der appellerer til forældrene af børnefamilier. Reklamen signalerer, at med en rejse kan man få afløb for de trængsler og stressedelementer, der fylder deres hverdag i syn af arbejde og eventuelle kommunikationsproblemer med samleveren. Selvfølgelig er der familier uden et kværulevende forældremodul, men vi er overbeviste om at målgruppen vil tage bedre imod - og frem for alt huske - en reklame med humor ( - efter vores standard, naturligvis). At det er en mand der er udsat for konens afbillede knæven, er en ren og skær tilfældighed. Vi vil have, at man skal kunne nikke genkendende til vores lille tegnede farce, hvor man ser et hoved, der gradvist bliver fyldt med stress, som vi har gjort synligt som en mørk væske, der hober sig op i hjernen.

Farverne er ligeledes nøje overvejede. Specielt skal der lægges mærke til, at i den første del af vores lille historie, er det hele i gråtoner for at symbolisere hverdagens "grålighed", ligeledes er fabrikken aftegnet med det internationale fabriksymbol, som giver et indtryk af at arbejdspladsen mangler både dimension, farve og venlig kaos. I slutningen af billedet eskaleres hele denne gråtonede rejse i et varmt og farverigt "Happy Ending"- billede, hvor de to hoveder både er stressbefriede og øjensynligt glade.

Grunden til at vi har valgt det trykte medie, henholdsvis aviser og blade, i stedet for en reklamekampagne gennem Internettet og TV er, først og fremmest, at en TV-reklame mildt ud sagt er meget dyrt. At vi har valgt ikke at købe reklamebannerplads på forskellige ofte besøgte hjemmesider skyldes, at vi mener, familieoverhoveder er mere tilbøjelige til at bide mærke i en reklame i avisen eller ugebladet, end et banner der blinker dem i ansigtet, når de visiterer en hjemmeside. Desuden er der allerede reklamer for populære og nye rejsemål på vores hjemmeside.

En rejse er ikke noget man sædvanligt impulsfører, man har derimod besluttet sig inden man leder efter gode tilbud, og hvis man har lagt mærke til Bravo Tours' reklame i sit yndlingsugeblad, er der gode chancer for at de vil tage et smut ind på siden, for at checke priser og hoteller ud.

Kernen i reklamen er derfor at målgruppen skal kunne huske Bravo Tours, når de vil ud at rejse. At reklamen måske giver målgruppen blod på tanden kan man kun betragte som en bonus.

## 8.2.2 Internet portal.

### Kort synopsis:

For at benytte internetportalen kræver det nogle ting af brugeren. For det første kræver det, at brugeren har adgang til Internettet, enten via pc eller et andet medie. De tekniske krav er følgende, en Internet Explorer kompatibel browser, med mulighed for at vise mindst 16 Bit farver, i en min. opløsning på 800x600 pixels. Det er et krav, at brugeren har et tastatur og mus eller lign, for kunne navigere rundt på siden.

For at benytte hjemmesiden forventer vi, at brugeren før har prøvet at købe varer via Internettet. Han har en e-mailadresse, et telefonnummer, og en postadresse.

### Budget:

Som vi kunne se i regnskabsanalysen, så forventer Bravo Tours en kraftig stigning i indtægter. Vi går ud fra at en stor del af merindtægten skal komme fra salgsportalen. Vi har derfor lavet et budget, der viser indtægter og udgifter forbundet med etablering og vedligeholdelse af en portal.

### Variable omkostninger

#### Indkøb af Server + software

##### Hardware

Computer	kr 10.000,00
Internetforbindelse oprettelse	kr 1.000,00
	<u>kr 11.000,00</u>

##### Software

Windows 2000 Professionel	kr 2.995,00
Office med Access	kr 5.648,00
Photoshop 6	kr 7.222,00
	<u>kr 15.865,00</u>

#### Efteruddannelse af en medarbejder fra Bravo Tours

kursus i Photoshop	kr 2.000,00
kursus i Access	kr 2.500,00
kursus i Windows 2000	kr 2.000,00
	<u>kr 6.500,00</u>

#### Produktion af Internet portal

Design	kr 36.000,00
Programmering	kr 60.000,00
Test	kr 24.000,00
	<u>kr 120.000,00</u>

Variable omk. I alt kr 153.365,00

Faste omkostninger	1. kvart.	2. kvart.	3. kvart.	4. kvart.	I alt
Indrykning af annonce i to dagligblade	kr 60.000	kr 60.000	kr 60.000	kr 60.000	kr 240.000
Internetforbindelse	kr 3.600	kr 3.600	kr 3.600	kr 3.600	kr 14.400
Service aftale	kr 1.000	kr 1.000	kr 1.000	kr 1.000	kr 4.000
I alt					kr 258.400,00

## Anskuelsesmodel

The screenshot shows the Bravo Tours website interface. At the top is a banner with a sun icon and the text "Bravo Tours - Det er dansk!". Below the banner is a navigation menu with the following items:

- Hovedsiden
- Rejsemål
  - Alicante
  - Costa del Sol
  - Egypten
  - Gran Canaria
  - Marokko
- Hotellerne
  - Almoggar
  - Costa Meloneras
  - Don Miquel
  - Fleurie
  - Hilton
  - Louban
  - Mozart
  - Rosetta
  - San Juan
  - Tropicana
- Bestil Rejse
- Rejseinfo
- Hvorfor ?

The main content area is divided into several sections:

- Vejret på Bahamas:** A map of the Bahamas with a temperature forecast: "Temperatur op til 28° Skyet nogen steder, men klarer op omkring 15:00-tiden. Let til frisk vind fra NØ Lette byger natten til onsdag og torsdag."
- Vejret på Tenerife:** A map of Tenerife with a temperature forecast: "Temperatur op til 32° Skyet nogen steder, men klarer op omkring 9:00-tiden. Let til frisk vind fra SV Byger natten til fredag og lørdag."
- Rejser:** A section titled "Oplevelserne venter derude! Bare se her!" with a scenic landscape image.
- Nyheder:** A section titled "Du kan nu rejse med Bravo Tours til Bahamas Læs mere her!" with an image of a couple walking on a beach.
- Florida:** A section titled "Kan du li' golf? Så er det her vist stedet!" with an image of a golfer and the text "FLORIDA Nu kan du rejse til FLORIDA med Bravo Tours! Tryk her!"

Copyright Bravo Tours 2001

Dette er siden, der byder gæsterne velkommen. Siden er bygget simpelt og logisk op, med menuen i højre side, hovedindholdet i midten og den aktuelle vejr-situation på udvalgte destinationer til venstre. På siden kan brugeren få informationer om Bravo Tours' hoteller og destinationer (alle let-tilgængelige fra menuen til højre). Den vigtigste og mest avancerede funktion er muligheden for at bestille en rejse direkte fra hjemmesiden. For at gøre dette skal brugeren klikke på "bestil rejse" (læg her mærke til den logiske og intuitive menustruktur med høj naviger-faktor).



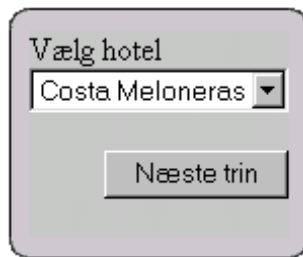
Brugeren klikker på "bestil rejse"...

A screenshot of a booking dialog box. It contains several input fields: 'Destination' with a dropdown menu showing 'Gran Canaria', 'Ugenr.' with a dropdown menu showing '1', 'Voksne' with a text input field containing '2', 'Børn (under 18 år)' with a text input field containing '2', 'Børn (under 2 år)' with a text input field containing '1', and 'Pensionister (over 64 år)' with a text input field containing '0'. At the bottom right of the dialog is a button labeled 'Næste trin'.

...Hvilket åbner et vindue med denne dialogboks. Rejsebestillingen fungerer trinvist, hvor brugeren i hvert trin indtaster forskellige informationer.

Til denne anskuelsesmodel har vi snydt lidt og allerede indtastet nogle tilfældige værdier.

Ved et klik på "næste trin"-knappen føres bruger videre...



Vælg hotel

Costa Meloneras ▼

Næste trin

...til trin 2, hvor han skal vælge hotel. Brugeren bemærker, hvordan udvalget af hoteller varierer alt efter hvilken destination han valgte på trin 1.

Brugeren vælger hotel Costa Meloneras og hopper videre...

rabat/børn (15%) : 1431  
rabat/småbørn: (60%) : 2862  
rabat/pensionister: (10%) : 0

Ønskes enkeltværelser?

Ja (merpris kr. 8250)  
 Nej

NæsteTrin

...til trin 3, hvor han skal vælge, om han vil have enkeltværelser. Brugeren vælger ja til enkeltværelser. Ved en tidligere bestilling valgte brugeren et hotel, hvor det ikke var muligt at bestille enkeltværelser, hvilket frembragte...

rabat/børn (15%) : 495  
rabat/småbørn: (60%) : 1980  
rabat/pensionister: (10%) : 330

Det er ikke muligt at bestille enkeltværelser på dette hotel.

Næste trin

...denne boks. Under alle omstændigheder får han på denne skærm oplyst, hvilke evt. rabatter deltagerne på rejsen på. Videre...

Halvpension (merpris kr. 1600)  
 Ingen pension

Værelser med udsigt (merpris kr. 900)  
 Værelser uden udsigt

Næste trin

...trin 4. Her er der mulighed for at bestille pension (halv- eller kvart-), samt værelser med særlig udsigt. Hvis det ikke er muligt at bestille tingene, kommer der alternative beskeder. Videre...

2 voksne	
2 børn (2-17 år)	
1 småbørn (under 2 år)	
Ialt 5 personer på hotel Costa Meloneras, Gran Canaria	23850 kr.
	Småbørnsrabat -2862 kr.
	Børnerabat -1431 kr.
	Tillæg for enkeltværelser 8250 kr.
	Tillæg for værelse(r) med udsigt 2250 kr.
	Tillæg for halvpension 2000 kr.
<b>Samlet pris</b>	<b>32057</b>

...trin 5. Her præsenteres den rejselystne bruger for en sammenfatning af bestillingen, med alle relevante data repræsenteret.

Navn	<input type="text"/>
Adresse	<input type="text"/>
Postnr.	<input type="text"/>
By	<input type="text"/>
Tlf	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>
Bestil kataloger	<input type="checkbox"/> Golf <input type="checkbox"/> Sommer <input type="checkbox"/> Vinter
<input type="button" value="Send bestilling"/>	

Samtidig skal brugeren indtaste sine personlige oplysninger. Der er ydermere mulighed for at bestille fra Bravo Tours' fine udvalg af kataloger (naturligvis en gratis service).

Vi takker for din bestilling!
<input type="button" value="Luk vinduet"/>

Slutteligt får brugeren en kort besked, der takker for bestillingen. Vinduet kan lukkes med et tryk på "luk vinduet"-knappen.

## Website – Farvevalg:

Et af de virkelig vigtige elementer der bør indgå i et design af en web-side, og de overvejelser man har omkring dette, er sammensætningen af farverne. Dette skal helst ske på en fornuftig måde der både skal være i overensstemmelse med selve web-sidens indhold, det firma siden repræsenterer og de brugere man sigter efter at ramme. Det nytter f.eks. ikke noget at bruge en rød farve som baggrund for blå tekst eller en gul baggrund med grøn tekst da disse farver i begge eksempler står i så stærk kontrast til hinanden at de snarere æder sig ind på hinandens område end at støtte den modstående farve. Yderligere bliver det også sværere for brugeren at læse indholdet af en side der benytter et sådant farveskema. Et eksempel illustrerer dette nedenfor.



This is some sample text.

This is some sample text.

Kilde: Wheel of Color, se URL-liste

Ovenstående effekt sker på baggrund af teorien om, at såkaldte ”varme” farver træder frem på skærmen mens ”kolde” farver synes at bevæge sig bagud. Jvf. de almenkendte farveteorier. Derfor er det af yderste vigtighed, at man benytter de korrekte farveskemaer. Til brug på en webside for et rejseselskab er det derfor nødvendigt at vide, hvilken målgruppe man vil henvende sig til, samt hvilken farvesammensætning, der vil være relevant at bruge på siden.

Set ud fra den målgruppe, der er udvalgt for Bravo Tours, har vi valgt at implementere en blå/grøn farve i baggrunden for at få selve indholdet på siden til at stå frem. Denne farve er velegnet fordi den illustrerer havet. Til opbygning af selve siden, har vi valgt et centreret design med en indholdsrudd bestående af et hovedvindue i midten og to kolonner til højre og venstre for denne. Centreret i toppen af siden er et banner med sidens logo, i dette tilfælde Bravo Tours. For at fremhæve indholdet har vi valgt hvid som kontrastfarve i rammen om det centrerede hovedvindue. Til rubrikkerne i indholdsrudden har vi valgt en serie af achromatiske kontrastfarver der rangerer fra lysegrå til askegrå farver (achromatisk kontrastkala vist nedenfor). Yderligere er der en lille sort ramme omkring samtlige ruder.



Kilde: Achromatisk Kontrastkala

Menuen yderst til højre er opbygget af fire hovedoverskrifter med hver et tilhørende ikon for at illustrere, hvad menupunktet indeholder. Til hver hovedpunkt i menuen er brugt den samme letlæselige skrifttype, Tahoma, som i øvrigt er brugt konsekvent på hele siden. For at øge læsbarheden er menuteksten blevet fyldt med hvid kontrastfarve og tilført sort kant. Indholdsrudden er som udgangspunkt spækket med farvestrålende billeder, som skal fange forbrugerens opmærksomhed, men ændrer indhold alt efter, hvilket punkt, der bliver valgt i menuen til højre. Det farveskema vi har brugt på siden går godt i spænd med konceptet rejser i og med, at det både bruger farver man forbinder med sol og strand samt kontrastfarver og gråtoner, der signalerer stabilitet og et stressfrit miljø. Dette er, set i forhold til vores målgruppe, et forholdsvis vigtigt aspekt som her bliver tilgodeset. Hvis brugeren ikke umiddelbart bliver fanget af hovedsiden og ønsker at fordybe sig yderligere i denne, så har designet ikke opfyldt sin opgave tilfredsstillende. Derfor har vi valgt at bruge farver og billeder, der stemmer overens med vores målgruppevalg. Vi har valgt billeder der fanger øjet, og som vil holde interessen fanget hos brugeren. Yderligere er designet på selve siden overskueligt og let tilgængeligt for brugeren. Siden går også godt i spænd med selve Bravo Tours’ koncept om at være dansk. For at vise det danske koncept er det ikke nødvendigt at have en side overlæsset med danske flag. Det kan gøres på en ”roligere” måde, som vi har valgt at benytte os af.

Kilde Wheel of Color, Achromatisk Kontrastkala:  
[http://msdn.microsoft.com/library/default.asp?URL=/library/en-us/dn\\_voices\\_hess/html/hess08142000.asp](http://msdn.microsoft.com/library/default.asp?URL=/library/en-us/dn_voices_hess/html/hess08142000.asp)

## 9 Projekt afgrænsning

Grundet tidsnød i dette projekt, vil der her komme en kort liste over ting som vi ikke har nået.

### **Rapport-delen:**

Bruganalyser  
Fuldbyrdig regnskabsanalyse  
Lang synopse  
UML-beskrivelse

### **Hjemmeside-delen:**

Storyboard  
Beta-testning  
Brugertestning  
Fuldt ud aktive hyperlinks  
Tjekket for grammatikfejl  
Brugerdatalidering

## 10 Konklusion

Bravo Tours blev grundlagt på dét grundlag, at det skulle være et danskrevet og -ejt firma udelukkende med danske guides, hvor virksomhedens ringe størrelse bl.a. gerne skulle skabe overskud gennem de lavere faste omkostninger. For at skabe værditilvækst kan Bravo Tours udarbejde en værdikædeanalyse, som gerne skulle øge konkurrenceevnen.

Den flade og flydende organisation gør, at grundlæggerne kan deltage i den daglige arbejdsgang. Spørgsmålet er, hvordan dette vil fungere i fremtiden. Senere vil det blive nødvendigt at revurdere organisationen. Derimod kan direktøernes årelange erfaring indenfor rejsebranchen har vist sig at være et stort aktiv for Bravo Tours. Dette sås allerede fra starten, idet pengeinstitutterne var mere end glade for at låne penge til den nystartede virksomhed. Samtidig bidrager den motivation, som uden tvivl ligger i medarbejderne i en nystartet virksomhed, til den overordnede vækst. Ikke desto mindre ser budgettet 2000-2001 for optimistisk ud, men det er vores opfattelse at hjemmesiden vil blive en betydende faktor i indtjeningen, ikke mindst grundet muligheden for online rejsebestilling.

Der er en rivende konkurrence i rejsebranchen. Det er konstant nødvendigt for virksomhederne at profilere sig selv, og kunderne har utallige muligheder. Fordi kundeloyaliteten nærmest er ikke-eksisterende i rejsebranchen, kan det være svært at holde på kunderne hvis de ikke er tilfredse med produktet. Samtidig kan kunderne bruge deres penge på andet end en rejse. Bravo Tours skal udnytte mulighederne i Internettet, hvilket vi håber at det nærværende redesign vil være medvirkende til.

I fremtiden kan Bravo Tours, som et led i positioneringsstrategien, overveje andre former for ferier, såsom kroferier og sommerhusudlejning. Dette vil stå godt i sammenhæng med idéen om, at "det er dansk".

---

Anders Jessen

---

Jes Hansen

---

Rasmus Pedersen

---

Torsten Fix