

De Efteling

Inleiding

De Efteling BV hanteert als missie: “..... De Efteling bewaakt het cultuuroed sprookjes op een manier, die haar klanten voortdurend weet te betoveren. De Efteling heeft haar Wereld vol Wonderen gegrondvest op professionaliteit, creativiteit, efficiënte bedrijfsvoering en klantgerichtheid.....”.

De Efteling BV neemt een stevige positie in op de markt van dag- en verblijfsrecreatie. De Efteling wil haar zeer sterke marktpositie in West-Europa verder versterken. De Efteling heeft een driehoofdige directie; deze geeft leiding aan: het Attractiepark, het Hotel, het Golfpark en het Theater.

De Efteling werd officieel in 1952 geopend. Het Park bestond toen uit een speeltuin en een sprookjesbos. In de beginjaren waren het met name voorzitter Van der Heijden, illustrator Anton Pieck en cineast/uitvinder Peter Reijnders die de feeëriekke geest in de Efteling bliezen. Deze geest wordt sindsdien gekoesterd en bewaakt. Later zou de Efteling tientallen attracties ontwikkelen en toevoegen aan haar totaalproduct. Enkele voorbeelden: het Spookslot, Fata Morgana, de Python, droomvlucht en Villa Volta.

Veel Nederlanders zeggen dat zij sprookjes kennen dankzij de Efteling. Er is geen enkel attractiepark in West-Europa dat hetzelfde thema gebruikt als de Efteling.

Bezoekers

Wie bezoekt attractiepark de Efteling? Efteling bezoekers zijn dagrecreanten (92%) en verblijfsrecreanten (8%) uit alle leeftijdscategorieën. Gezinnen met kinderen vormen het grootste segment uit de doelgroep (49%). Voor kinderen tot 11 jaar (18%) biedt de Efteling een spannend dagje uit: spelen in de speeltuin en je laten verrassen in het sprookjesbos. Oudere kinderen (16%) en jonge volwassenen (30%) komen vooral voor de andere attracties.

Men komt in familieverband (57%), met vrienden (33%) of als groep (10%) naar het Park. Verblijfsrecreanten boeken een overnachting in het Efteling Hotel (4%) of elders in de omgeving (4%). Bezoekers uit het buitenland zijn belangrijk (20%). Zij zijn meestal op zoek naar toeristische trekpleisters en/of zij bezoeken het Park omdat het veel internationale prijzen won.

Belemmeringen

De markt voor pretparken is verzadigd en als gevolg van de economische crisis wordt er minder geld uitgegeven aan dagrecreatie. Het bezoekersaantal stijgt steeds langzamer en stabiliseert. Om goede financiële resultaten te behalen moet de Efteling steeds harder, langer en slimmer werken. De Efteling is door verkeersdrukke steeds slechter bereikbaar. Zij wil daarom het meerdaags bezoek aan Kaatsheuvel stimuleren en ook meer bezoekers van het Efteling Theater overnachtingen bieden. Helaas is het plan om 450 recreatiewoningen te bouwen van tafel geveegd. In Droomrijk zouden ruim 1 miljoen overnachtingen per jaar geboekt kunnen worden. Milieu activisten vrezen echter voor aantasting van het bosgebied (Entenwoud) en willen daar nog steeds niet weg. Dat betekent dat de

Efteling een tekort aan overnachtingsmogelijkheden heeft om haar plan om meerdaagse bezoeken te stimuleren goed te kunnen uitvoeren.

De consument

De consument stelt steeds hogere eisen aan de invulling van zijn of haar tijd. De vraag verschuift daarbij van 'fun' in de richting van 'beleving' en het opdoen van indrukken 'experience'. Reizigers, dagjesmensen en vakantiegangers willen een onvergetelijke ervaring mee naar huis nemen. Deze verschuiving verklaart het succes van themaparken van de afgelopen jaren.

Inmiddels is er een nieuwe trend zichtbaar: 'de Challenge economy'. Hierbij wil de consument niet alleen beleven maar ook het gevoel hebben dat wat ze beleven zinvol is. Dus iets leren over zichzelf (persoonlijke ontwikkeling) of iets bijdragen aan een betere wereld (zingeving). De Efteling is nog niet in staat geweest om zingeving of persoonlijke ontwikkeling te vertalen voor de bezoekers. In de toekomst wil de Efteling zich meer richten op het milieu en de bezoeker daarover zingeving en/of persoonlijke ontwikkeling over laten ervaren.

Wat Efteling belangrijk vindt voor volwassenen is dat een jeugdherinnering bewaard blijft. Een goed voorbeeld hiervan is de dansende schoen. Het oude mechanisme werkte niet zo goed waardoor de schoen schokkering danste. Inmiddels is het mechanisme vernieuwd maar ziet de dansende schoen er nog steeds schokkering uit. Wat de Efteling wil uitstralen is 'Jeugdherinnering'. Wat voorheen technisch gebrek was, is nu geënceneerd.

Voor de jeugd heeft het park tot en met 1988 ieder jaar een nieuwe attractie geïntroduceerd. In de jaren '90 heeft het park een toetsing ontwikkeld waarbij per attractie gekeken wordt of deze bij de Efteling past. Criteria zijn: creativiteit, uniciteit en kwaliteit. De Efteling heeft nog nooit een attractie gesloten, dat zou de jeugdherinnering aantasten.

Jaarcijfers

	2004	2005	2006	2007
Bezoekers park	3.253.000	3.170.000	3.050.000	3.240.000
FTE	874	889	894	938
Omzet	€ 94 miljoen	€ 95,5 miljoen	€ 100,6 miljoen	€ 110,8 miljoen
Bedrijfsresultaat	€ 12,4 miljoen	€ 13,7 miljoen	€ 17,4 miljoen	€ 19,4 miljoen
Netto resultaat	€ 6,6 miljoen	€ 7,7 miljoen	€ 11,3 miljoen	€ 13,2 miljoen

Vraag 1

Wat zijn kritische succesfactoren? Welke twee groepen zijn er te onderscheiden? Met welke KSF's heeft de Efteling te maken? Benoem per KSF tot welke groep deze hoort. En welke core competences liggen in de missie van de Efteling besloten?

Vraag 2

De Efteling wil de meso omgeving in kaart gaan brengen. Uit welke 5 elementen bestaat de meso omgeving? Werk drie van deze elementen uit aan de hand van aanvullende deskresearch. (NB in geval van een vergelijkbare toetsvraag zal de informatie in de case staan.)

Vraag 3

In grote lijnen zijn er vier niveaus waarop geconcentreerd wordt. Welke niveaus zijn dit? Vul deze in voor de Efteling en beschrijf per niveau de mate van concurrentie.

Vraag 4

Treacy en Wiersema hebben drie klantwaardenstrategieën ontwikkeld. Een marketingorganisatie moet waarden voor haar klanten scheppen door hun behoeften in te vullen en in te spelen op hun wensen. Op tenminste één strategie moet een organisatie veruit superieur zijn, maar wel onder de voorwaarde dat de andere strategieën ook alleszins acceptabel aan bod komen.

Welke drie strategieën hebben Treacy en Wiersema ontwikkeld? Licht iedere strategie toe. In welke strategie is De Efteling superieur? Geef een toelichting op uw keuze.

Vraag 5

Welke strategie volgt De Efteling volgens Kotler? Motiveer uw antwoord.

Vraag 6

Ontwikkelingen zijn heel moeilijk precies te voorspellen. Het is daarom raadzaam om in de interne analyse rondom de belangrijkste factoren een scenario analyse te beschrijven. Scenario's zijn consistente alternatieve inschattingen oftewel beschrijvingen van een toekomstbeeld waarbij een organisatie ook uitwerkt hoe onder deze omstandigheden het beste kan worden gereageerd. Elementen uit de DESTEP analyse kunnen als input dienen voor een scenario analyse. Stel voor De Efteling twee scenario's op en beschrijf hoe De Efteling daar het beste op kan reageren (ontbrekende zaken zijn zwaktes voor De Efteling, zaken waar De Efteling reeds over beschikt en waar ze gebruik van kan maken zijn sterktes).

Vraag 7

De Efteling wil een portfolio analyse uitvoeren op haar vier producten: het attractiepark, het hotel, het golfpark en het theater. Gegevens die zij tot haar beschikking heeft zijn:

	Marktgroei	Eigen Marktaandeel	MA grootste concurrent
Attractieparken	3,2%	35%	23%
Hotels	1%	2%	30%
Golfparken	15%	5%	25%
Theater	18%	24%	20%

Plaats de vier producten van de Efteling in de Boston Consultancy Matrix. Toon uw berekeningen. Welk advies geeft u de Efteling op basis van uw uitkomsten met betrekking tot de vier producten? Geef per product een toelichting op de door u geadviseerde strategie.

Er is door General Electric een model ontwikkeld dat uitgebreider is dan die van de Boston Consultancy Group. Uit welke twee elementen bestaat dit model? Geef per element twee voorbeelden van factoren die gebruikt kunnen worden in de berekeningen.

Vraag 8

Breng de sterktes en zwaktes van De Efteling in kaart. Onderbouw uw keuzes.

Vraag 9

De directie van de Efteling buigt zich over de SWOT analyse van het park. De belangrijkste kansen en bedreigingen zijn:

Kans 1: consument wil zingeving

Bedreiging 1: de markt voor pretparken is verzadigd

Kans 2: populariteit pretparken

Bedreiging 2: economische crisis

Stel de SWOT op van De Efteling. Bepaal de strategische issues met behulp van de confrontatiematrix. Wat is het centrale probleem van De Efteling?