

# Hoe reizen we verder?

Rekeninghoudend met technologische ontwikkelingen



# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>1 Trends in de travelsector</b>	<b>7</b>
Technologische ontwikkelingen en de travelsector	
<b>2 Stakeholders aan het woord</b>	<b>19</b>
Technologische ontwikkelingen en de stakeholders	
<b>3 Visie ABN AMRO</b>	<b>36</b>
Gevolgen van technologische ontwikkelingen voor reisaanbieders in de travelsector	

# Voorwoord

**“Action speaks louder than words but not nearly as often” – Mark Twain**

Succesvolle bedrijven nemen tijdens een neergaande economie belangrijke beslissingen om hun strategische positie te versterken. Investerings in technologie bieden bedrijven in de travelsector de mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrenten. Een touroperator kan een fantastisch product aanbieden, maar hij moet wel de reiziger weten te bereiken. De afgelopen jaren zijn de consumenten steeds meer in control gekomen door het internet. Voordat zij een reis boeken, oriënteren zij zich via vrienden en internet. Het boekingsproces is de volgende stap en daar moet je als reisaanbieder gekozen worden door de consument.

Reisaanbieders dienen over ‘slimme’ technologie te beschikken om de consumenten te bereiken. De consument komt tegenwoordig via het internet bij direct sellers, intermediairs en affiliates uit als hij een reisbestemming zoekt en boekt. De touroperator kan ervoor zorgen dat hij bij voorgenoemde partijen een voorkeurspositie verwerft. Dit gaat echter ten koste van de marge.

Reisbureaus hebben niet enkel een winkelfunctie, maar moeten ook via internet bereikbaar zijn voor klanten. Door de continue ontwikkelingen in de informatietechnologie zullen de touroperator en het reisbureau weer een nieuwe fase ingaan in de jacht op klanten. Tegen deze achtergrond hebben wij in dit rapport de gevolgen van technologische ontwikkelingen voor de reisaanbieders in Nederland in kaart gebracht.

De reis ergens naartoe is vaak net zo leuk als het bereiken van het uiteindelijke doel. Ik heb zowel in het voortraject, de uitwerking en de oplevering van het rapport, genoten van de samenwerking met Casper Burgering (ABN AMRO Sector Research), Jan Lokhoff en Theo de Reus (Reisrevue) en de geïnterviewden. Ik wil hen en iedereen bedanken die aan dit rapport heeft meegewerkt. Ik kijk nu al uit naar de komende rapporten, waarin wij de gevolgen van socio-demografische en economische trends voor de travelsector in kaart gaan brengen.

Ik houd mij aanbevolen om met u in gesprek te gaan over de gevolgen van technologie voor uw businessmodel en wens u veel leesplezier toe.

Sasja van As-Winters  
Sector Banker Vrijetijdsindustrie  
ABN AMRO Sector Advisory



# Samenvatting

De travelsector heeft de laatste jaren veel doorstaan en is geconfronteerd met veel maatschappelijke (externe) ontwikkelingen die het dynamische karakter van de sector hebben bepaald. De externe maatschappelijke ontwikkelingen zijn achtereenvolgens: technologie, socio-demografie, economie, ecologie en geopolitiek. Daarnaast staan bedrijven in de sector onder invloed van bedrijfseconomische, technische, organisatorische en bestuurlijke invloeden, die alle een belangrijke impact hebben op de dagelijkse bedrijfsvoering. De combinatie van externe maatschappelijke ontwikkelingen en interne invloeden zijn bepalend voor het zakelijke succes van bedrijven in de travelsector en geven vooral ook inzicht in de continuïteit en geloofwaardigheid van het business model. De externe ontwikkelingen zijn in dit verhaal bijna allesbepalend, aangezien ze grote invloed uitoefenen op de interne factoren.

Reisbureaus en touroperators bevinden zich in een verdringingsmarkt en momenteel is er een consolidatieslag gaande in de sector. De markt voor toerisme en reizen wordt steeds dynamischer en daarmee ook steeds complexer. Consumentenpatronen zijn grillig en maar moeilijk te voorspellen. Daar waar op korte termijn consumentengedrag nog enigszins te voorspellen is, is een langetermijvoorspelling bijna onmogelijk. Een belangrijke vraag die wij in dit rapport centraal stellen is: wat is de invloed van één van de belangrijkste maatschappelijke trends voor de travelsector - namelijk de technologische ontwikkelingen - voor reisaanbieders?

Een aantal technologische ontwikkelingen heeft een grote bijdrage geleverd aan de veranderingen in de travelsector. Veranderingen in de ICT-infrastructuur en de opkomst van internet zijn belangrijk, maar ook de technologische ontwikkelingen in het personenvervoer en bij nieuwe recreatie- en vakantieconcepten. Internet heeft de interactie tussen de consument en de leveranciers (zoals reisaanbieders, vervoerders en accommodaties) verandert. Bovendien zal de doorontwikkeling van internet een totaal andere visie vergen van bedrijven in de sector en zal klantbenadering en prominere rol krijgen.

Omdat de travelsector gekenmerkt kan worden als 'early adaptor' van nieuwe technieken, zal de technologie ook in de toekomst van grote invloed zijn op de verdere ontwikkeling van de travelsector. In de komende jaren zullen nieuwe en creatieve ICT-toepassingen worden geïntroduceerd, waar ook de travelsector van zal profiteren. Internet blijft hierbij een belangrijke component. Het is het snelst groeiende distributiekanaal ter wereld. In dit verband wordt momenteel al volop gesproken over de komst van Travel 3.0. Hierbij draait het om communicatie in begrijpelijke (menselijke) taal voor computers waardoor de uiteindelijke resultaten van zoekopdrachten waardevoller zijn voor de eindgebruiker en bovendien transparanter worden weergegeven. De jungle van informatie wordt geordend. De eindgebruiker krijgt met Travel 3.0 de beschikking over informatie die echt waarde gaat toevoegen. Deze ontwikkeling zal voor de travelsector van groot belang worden.

Naast de effecten van internet heeft de sector te maken met andere ontwikkelingen in de ICT, zoals 'mobile travel technology'. Ook zijn met Customer Relationship Management (CRM) de dagelijkse operationele bedrijfsprocessen voor medewerkers eenvoudiger geworden en kunnen communicatie- en marketingcampagnes efficiënter worden ingericht. Tot slot hebben de nieuwe ontwikkelingen en toegepaste technieken in personenvervoer invloed op de reisbeleving. Consumenten kunnen kiezen voor snellere, comfortabelere en in sommige gevallen goedkopere alternatieven om hun reisbestemming te bereiken.

De komst van Travel 3.0 (het semantische web) vergt voor veel bedrijven wel nieuwe investeringen. Het semantische web zal een zeer grote impact hebben op toekomstige ontwikkelingen in de travelsector. De investering is echter voor veel bedrijven een last die zij niet alleen kunnen dragen. Strategische keuzes zullen gemaakt moeten worden. In dit proces verwachten wij dat het aantal reisbureaus in 2015 zal zijn gedaald tot 1.100, een daling met ruim 20% ten opzichte van 2008.

# Inleiding

Reizen en recreatie hebben een belangrijke maatschappelijke functie en de vraag naar reizen, zowel recreatief als zakelijk, is de laatste jaren toegenomen. Ook op de lange termijn ziet het er rooskleurig uit. Volgens het NBTC•NIPO Research<sup>1</sup> zal het aantal vakanties in 2015 uitkomen op 40 miljoen, een groei van 13,8% ten opzichte van 2007.

De travelsector is in economische termen ook één van de grootste sectoren ter wereld en is de laatste jaren aan fundamentele veranderingen onderhevig. De sector heeft in korte tijd te maken gehad met de trend van schaalvergroting (consolidatie), de opkomst van nieuwe (internationale) spelers (met overcapaciteit tot gevolg), de opmars van branchevreemde aanbieders en het toenemende belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. En bovenal hebben de technologische ontwikkelingen verregaande implicaties gehad voor het karakter van de sector.

De sector is in grote mate afhankelijk van macro-economische ontwikkelingen en is daarmee cyclisch van aard. Recreatief reizen reageert heviger op veranderingen in de economie dan zakelijk reizen, aangezien de particuliere consument veel gevoeliger is voor economische ontwikkelingen en hierop zijn bestedingspatroon vrijwel direct aanpast. Het zakelijke segment reageert met vertraging op economische bewegingen.

In de travelsector zijn vele stakeholders en marktpartijen actief. Met dit rapport hopen wij een compleet beeld te schetsen van de toekomst van de travelsector. Het rapport is voor alle stakeholders interessant, echter de focus ligt bij de aanbieders van reizen: reisbureaus en reisorganisaties/touroperators. De overige stakeholders in de travelsector (zoals leveranciers van accommodaties en vervoer, zakelijke en particuliere afnemers) worden uiteraard in de analyse betrokken, aangezien zij een (in)directe link hebben met de reisaanbieders.

Met deze publicatie willen wij een bijdrage leveren aan de discussie rondom de toekomst van de travelsector. In dit rapport werken wij een belangrijke trend uit: technologische ontwikkelingen. Hierbij beschrijven we niet alleen wat de trend voor de travelsector tot dusver heeft betekend, maar ook wat mogelijke toekomstige ontwikkelingen zijn en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn voor reisaanbieders.

De analyse is gemaakt op basis van desk research, interviews met stakeholders uit de travelsector en uitvoerige discussies en gesprekken met experts uit de branche.

In het eerste hoofdstuk schetsen we het reislandschap en geven we een overzicht van alle maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de sector, met nadruk op de technologische ontwikkelingen. Bovendien werpen we een blik in de toekomst: wat kunnen we verwachten op technologisch gebied? In het tweede hoofdstuk laten we stakeholders aan het woord. Zij geven hun toekomstvisie op de travelsector en de rol hierin van technologische ontwikkelingen. Tot slot bespreken we in het derde hoofdstuk de gevolgen voor bedrijven in de sector.

<sup>1</sup> *Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) en NIPO Research in "Toekomstvisie vakantiemarkt, ontwikkelingen 2007-2015"*

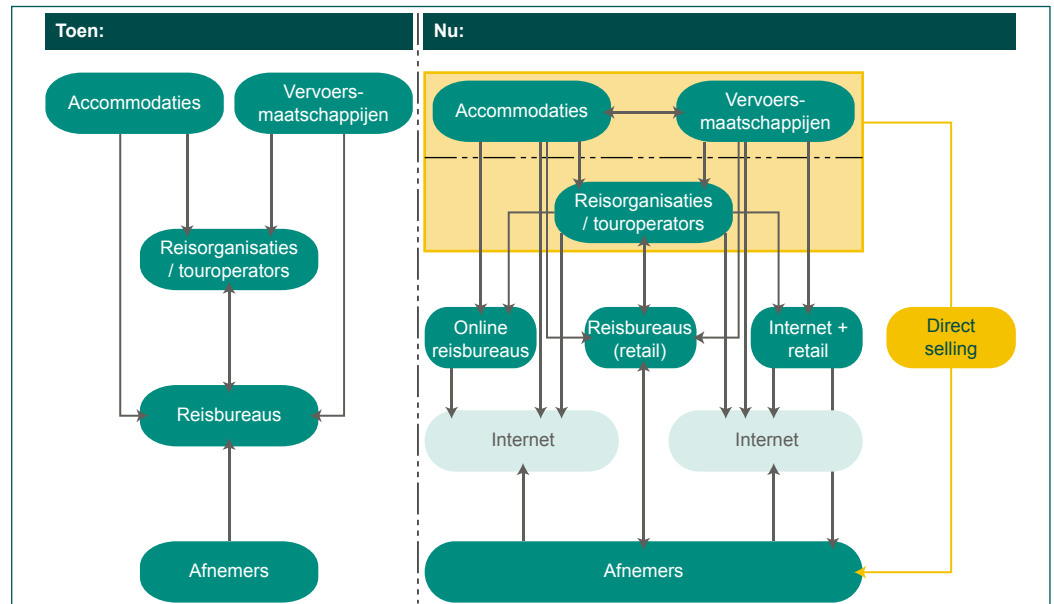
# 1 Trends in de travelsector

## Toen en nu: de travelsector in historisch perspectief

Vroeger stelden touroperators een pakket van reizen samen en boden dit vervolgens aan via een intermediair (het reisbureau). De consument ging naar het reisbureau en kocht een standaardreis(pakket). Dat is veranderd. De consument heeft meer controle. Hij bepaalt zelf waar en wanneer hij zijn reis boekt en heeft de beschikking over een overvloed aan reisinformatie. Door de maatschappelijke ontwikkelingen is de manier van werken voor bedrijven in de sector veranderd en heeft de consument de mogelijkheid gekregen om geheel naar eigen inzicht en behoefte een reis te boeken.

Maatschappelijke trends en ontwikkelingen hebben de dynamiek van de travelsector grotendeels bepaald. Het speelveld voor ondernemers is aanzienlijk complexer geworden. Zo hebben de technologische ontwikkelingen verregaande gevolgen gehad voor het speelveld van de travelsector, zoals in figuur 1 is te zien.

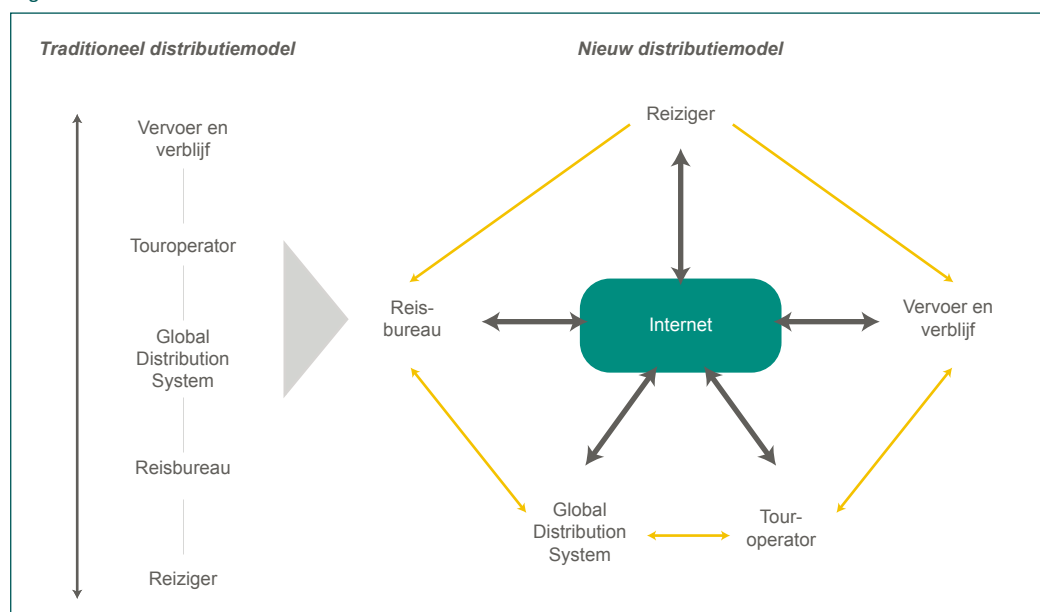
Figuur 1: de bedrijfskolom toen en nu



Bron: ABN AMRO Sector Research

Waar we vroeger te maken hadden met alleen het reisbureau in de winkelstraat (linkerzijde van figuur 1), hebben we nu, door de snelle ontwikkelingen, te maken met meerdere soorten aanbieders van (pakket)reizen (rechterzijde van figuur 1): het online-reisbureau en het multi-channelreisbureau. Vervoersmaatschappijen, accommodaties en touroperators hebben hierdoor niet alleen extra distributiekanaalen gekregen, ook hebben zij de mogelijkheid om eindafnemers direct te benaderen. Het online-reisbureau gebruikt alleen internet als distributiekanaal voor haar reisaanbod. Het is een bewezen concept dat gebruikersgemak biedt en transparantie in het reisaanbod. Multi-channel reisbureaus zijn reisbureaus die online-verkoop combineren met een retailwinkel, waardoor zij in staat zijn om relatief meer service te bieden aan afnemers. Dit model combineert consumentengemak met een garantiegevoel. Door de komst van internet is zowel het karakter van de bedrijfskolom als het distributiemodel wezenlijk veranderd, zie figuur 2.

Figuur 2: evolutie van het distributiemodel in de travelsector



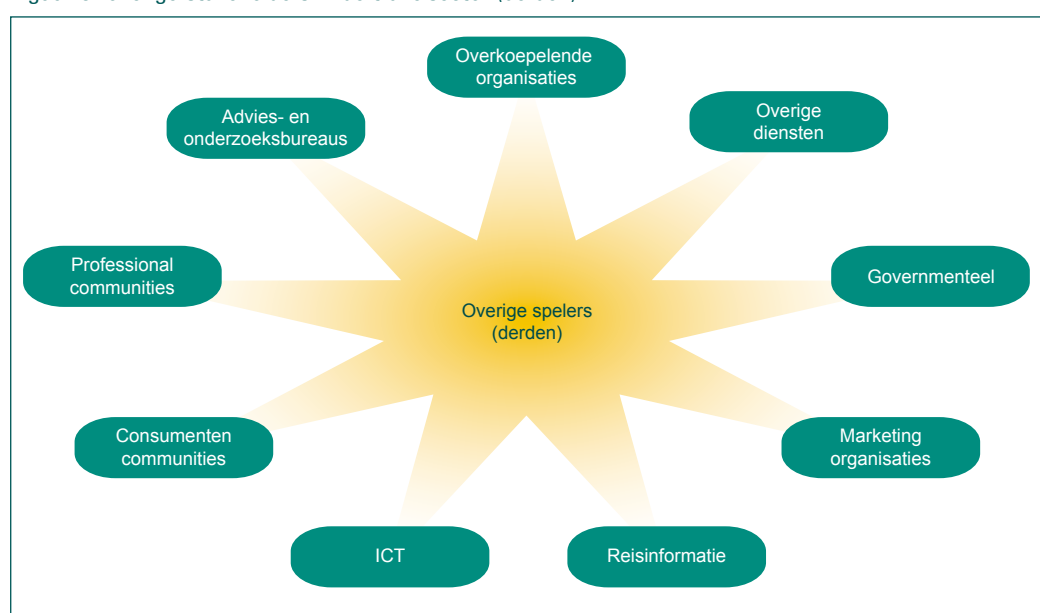
Bron: ABN AMRO Sector Research, Infosys

*'De klant heeft veel keus via internet en direct sellers. Je moet hem dus op alle mogelijke manieren benaderen'*

Ronnie Rokebrand  
(Elmar Reizen)

Met de veranderingen in de distributie is de complexiteit van de travelsector toegenomen. Het aantal stakeholders is in korte tijd sterk gegroeid. Naast de bekende spelers in de sector (zoals reisbureaus, touroperators, overheid, media, leveranciers van vervoer en accommodatie, banken, etc.) zijn er tal van nieuwe stakeholders die een relatie onderhouden met de travelsector, zoals professionele en consumenten communities. Een professionele community is bijvoorbeeld Reisrevue, waar ondernemers en andere geïnteresseerden terecht kunnen voor dagelijks nieuws en interactieve weblogs. De consumenten communities, zoals Zoover, krijgen steeds meer aandacht en winnen aan populariteit. Hier kunnen vakantieconsumenten hun ervaringen met anderen delen. In figuur 3 staat een aantal nieuwe relevante stakeholders weergegeven.

Figuur 3: overige stakeholders in de travelsector (derden)



Bron: ABN AMRO Sector Research

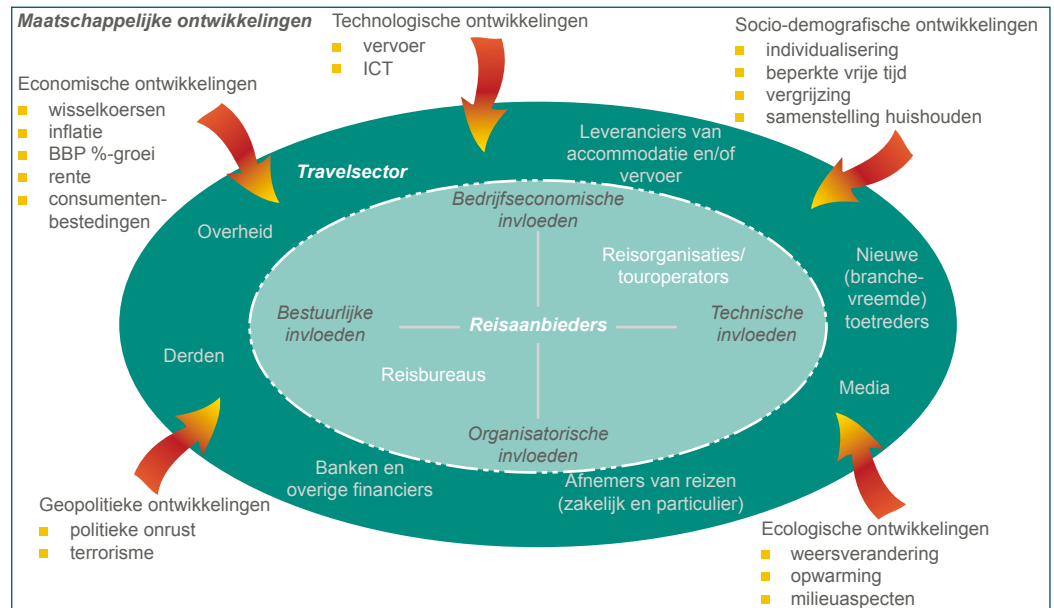
De overheid speelt een rol bij positieve ontwikkelingen in de sector. Ten eerste draagt de overheid zorg voor deregulering en liberalisering in de travelsector. Een terugtrekkende overheid stimuleert de marktwerking en de dynamiek in de sector. Regels voor bedrijven, instellingen en gezinnen worden afgeschaft of vereenvoudigd. Denk bijvoorbeeld aan het schrappen van overbodige regels, administratieve lastenverlichting of de flexibilisering rondom schoolvakanties. Naast de deregulering en liberalisering moet de overheid zorg dragen voor macro-economische stabiliteit. Immers, een groeiende economie stimuleert de vraag naar toerisme en groei stimuleert de investeringen in toeristische faciliteiten en infrastructuur. Ook kan de overheid de groei in de sector faciliteren door zorg te dragen voor bestaande en nieuwe toeristische 'goederen'. Denk aan onderhoud en bescherming van bestaande natuurgebieden en landschappen (door o.a. milieuwetgeving), culturele monumenten en musea, en door te investeren in nieuwe natuurgebieden en toeristische trekpleisters (denk bijvoorbeeld aan de plannen voor een kunstmatig eiland in de vorm van een tulp voor de Noordzeekust). Verder heeft de overheid een rol bij het bevorderen van (een goed klimaat voor) innovatie binnen de toerismesector. Denk aan opleidingen, onderzoek & ontwikkeling, promotionele activiteiten, stimuleren van innovatie en co-makership en financieringen. De overheid kan ook een versturende rol hebben bij de ontwikkeling van de branche. Bijvoorbeeld door de invoering van de vliegtaks, dat zowel de concurrentiepositie van Nederland aantast als de omzetontwikkeling van de reisbranche.

Uiteraard zijn er nog talrijke andere belanghebbenden die niet specifiek genoemd staan in figuur 3, zoals universiteiten en hogescholen, verzekeringsmaatschappijen, werknemers- en werkgeversorganisaties. Ook deze organisaties hebben een belang bij de verdere ontwikkeling van de sector en zijn tot zekere hoogte in staat om de sector te beïnvloeden.

### **Welke ontwikkelingen hebben de travelsector zijn huidige vorm gegeven?**

De wereld om ons heen verandert, en ook de Nederlandse samenleving. Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de Nederlandse economie. Denk bijvoorbeeld aan economische voor- of achteruitgang, grillige behoeftepatronen van consumenten, voortschrijdende technologie, de invloed van globalisering en de behoefte aan duurzaamheid. Al deze aspecten beïnvloeden op de één of andere manier de dynamiek van de Nederlandse samenleving en hebben tot gevolg dat economische sectoren over tijd van gedaante veranderen. Dit geldt ook voor de travelsector en de stakeholders die bij de sector betrokken zijn (zoals overheid, banken, leveranciers, reisbureaus en touroperators). De sector heeft de laatste jaren veel doorstaan en is ten prooi gevallen aan veel maatschappelijke ontwikkelingen die de huidige dynamiek van de sector hebben bepaald.

Figuur 4: het krachtenveld van maatschappelijke ontwikkeling, interne invloeden en stakeholders in de travelsector



Bron: ABN AMRO Sector Research

De travelsector staat onder invloed van vijf externe ontwikkelingen<sup>2</sup> die mede het krachtenveld voor de sector bepalen<sup>3</sup>:

1. technologische ontwikkelingen
2. socio-demografische ontwikkelingen
3. economische ontwikkelingen
4. ecologische ontwikkelingen
5. geopolitieke ontwikkelingen

Een aantal *technologische ontwikkelingen* heeft een grote bijdrage geleverd aan de veranderingen in de travelsector, zoals internet, ontwikkelingen in het personenvervoer en nieuwe recreatieconcepten. De technologische ontwikkelingen staan in deze deelpublicatie centraal en worden in het volgende gedeelte verder uitgewerkt. Bij de *socio-demografische ontwikkelingen* moet gedacht worden aan tendensen als de hoeveelheid vrije tijd, de samenstelling van huishoudens, de vergrijzing en aan thema's als individualisering en etniciteit. Het gaat om feitelijke veranderingen in de (samenstelling van de) bevolking die op termijn gevolgen hebben.

De travelsector is cyclisch van aard en heeft een sterk belang bij positieve *economische ontwikkelingen*. Zodra het in economisch opzicht goed gaat met Nederland, zal het aantal reizen per vakantieganger per jaar toenemen, inclusief zijn bestedingen. Bij economische neergang wordt er bespaard en kiest de consument eerder voor de 'dicht-bij-huis' reis, dan voor een (relatief dure) buitenlandse reis. Een steeds belangrijker wordende factor voor de travelsector zijn de *ecologische ontwikkelingen*. De vrijetijdseconomie heeft

<sup>2</sup> Deze ontwikkelingen zijn onderdeel van een zogenaamde DEPEST-analyse: een analysemodel voor de externe omgeving o.b.v. Demografie, Ecologie, Politiek, Economie, Sociologie en Technologie

<sup>3</sup> zie ook de publicaties van NBTC•NIPO (Toekomstvisie vakantiemarkt 2007-2015) en van NRIT (Tendrapport Toerisme, Recreatie en Vrije Tijd, 2007/2008) waarin de vijf maatschappelijke ontwikkelingen worden signaleerd en besproken.

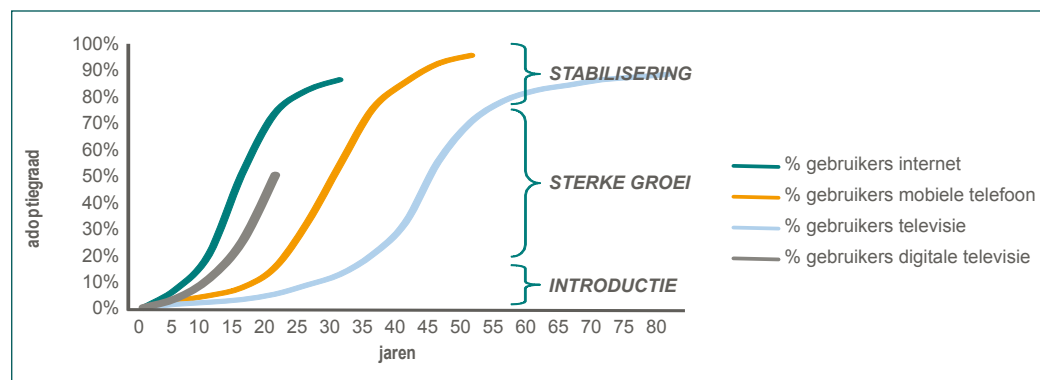
zich sterk ontwikkeld, mede dankzij de globalisering en de daarmee gepaard gaande sterke groei van de mobiliteit. Hierdoor is de toeristische sector sterk gegroeid en is het tot één van de grootste sectoren ter wereld gaan behoren. Dit blijft echter niet zonder gevolgen. De sterke groei van de sector kent ook een aantal negatieve kanten, zoals de effecten op milieu, landschap, natuur en lokale cultuur en de daarmee gepaard gaande maatschappelijke kosten. Tot slot zijn ook *geopolitieke ontwikkelingen* van belang. Door politieke onzekerheid en wantrouwen in de politieke stabiliteit van bepaalde landen brengen neemt de reisvraag naar die landen af. Ook de gevolgen van terrorisme en andere conflicten (zoals burgeroorlog en andere gewapende conflicten) zijn van invloed op de reisvraag.

Naast deze externe ontwikkelingen zijn er ook interne invloeden, zoals bedrijfseconomische, technische, organisatorische en bestuurlijke invloeden. De combinatie van maatschappelijke ontwikkelingen, interne invloeden en stakeholders geven vorm aan de travelsector.

### Op welke manier uiteten de technologische ontwikkelingen zich in de travelsector?

De technologische ontwikkelingen gaan snel en zorgen ervoor dat het mediagebruik wordt vergroot. Zo heeft de snelheid van de komst van internet als nieuw distributiekanaal de travelsector drastisch veranderd (waarbij GDS<sup>4</sup> een belangrijke rol speelt) en hebben innovatieve ICT-toepassingen een wereld van nieuwe mogelijkheden opengesteld voor de travelsector. De travelsector is hiermee een *'early adaptor'* geworden, gezien het hoge tempo waarin de veranderingen in de sector hebben plaatsgevonden.

Figuur 5: S-curve voor technologie-adoptie



Bron: algemene theorieën, bewerking ABN AMRO Sector Research

*'Mobiel internet wordt nog weinig gebruikt, maar schiet wel enorm omhoog. Voorlopig is het systeem niet verkoopgericht maar servicegericht'*

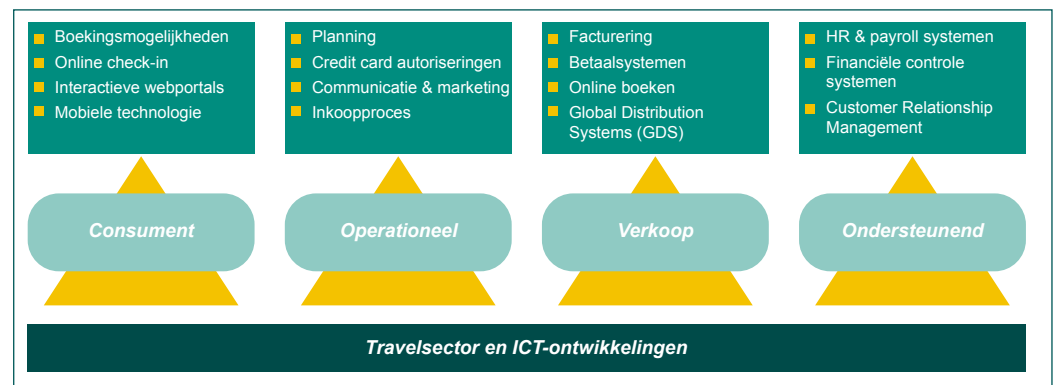
Niki van Wijk (Transavia)

Voorals internet heeft bijgedragen aan de snelle ontwikkelingen in de travelsector. Het aantal internetgebruikers is sinds de introductie sterk gegroeid, zelfs sneller dan de groei van het aantal gebruikers voor televisie en mobiele telefoon. Niet alleen heeft de consument zijn voordeel gedaan met de snelle ICT-ontwikkelingen, ook de bedrijven in de sector hebben vele verbeteringen kunnen doorvoeren in hun bedrijfsprocessen (op operationeel en ondersteunend niveau, maar vooral aan de verkoopzijde). De consument kan op eenvoudige wijze informatie verkrijgen en invloed uitoefenen op het aankoopproces dankzij de komst van internet. De consument kan zijn reis van begin tot eind zelf verzorgen, zonder tussenkomst van een intermediair. Als reactie hierop kunnen (online) reisaanbieders hun bedrijfsproces aanpassen, aangezien de actieve houding van de consument (boekings)handelingen wegneemt. De bedrijven in de travelsector kunnen zodoende hun bedrijfsproces efficiënter in richten om kosten te besparen.

<sup>4</sup> GDS = Global Distribution System; computerreserveringssysteem voor het opslaan en aanbieden van informatie en het doen van (online) boekingen; er bestaat een aantal soorten GDS-systemen, zoals SABRE, Galileo, Amadeus, Worldspan en Abacus.

Internet is niet meer weg te denken uit de travelsector. Het heeft door de jaren heen een 'level playing field' gecreëerd, waarin zowel grote als kleine spelers kunnen concurreren. De drempels werden in de sector aanzienlijk verlaagd, waardoor nieuwe aanbieders en concurrenten ontstonden en branchevreemde partijen de markt gingen betreden. De nieuwe generatie reisbureaus kon de markt op een kostenefficiëntere wijze bedienen. Door middel van de nieuwste technologie gaven zij invulling aan hun businessmodel met internet als (enige) distributiekanaal. Met de komst van internet waren bedrijven beter in staat om te communiceren met hun clientèle, werd het bereik werd aanzienlijk uitgebreid en de transactiekosten verlaagd. De andere kant van de medaille is dat een behoorlijk aantal (vooral traditionele) reisbureaus hun deuren heeft moeten sluiten als gevolg van de onstuitbare opmars van internet. De travelsector ontwikkelde zich in korte tijd tot een echte vechtersmarkt met hevige concurrentie: meer aanbieders bij een vrijwel gelijkblijvende vraag, wat uiteindelijk resulteerde in lagere marges.

Figuur 6: technologische ontwikkelingen in de travelsector



Bron: IDC, ABN AMRO Sector Research

Internet heeft dus zowel in positieve als negatieve zin de manier van zaken doen in de travelsector beïnvloed. Het businessmodel van veel bedrijven in de travelsector is meer klantgericht geworden. De beschikbaarheid en transparantie van informatie werd een stuk groter voor de consument en de mogelijkheid tot 'doe-het-zelf-boeken' nam sterk toe. De consument kreeg meer macht en controle en werd in staat gesteld om op transparante wijze de vele verschillende aanbieders met elkaar te vergelijken.

*'Hoe simpeler het product, hoe makkelijker het zich leent voor online distributie. De technische mogelijkheden zullen het reisadvies per computer persoonlijker maken, meer tailor-made'*

Willem Hondius (Transavia)

De verandering die technologie teweeg heeft gebracht, noodzaakt bedrijven in de travelsector om strategisch na te denken over de toekomst. Want door onder andere de vechtersmarkt die is ontstaan, komt de continuïteit van veel, vooral kleine bedrijven in gevaar. Om dit gevaar te ontlopen hebben bedrijven verschillende mogelijkheden, zoals fuseren, samenwerken of het doen van een overname. Dit kan zowel plaatsvinden door de bedrijfskolom als in de bedrijfstak. In dit proces worden reisbureaus en touroperators steeds meer in elkaar geschoven. Het reisbureau levert niet alleen maar de reizen zoals door de touroperators aangeleverd, maar kan deze steeds meer samenstellen in samenspraak met de klant. Dit is een reactie op de opkomst van internet, waar de consumenten ook naar eigen inzicht zijn reis kan samenstellen.

## Wat is de invloed op de bedrijfsprocessen voor de bedrijven in de travelsector?

*'De technologische ontwikkelingen gaan sneller dan we kunnen bijhouden. Om te kunnen blijven, zijn investeringen nodig'*

Ronnie Rokebrand (Elmar Reizen)

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen, kunnen we een aantal interne ondernemingsinvloeden onderscheiden die inwerken op de travelsector. Die interne invloeden worden voor een groot deel vormgegeven door de impact van de externe maatschappelijke ontwikkelingen. Het gaat hier om bedrijfseconomische, technische, organisatorische en bestuurlijke invloeden, die gezamenlijk de vormgeving van de bedrijfsprocessen en de dagelijkse bedrijfsvoering van organisaties mede bepalen. Structurele wijzigingen of schokken in deze interne factoren kunnen verregaande gevolgen hebben voor het bedrijfsmodel van de bedrijven.

Zodra het een onderneming *bedrijfseconomisch* minder goed gaat, moet de ondernemer in staat zijn om adequaat te reageren en beschikken over voldoende aanpassingsvermogen. Is dit niet het geval, dan heeft het bedrijf een structureel probleem. Alleen een financieel gezond bedrijf, met een sterk businessmodel (de manier waarop het geld wordt verdiend) heeft overlevingskansen. Het is dus de taak van de leiding van het bedrijf om de dagelijkse in- en uitgaande geldstromen zo goed mogelijk te beheersen en in kaart te brengen. Dit is noodzakelijk om een goed inzicht te krijgen in de eigen financiële (on)mogelijkheden, en van belang voor eventuele financiers. Banken en andere financiële instellingen willen de risico's bij een financiering zo laag mogelijk houden en zijn daarom geïnteresseerd in de financiële planning van het bedrijf. Bij een specifieke financiering (zoals een vestigingsfinanciering, uitbreidingsinvestering of financiering van een tijdelijk liquiditeitstekort) moet de ondernemingsleiding een keuze maken: financiering met eigen vermogen of met vreemd vermogen? Zodra een beroep wordt gedaan op banken of andere financiële instellingen voor vreemd vermogen, moet de onderneming zijn bedrijfseconomische prestaties uit het verleden en heden in kaart brengen. Daarnaast zullen financiers vragen naar omzetprognoses voor de looptijd van de financiering, om zo zekerheden te hebben tegenover de ter beschikking gestelde middelen. Een gedegen financiële planning, met een prognose van de vermogensvoorziening van het bedrijf op de langere termijn, vormt een onmisbaar onderdeel bij elke financieringsbeslissing.

Een aantal ontwikkelingen is sterk van invloed op de bedrijfseconomische processen van bedrijven in de travelsector. De fusies en overnames die momenteel plaatsvinden worden zowel gefinancierd met vreemd als met eigen vermogen. Partijen die voor de financiering van de consolidatie relatief veel vreemd vermogen hebben aangetrokken, hebben te maken met een hoge aflossingsdruk, waardoor de druk op de cash flow navenant toeneemt. Partijen die gefinancierd zijn met 'private equity', zullen de komende tijd ook te maken met strategische keuzes. Ook zullen investeringen in (nieuwe) ICT-toepassingen veelal direct ten laste van de exploitatie worden gebracht. Dit zet het rendement van de ondernemingen verder onder druk.

Het is gebruikelijk in de sector dat de consumenten vooraf betaalt. Hierdoor beschikken reisorganisaties over relatief veel werkkapitaal. Tot slot is het belangrijk om te bekijken hoe een speler vertegenwoordigd is in de keten. Een individueel reisbureau loopt beduidend minder risico dan een touroperator. Touroperators verkopen bij wijze van spreken bederfelijke waar. Een ingekochte plek in een vliegtuig of het bezit van vliegtuigen (met een lage bezettingsgraad), zorgen voor druk op de resultaten.

*'De consument is veel online, maar de reisbranche als geheel besteedt te weinig aandacht aan online performance. De reiswereld zou beter moeten kijken wat de consument doet en wil'*

*Jim Jansen (Google)*

De invloed van *informatie- en communicatietechnologie* binnen de travelsector is enorm geweest en de sector kan worden gekenmerkt als een 'early adaptor' van ICT-toepassingen. De ontwikkelingen met internet bieden reizigers meer transparantie in het reis aanbod en meer reis informatie. Hierdoor zijn zij in staat om reizen van verschillende aanbieders met elkaar te vergelijken en kunnen zij op eigen initiatief een reis boeken, zonder intermediaire tussenkomst. De consument heeft meer controle gekregen. Het traditionele reisbureau heeft in dit proces een kwetsbare positie, aangezien de kerncompetenties (transactieverwerking en informatievoorziening) door internet openbaar worden gemaakt. En uit cijfers blijkt dat de consument dit waardeert: in de top 10 van internetaankopen staat het boeken van 'reizen en accommodatie' al een aantal jaren op nummer één.

De ICT is daarmee een uitermate belangrijk onderdeel geworden van het businessmodel van bedrijven in de travelsector, waarbij concepten zijn ontstaan zoals e-Ticketing, e-Booking en e-Billing. Bedrijven in de travelsector zijn zeer afhankelijk geworden van ICT en dat maakt een gedegen ICT-beleid noodzakelijk. Dit besef leeft bij veel ondernemers. Tijdens een onderzoek in het Verenigd Koninkrijk uit 2006<sup>5</sup> naar de meest belangrijke investeringen van bedrijven uit de VK travelsector, gaf bijna 70% van de respondenten aan vooral in de IT-organisatie te investeren om zo de efficiency te verbeteren.

*'Daarnaast dient het boekingsproces simpel en helder te zijn, ondersteund door mens en technologie'*

*Gert de Caluwé (Thomas Cook)*

Het *operationele gedeelte* van een bedrijf in de travelsector bestaat uit grotendeels geautomatiseerde handelingen, zoals de betaling van salarissen, de in- en verkoop van reizen en de verwerking van orders. Belangrijk is dat het bedrijfssysteem flexibel is ingericht en, kostenefficiënt functioneert en voldoet aan de eisen van deze tijd.

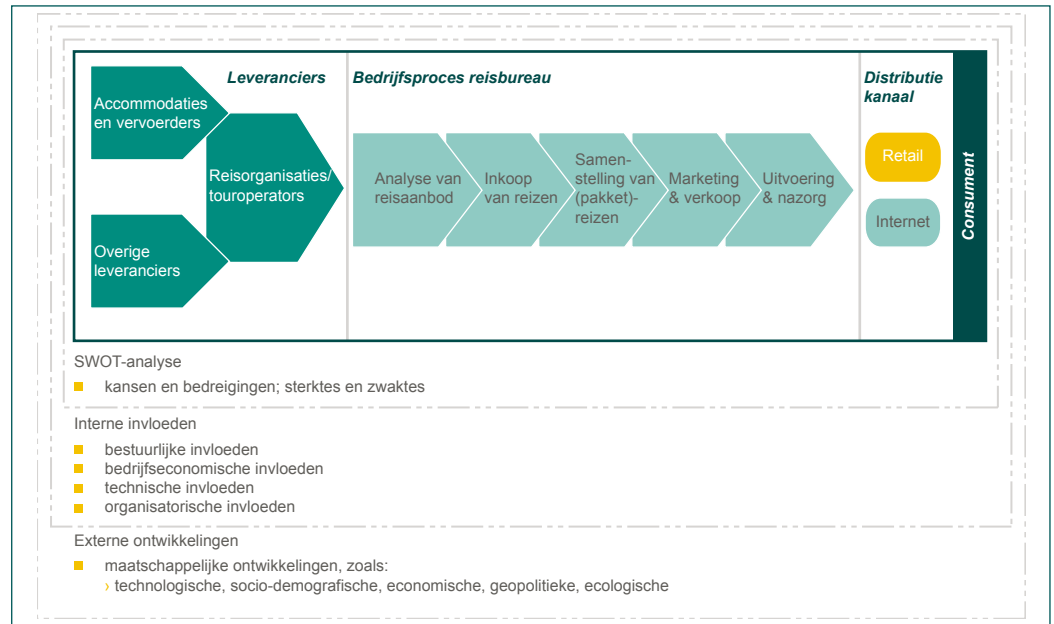
De organisatie van bedrijven in de travelsector heeft met de komst van ICT en internet belangrijke wijzigingen ondergaan. Onder invloed van de technologische ontwikkelingen hebben veel bedrijven te maken gekregen met een ander businessmodel, dat consequenties had voor de organisatorische processen. Zo moesten de bestaande databases in korte tijd worden overgezet naar een internetvriendelijk boekingsysteem, waardoor niet alleen de ICT-infrastructuur, maar ook de manier van werken aanzienlijk veranderde (van retailwinkel naar call center).

De *dagelijkse leiding en sturing* van het een bedrijf vormen een belangrijke schakel. Het gaat hier om de operationele, tactische en strategische aansturing van de bedrijfssystemen. Op operationeel niveau gaat het om dagelijkse werkzaamheden en beslissingen die hierbij genomen moeten worden. En daar waar op tactisch niveau wordt bepaald hoe de activiteiten op operationeel niveau moeten plaatsvinden (bijvoorbeeld de weekplanning en het vaststellen van kredietlimieten), wordt op strategisch niveau meer gekeken naar de lange termijn doelstellingen van het bedrijf. Voor beslissingen op zowel tactisch als strategisch niveau is het interessant om te kijken naar de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen in de travelsector. Op basis van de meest relevante externe ontwikkelingen (zoals technologische, socio-demografische en economische ontwikkelingen) moet de ondernemer zijn lange termijn strategie gaan bepalen.

<sup>5</sup> IDC, 2008: *The IDC Easynet Survey, Oct. 2006*

Het samenspel van externe maatschappelijke ontwikkelingen (technologische, socio-demografische, economische, ecologische en geopolitieke) en interne invloeden (zoals de bedrijfseconomische sturing, de ICT-infrastructuur, de operationele processen en de bedrijfsleiding) bepalen uiteindelijk de continuïteit van de onderneming. Immers, door een gedegen analyse op externe trends en interne ontwikkelingen kunnen niet alleen de kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht, maar kunnen bovendien de sterktes en zwaktes van een onderneming inzichtelijk worden gemaakt.

Figuur 7: waardeketen in de travelsector



Bron: ABN AMRO Sector Research

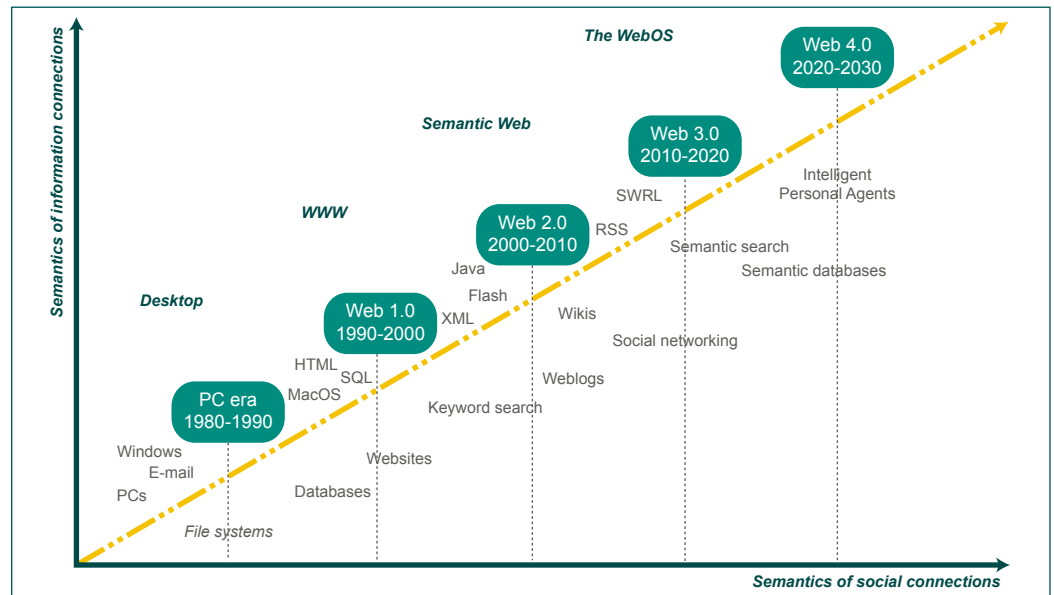
### Wat kunnen we nog verwachten op technologisch gebied?

De informatie die op internet is omvangrijk en steeds meer vakantieconsumenten maken hier dankbaar gebruik van. Het is dus ook niet verwonderlijk dat steeds meer ondernemers hun kansen willen benutten om online toegevoegde waarde te bieden aan de vele vakantieconsumenten.

De ontwikkelingen rond internet staan niet stil. We kunnen verschillende generaties onderscheiden, zoals Travel 1.0 en Travel 2.0 (en gesproken wordt over de komst van Travel 3.0<sup>6</sup> en op de langere termijn over web 4.0).

<sup>6</sup> Travel 3.0 (vgl. Web 3.0) is nog een concept; één van de definities op internet luidt als volgt: "an always connected technology and total environment knowledge web"

Figuur 8: evolutie van het internet



Bron: Radar Networks & Nova Spivack, 2007<sup>7</sup>

Bij Travel 1.0 gaat om eenzijdige informatieverstrekking door de eigenaar van websites (de eerste 10-15 jaar van het bestaan van internet). Bij de tweede generatie (Travel 2.0) gaat het meer om *user generated content*, het delen van informatie onderling en interactie. Travel 2.0 heeft tevens sterk bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van dynamic packaging, waarbij de consument zelf zijn reis kan samenstellen. Met de komst van Travel 2.0 hebben consumenten meer gebruikersinformatie beschikbaar en kunnen zij eenvoudiger alternatieven met elkaar vergelijken en ook kiezen.

*‘Voor consumenten is een zoekmachine een middel om informatie te ordenen, in dit geval over waar zij hun droomreis kunnen kopen’*

Jim Jansen (Google)

Terwijl sommige bedrijven net zijn overgegaan of in de overgangsfase zitten van Travel 1.0 naar Travel 2.0, wordt al volop gesproken over de komst van Travel 3.0. Bij Travel 3.0 draait het in feite om communicatie in begrijpelijke (menselijke) taal voor computers waardoor de uiteindelijke resultaten van zoekopdrachten waardevoller zijn voor de eindgebruiker en bovendien transparanter worden weergegeven. De eindgebruiker krijgt op deze manier de beschikking over informatie die echt waarde gaat toevoegen. Zoeksystemen kijken naar de opbouw van de vraag, terwijl in de Travel 2.0 omgeving alleen op trefwoorden wordt gezocht. Door deze manier van werken is het mogelijk om relaties te maken tussen entiteiten op internet en kunnen zoeksystemen ‘intelligenter’ met zoekopdrachten omgaan, waardoor aan het resultaat meer waarde kan worden toegevoegd. Hieronder een voorbeeld.

#### VOORBEELD VAN WEB 3.0:

*Neem de woorden ‘Paris’ en ‘Hilton’. De meeste mensen denken dan in eerste instantie waarschijnlijk niet aan het Hilton hotel in Parijs. Zodra een zoekmachine begrijpt dat het Hilton hotel in Parijs wordt bedoeld, dan kan de zoekmachine de resultaten met de vrouw Paris Hilton uit de lijst met zoekresultaten weglaten. Hiermee wordt sneller gevonden wat men zoekt. Het semantische web gaat echter een stap verder: als de applicatie begrijpt dat het Hilton een hotel in Parijs is, dan kan hij meer diensten aanbieden. “Ik begrijp dat het Hilton een hotel in Parijs is, zal ik ook direct een vlucht voor je naar Parijs boeken? Zal ik ook direct een transfer van de luchthaven naar het hotel regelen? Zal ik een restaurant voor je reserveren waar je ‘s avonds kunt eten?” Dit maakt het antwoord op de zoekvraag ineens veel waardevoller voor de eindgebruiker.*

Bron: ‘De betekenis van Web 3.0 en het semantic web’ (door Peter Bekel van TamTam) op [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com/); 11 april 2008

<sup>7</sup> Deze figuur is slechts een gedeeltelijke weergave van het origineel. Voor meer informatie: [www.radarnetworks.com](http://www.radarnetworks.com)

Naar verwachting zullen rond 2010 de eerste concepten van Travel 3.0 een feit zijn. De grafische weergave en interactieve elementen worden belangrijke onderdelen van deze nieuwe travelwebsite.

Naast de effecten van internet heeft de sector te maken met andere ontwikkelingen in de ICT, zoals *'mobile travel technology'*. Hierbij kunnen met behulp van een mobiele telefoon (of andere mobiele toepassing) allerlei noodzakelijke handelingen gedurende de reis worden vereenvoudigd. Denk aan hotel- en vluchtreserveringen, check-in, virtuele kamersleutels en virtuele boarding passes. De *'mobile travel technology'* is vooral interessant voor de zakelijke reiziger en levert veel flexibiliteit op.

*'Via Hyves heb je extreem makkelijk toegang tot wie iemand is, wat die allemaal aan vakanties heeft gedaan'*

Yme Bosma (Hyves)

Ook de manier waarop reisbureaus en touroperators kennis over de klant verzamelen (voor marketingdoeleinden) en de uiteindelijke klantbenadering zijn door de nieuwe ICT-mogelijkheden in positieve zin veranderd. Met Customer Relationship Management (CRM) zijn de dagelijkse operationele bedrijfsprocessen voor medewerkers eenvoudiger geworden en kunnen communicatie- en marketingcampagnes efficiënter worden ingericht. In de multi-channelomgeving (met zijn diverse distributie- en communicatiekanalen), waarin een groot deel van de reisbureaus en touroperators opereert, is een efficiënte ICT-infrastructuur van strategisch belang geworden.

Tot slot hebben ook nieuwe ontwikkelingen en technieken in het personenvervoer invloed op de reisbeleving. Consumenten kunnen kiezen voor snellere, comfortabelere en in sommige gevallen goedkopere alternatieven om hun reisdoel bereiken. De hogesnelheidslijnen (zoals *ICE* en *Thalis*), het verhogen van het rijbereik (en het comfort) van busvervoer en de komst van de Airbus A380 zijn hier goede voorbeelden van.

*'Het pure bricks concept werkt niet meer. Het gaat om een combinatie met telefoon, een goede website en een goede winkel'*

Lex Beins (Cheaptickets)

De travelsector kan gekenmerkt worden als *'early adaptor'* van nieuwe technieken; ook in de toekomst zal de technologie van grote invloed zijn op de ontwikkelingen in de travelsector. In de komende jaren zullen nieuwe en creatieve ICT-toepassingen worden ontwikkeld, waar ook de travelsector van zal profiteren. Internet blijft hierbij een belangrijke component. E-commerce in de travelsector groeit jaarlijks hard en het online plannen en boeken van reizen is één van de populairste activiteiten van gebruikers van internet. Bovendien zal het gebruik van internet in de VS, Europa en Azië de komende tijd alleen maar verder groeien. Met de verdere evolutie van internet zullen nieuwe toepassingen en mogelijkheden ontstaan. Denk aan de verdere verbetering van Travel 2.0 en de verdere evolutie van Travel 3.0.

Net als internet evolueert ook het personenvervoer. Een goed voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een nieuw supersonisch vliegtuig, de *Aerion Supersonic Jet*. Dit vliegtuig moet reistijden met circa 40% gaan verkorten<sup>8</sup>. De eerste testvluchten worden rond 2012 verwacht.

Vrijtijdsbestedingen zijn de laatste jaren explosief gestegen en de verwachting is dat de komende jaren dit verder trendmatig zal groeien. Reisbeleving en de behoefte aan avontuur krijgen steeds meer gestalte. Er ontstaan nieuwe reisconcepten, zoals *Space travel* en onderwaterhotels. Ook nieuwe creatieve en comfortabelere recreatiemogelijkheden zijn in opkomst, zoals een cruise in een luchtschip (Zeppelin) en het gebruik van flitstreinen en autoslaaptreinen.

<sup>8</sup> een snelheid van Mach 1,6 (circa 1.900 kilometer per uur) moeten gehaald gaan worden. Dit betekent concreet dat in amper drie uur tijd van Londen naar New York kan worden gereisd. Vooral bedoeld voor het zakelijke segment.

## Samenvatting

De travelsector heeft de laatste jaren veel doorstaan en is onderhevig geweest aan veel maatschappelijke (externe) ontwikkelingen die de huidige dynamiek van de sector hebben bepaald. De externe ontwikkelingen hebben betrekking op technologie, socio-demografie, economie, ecologie en geopolitiek. Ook staan de bedrijven in de sector onder invloed van interne factoren die van invloed zijn op de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit zijn bedrijfseconomische, technische, organisatorische en bestuurlijke invloeden. De combinatie van externe ontwikkelingen en interne invloeden is bepalend voor het succes en vooral de continuïteit en toekomstige ontwikkeling van de sector. De externe ontwikkelingen zijn bijna alles bepalend, aangezien ze grote invloed uitoefenen op de interne factoren. Zowel de externe ontwikkelingen als de interne invloeden hebben een weerslag op het businessmodel van de bedrijven. Door bijvoorbeeld internet is de interactie tussen de consument en de leveranciers (zoals reisaanbieders, vervoerders en accommodaties) veranderd. Dit vergt een andere klantbenadering en visie van bedrijven in de sector. Tot slot is een aantal verwachtingen geschetst ten aanzien van de toekomst op technologisch gebied. Een belangrijke ontwikkeling voor de sector is de komst van Travel 3.0 (of Web 3.0), waarbij zoeksystemen vooral 'kijken' naar de opbouw van de zoekvraag en met oplossingen komen die de eindgebruiker helpen in het maken van een keuze. Daarnaast spelen ontwikkelingen in de 'mobile travel technology', nieuwe technieken in personenvervoer en nieuwe recreatiemogelijkheden een belangrijke rol voor de toekomst van de sector.

## 2 Stakeholders aan het woord

### Technologische ontwikkelingen en stakeholders: verschillende visies uit de praktijk

In dit hoofdstuk komen de uitkomsten van interviews met een zestal stakeholders aan bod. ABN AMRO heeft in samenwerking met Reisrevue de lijst met geïnterviewden samengesteld. Naar onze mening zijn deze zes stakeholders in staat om een beeld te schetsen van de toekomst met betrekking tot de technologische ontwikkelingen die de travelsector te wachten staan. De interviewer was Jan Lokhoff en de auteur van de interviews was Theo de Reus (beide van Reisrevue). We spreken achtereenvolgens:

#### > **Cheaptickets – Lex Beins (Eigenaar en mede-oprichter)**



Lex Beins zet in zijn verhaal vooral de klant centraal en is hij van mening dat online aankopen sterk zullen stijgen de komende jaren. Mede door deze groei van online aankopen, zal het aantal reisbureaus dalen van het huidige niveau van 1.800 naar ongeveer 1.000 in 2011. Een succesvolle bedrijfsformule voor de toekomst is volgens Lex Beins een combinatie van telefoon, een goede website en een goede (retail)winkel.

#### > **Elmar Reizen – Ronnie Rokebrand (Directeur)**

Volgens Ronnie Rokebrand zal de positie van de retailwinkel veranderen. In de winkel zal geen verkoop meer plaatsvinden, want die verkoop zal verschuiven naar het meest efficiënte kanaal en dat is volgens Ronnie Rokebrand via de techniek. Hier zijn echter wel de nodige investeringen voor nodig en naar verwachting kunnen alleen de grote bedrijven deze lasten dragen. Voor middelgrote partijen is op termijn geen plaats meer in de sector: het gaat om groot en niche. Volgens Ronnie Rokebrand volgt het absolute antwoord over de toekomst van de sector met de komst van het semantische web.



#### > **Transavia – Willem Hondius (Executive Vice President) en Niki van Wijk (Vice President E-commerce)**



Ook Willem Hondius en Niki van Wijk zijn van mening dat investeringen nodig zijn, om bij te blijven in het concurrentieveld. Online distributie is hierbij erg belangrijk en als je hier als ondernemer 'slimme dingen' doet, dan heb je als retailer bestaansrecht. Het online aangeboden product moet simpel blijven en voor maatwerkvakanties en verre reizen zal de klant altijd advies blijven zoeken. Het semantische web zal bijdragen aan een toename het online boeken.

> **Google – Jim Jansen (Industry Head Travel & FMCG)**

Google is volgens Jim Jansen voor de reisbranche primair een distributiekanaal. Voor Google geldt dat de aangeboden informatie in de travelsector zo scherp mogelijk moet zijn, zodat het zoeken naar reisinformatie voor consumenten eenvoudiger wordt. Het is de ambitie van Google om alle informatie ter wereld te organiseren. Volgens Jim Jansen besteedt de reisbranche te weinig aandacht aan de online performance. Alleen op die manier krijg je inzicht in de wensen van consumenten.



> **Thomas Cook – Gert de Caluwé (Directievoorzitter)**



Gert de Caluwé is van mening dat de markt verder zal consolideren, met aan de touroperatorkant een paar grote bulkspelers en een paar kleinere nichespelers met een onderscheidend aanbod. De partijen in de middenmoot moeten volgens Gert de Caluwé een keuze maken. Door de komst van internet is de markt transparanter geworden. Het boekingsproces moet voor de klant simpel en helder zijn, ondersteund door zowel mens als technologie. Technologie vormt volgens Gert de Caluwé de sleutel van het bedrijf in de travelsector.

> **Hyves – Yme Bosma (Manager Business Development & Partnerships)**

Yme gaat in op de functie van een filter op internet en hoe dit de huidige brei aan informatie beter kan presenteren. Momenteel is het web een chaos voor mensen die iets zoeken en het semantische web biedt een oplossing. Het semantische web zal zich geleidelijk ontwikkelen. Hyves beschikt over veel informatie die betrekking heeft op de reisbranche.



# 'Krimp van het traditionele retailkanaal: van 1.800 naar 1.000 reisbureaus'

## CHEAPTICKETS en BEINS REISBUREAU

*Lex Beins*

Het aantal reisbureaus in Nederland zal in de toekomst verder afnemen tot circa duizend, verwacht Lex Beins, directeur van Cheaptickets.nl en Beins Reisbureau in Oosterhout. Reden: de klant zal nog meer online kopen. 'Reisbureaus die willen overleven, moeten nog meer de local hero in hun regio zijn en de klant via alle beschikbare kanalen bedienen.'

De trend is al langer zichtbaar: eenvoudig te boeken reisproducten als verzekeringen en losse vliegtickets worden steeds meer online verkocht. 'Hoewel complex aan de achterkant is een vliegticket voor de klant vrij eenvoudig zelf te boeken. Zeker als het gaat om een simpel ticket van A naar B. Bovendien wil de consument ook online boeken. Betaling en privacy via internet zijn allang geen probleem meer. Conclusie, de losse ticketverkoop verlies je uit je reisbureau. Datzelfde geldt voor losse hotelnachten en huisjes, die gaan naar online aanbieders als Bookings.com en Belvilla.'

Lex Beins is directeur van Beins Reisbureau in Oosterhout en van Cheaptickets.nl, dat hij in 2001 samen met Ton Berends oprichtte en dat is uitgegroeid tot een van de grootste online aanbieders van vliegtickets in ons land. De totale omzet in 2008 bedroeg 150 miljoen euro, waarvan het leeuwendeel voor rekening van Cheaptickets kwam.

Via Cheaptickets.nl biedt Beins ook vliegvakanties aan. Die kunnen niet alleen worden vergeleken op prijs, maar ook op criteria als verblijfsduur. 'Als je elf dagen in plaats van acht dagen aanbiedt, kun je upsellen naar langer verblijf. Vroeger ging de klant met acht dagen de deur uit omdat er niet anders was.'

Reisbureaus hebben volop kunnen profiteren van pakketvliegreizen, met grote spelers als TUI, Thomas Cook en Kuoni die daar goed op hebben ingespeeld, stelt Beins. 'Dat product zal deels in het reisbureau blijven. Ik geloof in de functie van de reisagent, ook de consument weet die te waarderen. Er blijft altijd een groep consumenten die een consultant wil inzetten bij het boeken van een reis. Het zullen er wel minder worden. Alleen is de rol van het reisbureau niet meer zoals die nu of vijf jaar geleden werd ingevuld.'

De moderne consument wil online boeken. Daarbij is het hem om het even waar hij dat doet, zegt Beins. 'De klant zoekt gemak, wil 24 uur per dag kunnen boeken, hij wil kunnen vergelijken en keuzes kunnen maken. Die nieuwe klant wil niet altijd per se de laagste prijs, maar die prijs is wel een issue bij een vergelijkbaar product. Hij wil best meer betalen voor een beter product, maar dan moet je wel uitleggen waarom het beter is. Beter is ook het servicepakket eromheen, dus sneller en aardiger geholpen worden. Het zit 'm niet alleen in een extra auto of een grotere kamer.'

Volgens Beins is een klimaatverandering in de branche gaande. 'Het water stijgt, en als je winkel dicht bij de onderkant zit, en dat is gebaseerd op marge, dan loop je onder water en dan ga je dus dood. Hoe hoger je op de berg zit, op het eiland, des te beter het is, al zal een deel van de totale markt ergens anders naartoe gaan, naar andere kanalen. De totale markt voor leisure groeit nog steeds, al krijgen we nu misschien een dip, maar er wordt nog steeds goed verdiend. Er is alleen sprake van een channel shift. Als je met je hengel in de verkeerde vijver vist, kom je op een gegeven moment geen vis meer tegen.'

Beins gelooft in local hero's. In zijn visie heeft iedere plaats straks een reisbureau dat de beste in zijn verzorgingsgebied is. 'Er is een natuurlijk aanbod aan klanten

waarop je prima een winkel kunt runnen. Alleen, er zijn nu te veel winkels. Een halvering van de huidige 1.800 reisbureaus is best goed mogelijk. Hier in Oosterhout zaten er elf, nu nog zes, maar als je het mij vraagt, is er plek voor drie.'

Vooralsnog gelooft Beins minder in de mobiele reisagent. 'Op langere termijn zie ik kansen, mits je persoonlijke contacten goed zijn, als klanten je kennen en je voortdurend bezig bent met een verder professionalisering. En op voorwaarde dat er vijf ton handel per fte in zit. Op dit moment is de kwaliteit van iemand die thuis werkt nog niet vergelijkbaar met de kwaliteit die we in ons reisbureau bieden. Wij houden het centraal. Deze filosofie hebben we al sinds m'n ouders in 1971 het reisbureau begonnen. Alle expertise onder één dak. Op die manier kunnen we een betere kwaliteit bieden dan de concurrent of datgene wat de klant al zelf kan uitzoeken.'

Inspelen op de wens van de klant wordt een grote uitdaging en volgens Beins steeds moeilijker, want die consumentwensen gaan mede dankzij internet verder omhoog. 'Hij ziet van alles op internet en wil dat vervolgens bij een reisbureau boeken. Daar moet je op inspelen. Ik heb het gevoel dat we met ons reisbureau, ondanks dat het in de beleving van de consument minder dynamisch overkomt, nog een fantastische slag kunnen slaan. Er komt straks veel handel vrij, want al die kantoortjes aan de onderkant van de waterlijn lopen straks onder water. Binnen vijf jaar gaat tweederde van de babyboomers, de eerste generatie die de oorlog niet heeft meegemaakt, met pensioen of met de Vut. Dat zijn mensen van 50 tot 75 jaar die de hand niet op de knip houden. Dat zijn mensen die gaan reizen, dingen willen beleven waar ze nooit aan toe zijn gekomen en waar ze ook nog voor willen betalen. En zodra het complexer wordt, zullen ze hun reiswens ergens neerleggen.'

### Hoe krijg je die mensen naar Beins?

'Dat is de volgende uitdaging. We gaan de formule omgooien en denken groot regionaal. Ik geloof in een offline reisbureau met een online formule. Je moet inspireren, ervaringen delen, je moet klanten zo triggeren dat ze denken dat jij hun reiswensen kunt vervullen. Met foto's, video, reisverslagen. Dan is het zelfs niet onmogelijk dat een klant uit Groningen bij ons boekt. Maar dan moeten we wel zorgen dat we beter zijn dan de local hero uit Groningen. ICT en marketing zijn daarbij heel belangrijk.'

In de visie van Beins gaan de ketens een groot probleem krijgen. 'De reisagent wordt steeds groter, al blijven er straks misschien 1.000 over. Je vecht steeds een local battle, niet landelijk. Globe (de eigen retailketen van Oad) kan bijvoorbeeld 250 reisbureaus hebben, maar hij moet het in iedere plaats opnieuw waarmaken. Daarbij is er grote kans dat de lokale reisondernemer de local hero wordt. Is die er niet, dan maakt Globe een grote kans.'

Ook touroperators hebben te maken met een channel change. Het traditionele retailkanaal staat immers onder druk, dat gaat van 1.800 naar 1.000 reisbureaus. Voor hen is het van belang dat ze hun eigen online kanaal op orde hebben, ook richting retail. Met een goede toeristische CRS krijgen ze er via de retail een efficiënt kanaal bij. Partijen die daar op inspelen, met efficiency, goede technologie, XML, content, pricing en yieldmanagement, zullen overleven. Touroperators en reisagenten zijn tot elkaar veroordeeld. Een goede reisagent kan ook niet zonder goede touroperator en touroperators hebben diverse distributiekanaalen nodig.'

### **Wie blijft over?**

'Ik geloof niet in groot, middengroot en klein. Ik geloof in het principe van Darwin: het zijn niet de grootste die overleven, maar zij die zich het beste kunnen aanpassen. Dit gaat heel rap. De vraag is: pas je je bijtijds aan of heb je de arrogantie om te denken dat het zo'n vaart niet loopt? Niet de reisagent wil het anders, maar de klant. Die bepaalt waar hij z'n centen in welk laatje legt. De huidige crisis kan ertoe leiden dat mensen versneld naar internet gaan. Het kan best zijn dat we er een tik van meekrijgen, maar het kan ook zo zijn dat we extra handel krijgen die eerst naar anderen ging.'

### **Hoe ziet u online community's als Hyves?**

'Dat is een verlengde van de mond-tot-mond reclame, maar nu toevallig online. Ik geloof er wel in, het geeft extra beleving. Maar geen van de aanbiedende partijen heeft het totale concept goed voor elkaar. Dat komt zeker nog wel. Het is een manier om op basis van profielen de juiste berichten bij de juiste mensen te krijgen.'

### **Bent u bang voor nieuwe intreders van buiten de branche, zoals krantenuitgevers?**

'Nee, want die hebben geen verstand van reizen, het is niet hun core business. Net zoals Shell nooit de topper in zonne-energie wordt, want die is de hele dag bezig met olieboeren. Uitgevers zien alleen wat in reizenverkoop omdat het slecht gaat met de krantenadvertenties. Het is voor hen een defensieve strategie.'

### **Hoe ziet u de rol van Google? Bedreigend?**

'Het blijft een belangrijke partij, maar of Google reisagent wordt? Dat denk ik niet. Ze kunnen beter geld verdienen met advertising. De reiswereld is geen markt waar miljoenen te verdienen zijn, anders dan wat Google gewend is.'

### **Wat ziet u als grootste bedreiging?**

'Dat wat er nu gebeurt, dat het economisch slecht gaat. Ik zie nog steeds kansen, net als zes maanden geleden. In het buitenland zijn veel kansen, zoals in Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk, waar we met Cheaptickets bezig zijn. In Nederland lopen we met het onlineverhaal voorop, maar in die landen is nog veel te winnen. Als we ons concept van techniek en marketing kunnen combineren met lokale marktkennis, moeten we daar voordeel uit kunnen halen.'

### **Hoe ziet het reisbureau van de toekomst eruit?**

'Het pure bricks concept werkt niet meer. Het gaat om een combinatie met telefoon, een goede website en een goede winkel. Ons reisbureauconcept 2015 is niet high tech, maar high touch. Met een receptie, tafels zonder schermen maar waar een reisadviseur met laptop aanschuift, net als in een restaurant waar de kok aan tafel komt. En naast touroperators die we aanbieden, gaan we ook keihard sturen op aanbieders in het buitenland om te kunnen inspelen op de eisen en wensen van klanten.'

# 'Het absolute antwoord volgt bij de komst van het semantische web'

## ELMAR REIZEN

*Ronnie Rokebrand*

Het aantal reisbureaus in Nederland zal afnemen, dat staat voor Ronnie Rokebrand, directeur van ElmarReizen.nl als een paal boven water. Alleen met hoeveel, dat is niet te zeggen. 'Er zullen altijd reisbureaus blijven, maar dan zonder traditionele producten als verzekeringen, die worden straks alleen via internet verkocht. De consolidatieslag gaat door. In plaats daarvan krijgen we socio-winkels, met entertainment als klantentrekker.'

Het is een oude economische wet, zegt Rokebrand: 'Wie geen nieuwe producten of diensten ontwikkelt, is ten dode opgeschreven.' Reisbureaus die willen overleven, zullen dan ook toegevoegde waarde moeten bieden.

Techniek is de bepalende factor, ook wat betreft de toekomst van het traditionele reisbureau, stelt Rokebrand. 'De positie van de winkels verandert. In de winkel zal minder verkoop plaatsvinden, die verschuift naar het meest efficiënte kanaal en techniek is daar leidend in. Winkels worden socio-winkels, met entertainment om klanten te triggeren, zoals je vroeger lezingen over bestemmingen gaf om mensen enthousiast te maken. Dat zie je in winkelstraten tijdens de kerstverkoop. Winkelstraten worden een sociale omgeving, gericht op kerstverkoop. Wie niet meegaat, verdwijnt. Goed beschouwd was Station Centraal van TUI in Amersfoort zijn tijd te ver vooruit.'

Ook schaalgrootte telt mee. Wie klein is, heeft een lastige positie. Dat heeft mede te maken met de benodigde investeringskracht. 'Alleen grote reisbureaus, ketens of samenwerkingsverbanden (inkoopcombinaties) van reisbureaus op bijvoorbeeld A-locaties kunnen de transformatie aan en hebben geld om te investeren. De technologische ontwikkelingen gaan sneller dan we kunnen bijhouden. Om te kunnen blijven, zijn investeringen nodig. Dat kunnen alleen grote bedrijven betalen. Grote spelers als TUI en Thomas Cook besteden veel geld aan techniek. De meeste bedrijven worden geremd door de smalle marges die in de branche worden verdiend. Daardoor zijn er zo weinig innovaties in de branche.'

Goede technologie speelt volgens Rokebrand in op de wens van de klant. 'Die zit steeds vaker aan het stuur. De klant wil informatie, en die krijgt hij via websites als Zoover.nl. Dynamic packaging, het zelf samenstellen van reizen zoals bij Reisvrij.nl, is nog maar een eerste stap. Maar ook de combinatie van diverse communicatiemiddelen als mobiele telefoon, tv en internet wordt steeds belangrijker.'

Het absolute antwoord volgt bij de komst van het semantische web, dat uit alle online informatie op de wereld de voorkeuren van de gebruiker onthoudt en dus altijd met relevant zoekresultaat komt. 'Via slimme software waarover de consument zelf beschikt, noem het een Personal Travel Assistant, voert hij zijn vakantiewensen in en 's avonds geeft je computer de complete reis, gevonden bij diverse online aanbieders. Gebaseerd op je eigen voorkeuren. Het semantische web laat misschien nog wel tien jaar op zich wachten. Maar zodra het eraan komt, spelen wij erop in en maken wij onze website ervoor gereed. Op universiteiten wordt er al aan gewerkt.'

### **Komen er meer veranderingen aan?**

‘Ik voorzie dat het huidige systeem van garante stoelen voor een belangrijk deel verdwijnt. Want in slechte periodes ben je hierdoor je geld kwijt; de risico’s worden nu eenmaal niet altijd afgedekt door de bredere marges. De toekomst van grote touroperators hangt af van hun positie in de accommodaties. Want de Russen en Chinezen komen hoe dan ook. Aanbod van toeristen blijft er dus voldoende. Egypte is komende zomer op de Nederlandse markt 15 procent duurder door de toestroom van Russen. De druk op de bedden wordt groter. Wie de bedden heeft, heeft de toekomst. Kijk naar Sudtours, dat zijn bedden kwijtraakte doordat grote partijen die opeisten van de accommodatieverschaffers. Als ik de CEO van een groot internationaal bedrijf als Thomas Cook was, ging ik wereldwijd bedden kopen. De machtigste factor in het wereldwijde reisproces is een bed.’

### **Wie overleeft? Groot, klein, middelgroot?**

‘In mijn visie is er straks geen plaats meer voor middelgrote partijen. Het gaat om groot en niche. Als je nu een niche ontdekt, heb je vrijwel meteen verkoopsucces. Als ElmarReizen zijn we nu te klein. We zijn een middenpartij en die krijgen het in de toekomst lastig. We zullen ons dus meer moeten onderscheiden met slimme technologie, eigen producten en toegevoegde waarde. We moeten een trucje verzinnen of consolideren. Het is ons uitgangspunt dat we op de trap naar succes de concurrentie altijd één stap voor zijn.’

### **Hoe ziet de toekomst van de reisbranche eruit?**

‘Alle partijen in de reisbranche moeten zich de komende jaren herpositioneren. Op termijn zal er geen onderscheid meer zijn tussen touroperator en reisbureau. ‘Dan hebben we travelproviders, of in het Nederlands: reisleveranciers. Loyaliteit wordt erg belangrijk. Toen we net begonnen, hadden we 70 procent repeaters binnen twaalf maanden. Dat percentage is nu veel lager. We hadden misschien eerder op loyaliteit moeten inspelen. In het verleden hebben we hier kansen laten liggen.’

### **Wat moet het stenen reisbureau met internet?**

‘Voor traditionele reisbureaus is de combinatie met internet van levensbelang. De klant heeft veel keus via internet en directsellars. Je moet hem dus op alle mogelijke manieren benaderen. Het is eenzijdig om je alleen op de inkoopkant te richten. Je moet als retailer een goed en duidelijk concept neerzetten. Je moet een sterke naam in je eigen regio hebben en je daarmee positioneren ten opzichte van de concurrentie.’

# 'Search engine optimalisation is cruciaal. Wie vindbaar is, wordt gekozen'

## TRANSAVIA

*Willem Hondius en Niki van Wijk*

De snelle opkomst van de technologie heeft het mogelijk gemaakt dat transavia.com zich kon ontwikkelen tot een dotcom bedrijf en daarmee een omslag in de distributie kon maken, met 92 procent van de B-to-C verkopen via de eigen website. Op de vraag hoe het landschap er in 2011 uit ziet, zeggen Niki van Wijk, vice president E-commerce, en commercieel directeur Willem Hondius: 'De toekomst is lastig te voorspellen als het gaat om de distributie van de reiswereld, als je ziet hoe snel dingen de afgelopen drie, vier jaar zijn gegaan. Aan de andere kant zijn we nu bezig vliegtuigen voor 2017 te bestellen. Dus in die zin is 2011 weer niet zo ver voor ons.'

Grote vraag is of er in de toekomst meer of minder reisbureaus zullen zijn. Willem Hondius: 'Er zijn veel investeringen nodig om bij te blijven in het concurrentieveld. Dat geldt voor zowel reisbureaus als touroperators. Alleen dankzij een clustering zijn reisbureaus in staat de benodigde investeringen te doen. Er komen minder ondernemers en ook iets minder locaties, want bij het samenvoegen van reisbureaus zullen kantoren in dezelfde buurt verdwijnen. De daling zet pas op langere termijn in, ergens in 2020.'

Een retailer met een winkel komt volgens Hondius eerder onder druk te staan dan een online retailer. 'De online vijver wordt steeds groter. Internet is het primaire oriëntatiekanaal voor reizen en in toenemende mate ook voor boeken. Als je daar slimme dingen doet, door het aanbod inzichtelijk te maken en klantvriendelijk te ontsluiten, heb je als retailer toekomst.'

Hondius: 'Hoe simpeler het product, hoe makelijker het zich leent voor online distributie. De technische mogelijkheden zullen het reisadvies per computer persoonlijker maken, meer tailor-made. Het online advies wordt ook meer klantgericht in plaats van productgericht, waarbij de zoekbehoefte van de klant centraal komt te staan. Voor een deel zullen klanten in het fysieke reisbureau advies blijven zoeken, zoals voor maatwerkvakanties en deels voor verre vakanties. In feite voor de complexere vraagstukken die zich niet door een module laten leiden. Hoewel een advies op maat per e-mail ook steeds beter zijn werk doet, dus de vraag is of de behoefte aan de fysieke nabijheid van een winkel in de huidige mate blijft bestaan. Maar losse vliegtickets, autohuur, hotelnachten en in een later stadium ook pakketreizen zullen op termijn geheel online worden verkocht.'

Niki van Wijk maakt een vergelijking met de financiële wereld. 'Online een hypotheek afsluiten was tien jaar geleden nog ondenkbaar. Dat is allang niet meer zo. Het aandeel online afgesloten hypotheeklen is weliswaar nog steeds klein, maar groeit wel.'

Het grote nadeel van online zoeken is nu dat je vaak niet te specifiek kan worden met je zoekcriteria, zegt Niki van Wijk. 'Met andere woorden, je kunt wel veel zoek criteria invullen, maar dan is het resultaat nul vakanties. Naarmate dat beter wordt gefaciliteerd, zal het aantal boekingen alleen maar toenemen.'

Het distributielandschap in de reiswereld is erg kwetsbaar. Iedereen zoekt de juiste vorm om het spel te spelen en risico's af te dekken, stelt Niki van Wijk. 'Men is zoekende. Zo is het bijvoorbeeld de vraag wat de komst van travel search engines, ofwel meta search, zal betekenen voor de verschillende spelers.'

In het ontsluiten van aanbod spelen travel search engines à la kayak.com in de VS een steeds grotere rol. Zij verkopen niet zelf maar bundelen het aanbod van bepaalde reisaanbieders. Hondius: 'Travel search engines zijn in principe prima voor airlines. Maar het feit dat een Cheaptickets in zulke engines wel voorkomt en wij niet, is geen goede zaak. We moeten er zelf ook tussen staan. Search engines maken de markt inzichtelijk op bestemmingsniveau of op routes. Maar op termijn geldt: als je er als producent niet inzit, heb je een probleem.'

### **Wordt transavia.com ook soort reisbureau?**

'Nee, wij zijn primair een luchtvaartmaatschappij, maar bieden wel relevante vluchtgerelateerde producten, zoals een reisverzekering, autohuur of hotelovernachting. Daarbij proberen we wel steeds meer rekening te houden met het profiel van de klant. Een tweede huisjesbezitter zit bijvoorbeeld meestal niet op een hotelaanbieding te wachten. Idee is wel dat op termijn de klant zo veel mogelijk in één keer kan afrekenen, dat is een stuk gemak wat extra waarde biedt voor de klant.'

### **Vindbaarheid is voor online spelers van levensbelang. Hoe ziet transavia.com de rol van Google en community's als tripadvisor.com op het boekingsgedrag?**

'Bij Google geldt dat search engine optimalisation cruciaal is voor aanbieders. Wie vindbaar is, wordt gekozen. Het bepaalt dus mede de selectie van leveranciers van vakantieproducten. Daarnaast zal Google zich in toenemende mate ook als advertentienetwerk voor derden opstellen en daarmee een nog grotere invloed op het online marketingbudget van adverteerders krijgen. Misschien dat Google op termijn zelf een travel search engine zal kopen. Tripadvisor.com is de digitale verwezenlijking van mond-tot-mond reclame. In het algemeen geldt voor de reiswereld dat het belang van online advies van 'peers' de afgelopen jaren snel aan belang heeft toegenomen. In een onderzoek in de VS staat het al op nummer 1, vóór advies van familie/vrienden of het reisbureau. Dat geldt momenteel vooral voor accommodaties. En hoe meer er weer over je wordt gepraat, hoe beter je vaak gevonden wordt binnen Google.'

### **Wat is de trend in technologie?**

'De mobiele telefoon wordt steeds belangrijker, vooral bij reizen. Die heb je tenslotte altijd bij je. We zullen daar als transavia.com niet in voorop lopen, maar zijn ons wel aan het voorbereiden. Je kunt de mobiele telefoon gebruiken om het aantal contactmomenten met je klant te vergroten. De klant kan zijn boekingsbevestiging of vertrekinfo per sms ontvangen of mobiel inchecken. Mobiel internet wordt nog weinig gebruikt, maar schiet wel enorm omhoog. Voorlopig is het mobiele internet vooral servicegericht. Hoe mooi een mobiele telefoon ook is, een vakantie boek je niet zo snel op zo'n klein scherm. Hooguit boekt een zakenman die onverwacht naar Londen moet er een ticket mee. Maar het gaat ons om interactie en gebruiksvriendelijkheid, het is ook een manier om de klant meer aan ons te binden.'

# 'De reisbranche als geheel besteedt te weinig aandacht aan de online performance'

## GOOGLE

*Jim Jansen*

Voor veel bedrijven binnen de Nederlandse reisbranche speelt Google een belangrijke rol. Onder andere door reisorganisaties te helpen bij het communiceren met en het werven van klanten via online kanalen, waaronder ook online reclame. 'Reisorganisaties kunnen hun reclamegeld online veel efficiënter besteden', zegt Jim Jansen, als Industry Head onder andere verantwoordelijk voor de reisbranche binnen Google Nederland.

De rol van internet, en daarmee die van Google als toonaangevende zoekmachine, is binnen de reisbranche niet meer weg te denken. Ruim 80 procent van de consumenten die een reis boekt, begint met zoeken op internet, waarbij Google verreweg de meest gebruikte zoekmachine is. Van die 81 procent zoekers boekt tweederde (67 procent) zijn reis daadwerkelijk online. De overige eenderde boekt offline via een reisbureau of callcenter. 'Dus die onderzoeken op internet, maar kopen offline.'

Jim Jansen, sinds twee jaar als Industry Head aan het hoofd van een team dat zich bij Google met de reisbranche bezighoudt, onderscheidt een rol van Google voor de consument en voor bedrijven. 'Voor consumenten is een zoekmachine een middel om informatie te ordenen, bijvoorbeeld over waar zij hun droomreis kunnen kopen. Google helpt ze bij het vinden van relevante informatie over datgene waar ze naar op zoek zijn. Voor de reisbranche is Google voornamelijk een communicatie- en distributiekanaal. Google-advertenties zijn een efficiënte manier om geïnteresseerde consumenten naar hun website te trekken. Als de consument een ticket Amsterdam-Londen zoekt en hij ziet een relevante advertentie naast de algemene zoekresultaten waar hij direct kan boeken, is dat voor hem erg interessant.'

Google staat volgens Jansen voor een zo optimaal mogelijke consumentenervaring. 'De consument is bij ons leading. Juist daarom hebben we nooit pop-ups of dergelijke storende reclamevormen op onze websearch resultatenpagina's gehad. De homepage is ook erg eenvoudig. Uit feedback van gebruikers weten we dat dit erg prettig wordt gevonden. Daarnaast laten we geen informatie zien waar de consument niet naar op zoek is. Dit geldt ook voor de advertenties die aan de rechter- en bovenkant van de pagina verschijnen, omdat deze advertenties vertoond worden op basis van de ingevoerde zoekwoorden.'

### **Is het zoekresultaat niet te junglechtig, waardoor de klant door de bomen het bos niet meer ziet? Is geen verfijning nodig?**

'Het internet lijkt inderdaad soms op een jungle die zeer snel groeit. Elke keer dat wij het internet indexeren, is zo'n 10 á 20 procent nieuw. Om zoekresultaten relevant te houden, verfijnen we steeds onze algorithmes, zodat de gebruiker altijd de meest relevante informatie krijgt. Dus als je op zoek bent naar een reisje Parijs, krijg je geen zoekresultaten voorgeschoteld over 'wintersport Frankrijk'. En als adverteerder op Google speelt relevantie ook een grote rol. Advertenties worden gerangschikt op basis van relevantie en een open veiling, waardoor de adverteerders zelf de prijs kunnen bepalen.'

### **De vindbaarheid in Google is iets wat ieder bedrijf met een website bezighoudt. Hoe kan het dat een bedrijf dat lang op de eerste pagina van zoekresultaten staat opeens veel pagina's verder staat?**

'Het internet groeit gestaag en dus ook de hoeveelheid informatie die doorzocht moet worden voor elke zoekopdracht. Zoals ik eerder aangaf, passen wij onze zoekalgoritmes steeds aan om ervoor te zorgen dat de gebruiker steeds de meest relevante informatie te zien krijgt. Waren er tien jaar geleden misschien maar een paar signalen waarop de zogenaamde natuurlijke zoekresultaten werden gerangschikt, vandaag zijn er meer dan 200. Wij geven richtlijnen en tips aan website-eigenaren op [google.nl/webmasters](http://google.nl/webmasters). Daarbij moet gezegd worden dat iedereen, ongeacht hoe groot of klein, precies dezelfde informatie tot z'n beschikking heeft. Wij vinden een even speelveld zeer belangrijk.'

### **Hoe ziet Google, van oorsprong een technologiebedrijf, de toekomst van touroperators en reisbureaus in Nederland? Komen er minder stenen reisbureaus?**

'Dat is eigenlijk niet door mij te beoordelen. Maar één ding is zeker: consumenten zijn massaal online op zoek naar informatie over producten, diensten en in het geval van de reissector uiteraard, vakanties. Er wordt ook steeds meer online geboekt. Daarbij twee opmerkingen: online maakt het mogelijk om met een veel grotere doelgroep te communiceren dan ooit mogelijk is vanuit een stenen reisbureau of via offline reclamevormen. En in hetzelfde kader kunnen gespecialiseerde reisbureaus, die staan of vallen bij de kwaliteit van hun dienstverlening, het internet gebruiken om hun nicheproducten te onderscheiden, door gebruik van bijvoorbeeld video en andere interactieve middelen. Want er zijn nog steeds veel consumenten die weliswaar online zoeken, maar nog bij een stenen reisbureau willen boeken.'

### **Zou u zelf een reisbureau in een winkelstraat beginnen?**

'Nee, dat zou ik niet doen in deze tijden. Maar ik zou wel overwegen om een online bureau op te zetten. Ik geloof wel dat stenen reisbureaus zullen blijven bestaan, maar in de huidige economische omgeving wil je als startend bedrijf uiteraard heel goed op de kosten letten en efficiënt je klanten bereiken. Internet biedt hiervoor uitstekende kansen.'

### **Hoe ziet u de rol van Google in 2011?**

'De verwachtingen zijn dat steeds meer consumenten in Nederland en elders het internet zullen gebruiken om op zoek te gaan naar informatie over producten en diensten. En dat toegang tot het internet steeds makkelijker zal worden. Dit zijn twee erg duidelijke trends die veel breder gaan dan alleen Google. Onze rol daarin zal blijven wat het altijd is geweest, namelijk informatie toegankelijk maken voor iedereen, weliswaar op andere platformen dan we vandaag de dag gewend zijn. Mobiel internet en video zullen een grote rol gaan spelen. Veel meer informatie zal ook via een geo-interface beschikbaar worden gemaakt; met andere woorden, zoeken op een kaart, wat mooie kansen kan bieden voor reisorganisaties.'

Google wil een pro-actieve rol gaan spelen op het gebied van reclameadvies. 'Het is onze ambitie onze partners breed te adviseren over de rol van online in de marketing mix', zegt Jansen, die aangeeft dat er op dat gebied nog veel valt te winnen; slechts 5 procent van de tijd die consumenten online zijn, zijn ze bezig met gericht zoeken. De overige 95 procent van de tijd besteden ze aan surfen. Dat betekent

dat er nog een grote potentiële doelgroep is. En dat biedt adverteerders extra mogelijkheden om meer relevante consumenten naar hun websites te trekken.'

### **Trekt Google het meeste advertentiegeld in de reisbranche naar zich toe?**

'Over cijfers doen wij nooit mededelingen. We willen met de branche als geheel kijken hoe je zo effectief mogelijk consumenten kan bereiken, Dat kan online, via zoekmachines, maar ook via partnersites en offline. In de VS doen we dat al via radio en tv.'

### **Wat moet de branche dan doen?**

Jansen: 'Er is sprake van een scheve verhouding tussen mediaconsumptie enerzijds en de manier waarop de branche daarmee bezig is anderzijds. De consument is veel online, maar de reisbranche als geheel besteedt te weinig aandacht aan online performance. De reiswereld zou beter moeten kijken wat de consument doet en wil. De consument wil online informatie tot zich krijgen, maar de reisbranche is niet altijd in staat daar aan te voldoen met heldere websites die goed toegankelijk zijn.'

### **Wat ziet u als grootste technologische verandering in de reisbranche?**

'Het ontwikkelen van goed online betalingsverkeer heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat ook online boeken mogelijk werd. Voor de komende jaren zie ik een opkomst van gebruik van internet via bijvoorbeeld de mobiele telefoon. Dat zal een stuk gebruiksvriendelijker worden. In eerste instantie niet om een vlucht te boeken, maar wel om bijvoorbeeld een stoel te wijzigen of in te checken.'

### **Heeft Google een technische oplossing om de menselijke factor te matchen?**

'Zo iets past niet in wat Google wil. Dat is een rol voor de branche zelf. Onze business is de zoekende consument relevante informatie geven en in contact brengen met het aanbod.'

### **Werkt Google aan een tool voor het reisbureau, waardoor mens en techniek worden gecombineerd?**

'Zo iets zou eerder denkbaar zijn. Er zijn in feite al veel Google-tools die de reisbranche kan inzetten om zijn online presence te versterken. Denk hierbij aan toepassingen als Google Maps, die gebruikt kan worden als virtuele brochure, verrijkt met teksten en video- en fotomateriaal. Of aan de Google Custom Search Engine waarmee het mogelijk is om gratis een eigen zoekmachine te maken die specifieke sites doorzoekt.'

# 'Het gaat om prijs, capaciteit (bedden en vliegstoelen) en content. En een absolute focus op de klant'

## THOMAS COOK

*Gert de Caluwé*

Er zijn nog volop groeimogelijkheden in de reisbranche. Zowel voor reisagenten als voor touroperators. Dat zegt Gert de Caluwe, sinds maart 2008 CEO van Thomas Cook Nederland, waaronder de merken Neckermann en Vrij Uit vallen. 'Wie zijn de survivors? Dat zijn de bedrijven die niet bij de pakken neerzitten.'

Gert de Caluwe is een man die van aanpakken houdt. 'De klant is er nog steeds, ook als het economisch tegenzit. De vraag is alleen: wie verwerft de klant? Het klinkt misschien wat opportunistisch, maar juist in moeilijke tijden moeten reisagenten en touroperators meer samenwerken.'

Thomas Cook behoort tot de top van de reisbedrijven in Nederland. De totale jaaromzet in 2008 bedroeg 705 miljoen euro. Onder Thomas Cook vallen de merken Neckermann, een grote speler op onder andere de Middellandse Zee, en Vrij Uit, bekend van onder andere de autovakanties en shortbreaks. Het concern heeft 164 eigen reisbureaus onder de naam Thomas Cook.

De Belg Gert de Caluwe staat sinds maart 2008 als CEO aan het hoofd van het concern. Hij geldt als een pure productman met verstand van touroperating. Thomas Cook Nederland noteerde in het boekjaar 2007/2008 een Ebit (winst voor rente en belasting) die 35 procent hoger was. 'We zijn waarschijnlijk de meest rendabele touroperator van Nederland', merkt De Caluwe op. Het afgelopen boekjaar zag Thomas Cook het aantal passagiers licht dalen naar 1,1 miljoen. De daling zat vooral bij het label Vrij Uit (korte dichtbijvakanties), terwijl allround touroperator Neckermann het aantal passagiers zag stijgen.

Thomas Cook houdt er een multichannel beleid op na en verkoopt zowel via eigen reisbureaus, de eigen websites als reisbureaus van derden. Hierbij wordt wel een level playing field gehanteerd. Met andere woorden, de verkoopprijs van de aangeboden reisproducten is via de eigen websites niet goedkoper dan via reisbureaus. Of zoals De Caluwe zegt: 'Het ene kanaal is niet bedreigend voor het andere. Bovendien is het voor ons nuttig om de moeilijke e-commerce skills onder de knie te krijgen.'

Ondanks internet neemt de retail bij Thomas Cook nog steeds een niet weg te denken plaats in. Het merendeel van de omzet wordt nog steeds via reisbureaus gerealiseerd. Daarnaast is Thomas Cook sterk op het gebied van affiliate marketing, ofwel verwijzmarketing via internet. Het gaat hierbij om websites van derden die naar de websites van Thomas Cook verwijzen en bij boeking een commissie of fee ontvangen. 'Het is een onvolwassen markt die snel groeit', zegt de topman.

Voor de komende jaren voorziet De Caluwe een verdere consolidatie in de reisbranche. 'De markt zal verder consolideren. Aan touroperatorkant zullen een paar grote bulkspelers overblijven die op prijs concurreren, naast een paar goede kleinere nichespelers met een onderscheidend aanbod. Partijen in de middenmoot zullen een keuze moeten maken wat zij willen zijn: bulk of niche.'

## Zal het aantal reisbureaus in Nederland nog sterk afnemen?

'Ik verwacht dat niet. We hebben de grootste daling achter de rug. Ik denk wel dat ook bij de reisbureaus verdere consolidatie zal plaatsvinden. Dat betekent dat er minder eigenaren komen, maar dat het aantal reisbureaus, het aantal 'deuren' op peil blijft. Bij de reisbureaus zullen de echte ondernemers het winnen.'

Om als touroperator te overleven, zijn volgens de topman van Thomas Cook drie dingen van belang: prijs, capaciteit (bedden en vliegstoelen) en content. Daarnaast is een absolute focus op de klant noodzakelijk. 'Als bedrijf waren wij de laatste jaren te veel productgericht', erkent De Caluwe. 'Maar het gaat er juist om dat je de klant in het vizier hebt. Dat is ook onze grote kans voor de toekomst; dat we erin slagen een product te brengen dat compleet aansluit bij de wens van de klant.'

## Wat wil de klant?

De Caluwe: 'Dat is simpel. De klant wil een gepaste vakantie vinden. Maar zijn keus heeft altijd met zekerheid te maken. Dat biedt kansen voor sterke en bekende merken zoals wij die in huis hebben. Daarnaast dient het boekingsproces simpel en helder te zijn, ondersteund door zowel mens als technologie.'

In de reisbranche draait het volgens De Caluwe om grote risico's en kleine marges. 'Dan moet je op details letten. De markt is transparanter geworden, mede door de opkomst van internet. Dat betekent dat de consument in principe alle prijzen van alle aanbieders ziet. Je kunt je dus niet veroorloven 100 euro duurder te zijn dan een ander. Maar ook niet 20 euro goedkoper, want dat knibbel je aan je eigen marge. Het bepalen van de juiste prijs is erg lastig. Het hangt af van veel factoren, zoals het tijdstip van boeken.'

## En de toekomst?

'Op technisch gebied zal de komende jaren veel gebeuren. Het is daarbij een uitdaging om als toeristisch bedrijf niet met elke hype mee te lopen. Maar techniek is de sleutel van het bedrijf. Belangrijke onderdelen als forecasting en yieldmanagement zijn ook technologisch gebonden. Zeker in tijden dat het slecht gaat. Maar de business is het belangrijkste.'

## Hoe gaat het moeilijke jaar 2009 verlopen?

'Ik ga ervan uit dat Thomas Cook Nederland het jaar 2009 goed doorstaat. We zijn een gezond bedrijf en gaan door op de ingeslagen weg. Met Neckermann en Vrij Uit hebben we een paar sterke merken in huis. En in tijden van economische crisis en onzekerheid grijpen consumenten terug op bekende merken. Maar we zijn niet onrealistisch. Voor 2009 gaan we uit van een lichte daling van het totaal aantal vakanties. Dat betekent dat wij meer dan ooit commercieel gedreven zullen zijn en de kosten in de hand moeten houden. Ook de retail heeft belang bij een sterke touroperatorpartner. Samen zetten we er de schouders onder.'

# 'De vragen die een reisagent zou stellen, kunnen steeds meer geautomatiseerd worden'

## **HYVES**

*Yme Bosma*

In vier jaar tijd is Hyves uitgegroeid tot het grootste sociale netwerk op internet. Hyves verwacht dit jaar een verdubbeling van het aantal pageviews. Van 5 miljard per maand (eind 2008) naar 10 miljard per maand dit jaar. De kracht van een netwerk als Hyves is de vermenging van de fysieke- en virtuele wereld, zegt Yme Bosma, die deel uitmaakt van het vijf man sterke managementteam van de profielenwebsite. 'Hyves zit in de natuurlijke routine van de gebruikers. Dat is onze kracht.'

Hyves heeft in vier jaar tijd een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Het netwerk, dat in 2004 door drie vrienden werd opgericht, telt inmiddels ruim acht miljoen leden in ons land, van wie meer dan vijf miljoen actief is ingelogd. Dat wil zeggen dat zij via Hyves regelmatig hun vrienden en kennissen op de hoogte houden van hun persoonlijke wel en wee. Hyves, dat vorig jaar werd uitgeroepen tot website van het jaar, verwacht dit jaar het aantal pageviews te verdubbelen naar 10 miljard per maand. Het jaar ging alvast goed van start. Op woensdag 14 januari behaalde Hyves zijn uurrecord van 19 miljoen bekeken pagina's per uur.

Hyves is inmiddels ook de grootste e-mail verstuurder van ons land. Alles bij elkaar worden via Hyves 25 miljoen mails per dag verzonden. Zo gaat 40 procent van alle verstuurde hotmail in ons land via Hyves, zegt Yme Bosma, lid van het vijfkoppige managementteam. Een directe relatie met de reisbranche heeft hij niet, al werkte hij via webontwikkelaars als Lost Boys en Media Republic voor klanten als KLM, Vaya en Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC).

## **Hoe ziet Bosma de toekomst van het stenen reisbureau?**

'In de huidige dienstverlening van de meeste reisbureaus is het moeilijk vol te houden dat het stenen reisbureau een duidelijke rol houdt, omdat de meeste diensten worden overgenomen door het web. Dat neemt niet weg dat een fysieke persoon een rol kan hebben, maar dat zal heel anders zijn dan tot nu toe het geval is geweest. Wel bij het voorbereiden van een reis, op beurzen, waar aanraken, voelen en praten een rol spelen. Daar is absoluut een functie voor de fysieke wereld. Maar of dat het reisbureau op de hoek is of dat zoiets via bepaalde events gaat, dat durf ik niet te zeggen. Wel dat er behoefte blijft aan een fysieke plek bij het beleven van reizen. De enige reden dat er de komende 15 tot 20 jaar nog stenen reisbureaus zijn, is dat er nog steeds een groep mensen is die niet online een reis boekt. Zolang die mensen er nog zijn, blijft de functie van het reisbureau bestaan. Maar iemand heeft ooit gezegd: death will take care of that. Dat sterft uit.'

## **Maar door het enorme aanbod op het web is een jungle aan informatie ontstaan. Jaagt dat mensen niet terug naar de winkel voor goed advies?**

‘De functie van filter is heel gewenst. In dat opzicht kunnen diensten als die van ons een belangrijke rol spelen, met als uitgangspunt: hoe zorg je ervoor dat je van die hele brei aan informatie op het web iets zinnigs kunt maken? Welke filters kun je daar automatisch overheen leggen, zodat je de juiste reis gepresenteerd krijgt. Partijen als Google en Hyves krijgen steeds beter inzicht in waar mensen zijn geweest. Via die gegevens, ook wel collaborative filtering genoemd, kunnen we aan de hand van het gedrag van anderen voorspellen wat iemand leuk vindt. Via een analyse van jouw vrienden op Hyves die bijvoorbeeld ooit naar China zijn geweest, kan een passend aanbod worden gedaan voor een China-reis. Dat filter, of eigenlijk de vragen die een reisagent je zou stellen als je naar een reisbureau zou gaan, kan steeds meer geautomatiseerd worden.’

### **Kan Hyves dat?**

‘Mensen kunnen in hun Hyves-profiel aangeven waar ze op vakantie gaan. We zouden bijvoorbeeld voor een jongerentouroperator een toepassing kunnen maken waarbij iemand die een vakantie wil boeken, ook kan zien waar zijn vrienden of schoolgenoten op vakantie gaan. Of er vrienden uit zijn netwerk in een bepaald hotel of camping zitten.’

### **Hoe kan Hyves iets voor een touroperator betekenen?**

‘Veel van dat soort data stellen wij gratis beschikbaar, via technische interfaces. Op die manier kan het netwerk van de individuele Hyver worden benaderd, mits die er toestemming voor geeft. Een touroperator mag niet zomaar spammen. Tenzij de Hyver bereid is toestemming te geven om namens hem leden van zijn netwerk een bericht te sturen. Het gaat om de vraag: hoe activeer ik bestaande klanten die op Hyves actief zijn om hun vrienden erbij te betrekken. Dat is veruit het meest effectieve instrument wat er op Hyves is.’

### **Waarom zou een Hyver toestemming geven?**

‘Er zijn campagnes die Hyvers vragen dingen door te sturen aan hun vrienden. Mensen die dat doen, sturen dat door aan gemiddeld 23 vrienden. Als er maar iets van een incentive bij zit. Wat je doorstuurt, moet leuk zijn. Maar je moet er ook zelf iets aan hebben. Dat kan zijn omdat bijvoorbeeld een cosmeticafabrikant belooft een monstertje thuis te sturen, of omdat je toegang krijgt tot een leuk spelletje. Dat is de beste manier: je bestaande klanten nieuwe klanten laten werven. Maar we redeneren altijd vanuit het product Hyves. Commercie is daar een afgeleide van. Ons uitgangspunt is: wat vinden Hyvers leuk en hoe blijven ze ons vertrouwen? Als we dat goed doen, zijn er voldoende commerciële kansen. We gaan niet onze huid op de korte termijn verkopen. We gaan voor de lange termijn.’

### **Wat denkt u van het semantische web?**

‘Dat wordt enorm. Het web is een chaos voor mensen die iets zoeken. Momenteel zijn alle soorten diensten bezig hun databases open te zetten zodat oplossingen gebouwd kunnen worden om al die data te gebruiken. Het semantisch web zal er niet in één keer zijn. De toepassing dat het web voor mij denkt, uit zich al voorzichtig via Hyves, zoals vrienden die een bepaalde kroeg adviseren. Het semantisch web zal zich geleidelijk ontwikkelen.’

### **Hoe zou u als beginnende touroperator gebruik maken van Hyves?**

‘Ik zou eerst kijken welk segment ik wil bedienen, bijvoorbeeld jongeren of senioren. Hyves wordt namelijk niet alleen door jongeren gebruikt. Meer dan 30 procent van de 50-plussers in Nederland is gemiddeld tien keer per maand op Hyves. Als baas van een jongerentouroperator zou ik gebruik maken van het Hyves-profiel van de gebruikers. Als touroperator zou ik de informatie over hun vakanties gebruiken om een nieuwe reis te verkopen. Ik geloof daar heilig in. Gebruikers vullen dat niet in om de volgende keer een beter advies voor een reis te krijgen, maar omdat ze hun reis willen delen met vrienden. Er zijn meer reissites geweest waar mensen een reisdagboek konden bijhouden, maar die hadden geen toegevoegde waarde omdat die site niet in de normale routine van de gebruiker zat. Bij Hyves is dat wel het geval. Je kunt als bedrijf ook aanwezig zijn op Hyves. Je kunt een community beginnen, waar mensen een filmpje van hun vakantie kunnen uploaden. Je verkoopt dan niet direct een product, maar bent thematisch bezig met mensen die in wintersport geïnteresseerd zijn. Dat levert spin off op.’

### **Wat kan Hyves voor de reisbranche betekenen?**

‘Je weet wie er online met jouw bedrijf bezig is. Via Hyves heb je laagdrempelig toegang tot wie iemand is, wat die allemaal aan vakanties heeft gedaan. De grote verandering is dat iemand die nu anoniem op het web is, straks niet meer anoniem is. Als het individu er toestemming voor geeft, worden straks ook zijn identiteit en voorkeuren zichtbaar.’

### **Wat ziet u als belangrijke toekomstige ontwikkeling?**

‘Internet op mobiel gaat explosief groeien. Data die via Hyves beschikbaar is, wordt zo ook voor de offline wereld beschikbaar. Als je een stedentrip maakt, kunnen vrienden uit je Hyves-netwerk je tips geven. Je hebt dan een soort sociale Tomtom, al dan niet gefaciliteerd door een touroperator. Zo vervaagt de grens tussen een stadsgids en wat wij doen. Zo wordt het hebben van een Hyves-account relevanter, ook buiten Hyves.’

# 3 Visie ABN AMRO

## Strategische heroriëntatie in de travelsector

Op 1 januari 2008 stonden er 1.674 reisbureaus geregistreerd bij de ANVR. Dat is ten opzichte van 2003 een daling met 17,3%. Die daling heeft een aantal oorzaken. De onderlinge concurrentie in de sector is heviger geworden en de marges zijn dun. Bedrijven in de sector die niet in staat waren kostenefficiënt te werken, kregen grote financiële problemen en gingen failliet, werden te koop gezet (dan wel overgenomen) of gingen fuseren. Daarnaast heeft de sterke opkomst van internet als verkoopkanaal bijgedragen aan een verslechtering van de positie van het traditionele reisbureau. Door de opkomst van internet moesten veel bedrijven noodgedwongen naar een structureel lager kostenniveau overschakelen om het assortiment aan reizen goedkoop te kunnen aanbieden. Ook aanbieders van accommodaties gingen de voordelen van internet inzien en raakten hiermee deels het businessmodel van de touroperators. Touroperators zagen op hun beurt in dat reisbureaus niet het enige distributiekanaal meer hoefden te zijn en gingen eigen internetinitiatieven ontwikkelen. Kortom, vrijwel alle spelers in de travelsector moesten zich strategisch heroriënteren en kregen hiervoor relatief weinig tijd.

Deze trends vertalen zich in verdere schaalvergroting, verticale integratie en intensievere samenwerking. Zowel bij de aanbieders van reizen als bij de touroperators is er sprake van schaalvergroting. In de toekomst zal de markt door een beperkt aantal grote touroperators worden gedomineerd. De kleinere spelers kunnen zich door specialisatie goed positioneren ten opzichte van grote touroperators. Middelgrote touroperators zullen duidelijke strategische keuzes moeten maken: schaalgrootte verwerven of specialiseren. Daarnaast is er steeds vaker sprake van verticale integratie, waarbij touroperators en (internet)reisbureaus alle diensten en producten onder eigen naam aanbieden. Bovendien heeft een aantal touroperators sinds enkele jaren financiële belangen verworven in chartermaatschappijen. Tot slot gaan grote touroperators steeds meer (strategisch) samenwerken met de retail en in het internetkanaal en worden samenwerkingsverbanden afgesloten met aanbieders van accommodaties en met vervoersmaatschappijen.

## Mede dankzij de evolutie van het internet en nieuwe ICT mogelijkheden ...

Het karakter van internet zal veranderen: de evolutie van Travel 2.0 naar Travel 3.0 is niet meer te stoppen. De komst van het semantische web zal een grote impact hebben op de travelsector. Ook met algemene ICT-toepassingen in de operationele bedrijfsprocessen kan winst worden geboekt. Door de ontwikkelingen op het gebied van internet en algemene ICT wordt de connectiviteit van de verschillende actoren in de travelsector vergroot. Bedrijven kunnen makkelijker informatie uitwisselen en bestaande systemen kunnen beter op elkaar worden afgestemd.

## ... zullen verdere investeringen in efficiency en innovatie cruciaal worden

De sector zal echter terughoudend zijn met investeringen, zolang het economisch minder gaat. Zodra er weer ruimte is voor investeringen, zullen middelen moeten worden vrijgemaakt voor ICT in het algemeen en internet in het bijzonder. Wij verwachten dat in 2011 de financiële omstandigheden weer gunstiger zullen zijn en bedrijven in de travelsector weer meer investeringsruimte krijgen. Bedrijven met voldoende vet op de botten zijn in staat om deze plannen nu al in gang te zetten. Een verstandige strategie, want de ontwikkeling en operationele invoering van nieuwe technieken zal allesbepalend zijn voor bedrijven in de travelsector. Uiteraard zijn er ook bedrijven die hun voordeel doen in een neergaande economie. Die bedrijven zullen hun investeringsplannen eerder uitvoeren dan was gepland.

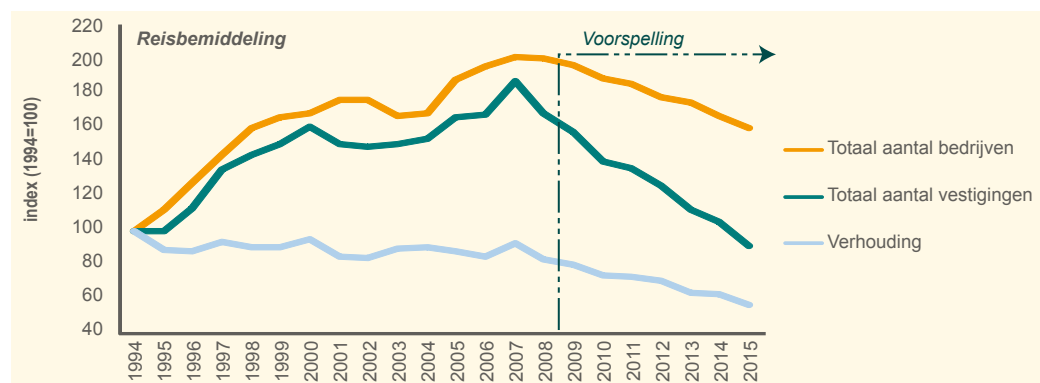
Er is ook toekomst voor de nieuwe generatie reisbureaus: interactieve winkels waarin webshop en winkel in elkaar overlopen. Een bezoek aan deze reisbureaus is een beleving op zich. Consumenten kunnen interactief informatie opdoen over de landen/steden die zij willen bezoeken via beeld en geluid. Daarnaast blijft in deze formule de retailfunctie bestaan, waarbij de winkel is ingedeeld naar assortiment: lastminute, verre reizen, stedentrips, wintersport, etc. In deze winkel kan de consument online, via de telefoon of persoonlijk via de aanwezige reisagent boeken. Door het hoge investeringsniveau en de locatie zal deze nieuwe generatie reisbureaus waarschijnlijk vooral worden geëxploiteerd door de grotere spelers in de reiswereld.

Voor de aanbieders van reizen via het internet is het van groot belang om een voorsprong in de technologie op de concurrentie te behouden. De consument zal een goed en slim functionerende website meer waarderen. Bovendien kan de online aanbieder via slimme technologie haar customer intimacy sterk verbeteren. Dit levert loyaliteit van de klant op en daarmee repeatboekingen.

### Het aantal reisbureaus in de retail zal verder dalen ...

De echte turbulente periode voor de travelsector begon ongeveer acht jaar geleden. Met de sterke en snelle ontwikkeling van internet nam het aantal online reisaanbieders snel toe, maar werden harde klappen gevoeld in de retail. Volgens ABN AMRO blijft de retailrol van het reisbureau voorlopig bestaan, echter de rol van het reisbureau zal veranderen. Het reisbureau van de toekomst zal in zijn business model een prominente rol moeten inruimen voor internet. Consumenten zullen in de toekomst bij de planning van kortere en eenvoudige reizen (zoals stedentrips, weekend- of midweektrips en binnenlandse recreatie) alles zelf doen via internet. Bij meer complexe reizen (zoals een rondreis door Afrika) is onze verwachting dat de consument behoefte heeft aan een reisagent, mits deze zijn aanbod transparant, gebruikersvriendelijk en open aanbiedt. De consument maakt immers graag beslissingen op basis van volledige informatie. Het reisbureau die klant- en servicegericht

Figuur 9: ontwikkeling van het aantal bedrijven en vestigingen reisbemiddeling



Bron: CBS, ABN AMRO Sector Research

is en zijn producten helder ter beschikking stelt via een internetoplossing, heeft een betere propositie in de ogen van de consument zodra het om aspecten als zekerheid, garantie en gemak gaat. Het reisbureau regelt het vervoer van en naar het vliegveld en de accommodatie en bij problemen is er een duidelijk aanspreekpunt. Desondanks zal een flink aantal reisbureaus de komende jaren uit het straatbeeld verdwijnen. De ontwikkelingen met internet en de stijgende online verkoop van reizen en accommodaties dragen hier sterk aan bij. De kostenstructuur van een retailer ligt relatief hoger dan die van een webwinkel.

Met de huidige dunne marges op reizen heeft een webwinkel een betere propositie en aanbieders van reizen zullen mede daarom kiezen voor de meest kostenefficiënte manier van ondernemen. Kortom, reisaanbieders zullen strategische keuze moeten maken ten aanzien van het aantal winkels en het concept dat zij haar consumenten willen aanbieden. Dit betekent dat grote reisaanbieders per stad/regio moeten gaan bepalen hoeveel vestigingen zij uiteindelijk landelijk willen. Er zal altijd ruimte zijn voor local hero's per stad/regio.

### **... waarbij het onderscheid tussen reisbureaus en touroperators kleiner wordt**

Wij verwachten dat in 2011 het aantal bedrijven in reisbemiddeling ten opzichte van 2008 met ongeveer 8% zal zijn gedaald. Van 2011 tot 2015 zal deze daling geleidelijk doorzetten tot 1.100 bedrijven (een daling met 20% ten opzichte van 2008). Het aantal vestigingen zal eveneens dalen, echter in een sneller tempo. In 2011 verwachten wij ongeveer 19% minder vestigingen ten opzichte van 2008, in 2015 zullen er nog zo'n 1.300 vestigingen zijn (zo'n 45% minder dan in 2008). Ook na 2015 zal naar verwachting het aantal bedrijven en het aantal vestigingen in de reisbemiddeling verder dalen. Reorganisatie lijken onvermijdelijk; met de daling van het aantal reisbureaus zal de werkgelegenheid (in eenzelfde tempo) afnemen.

Met de evolutie van internet wordt het eenvoudiger om reisproducten op een heldere en overzichtelijke wijze te presenteren. Het zoeken naar reisproducten wordt eenvoudiger en de consument krijgt de beschikking over specifieke informatie. In dit proces vervaagt de grens tussen reisbureau en touroperator steeds meer, en raken zij met elkaar verweven. Voor de consument is het niet relevant waar hij het product aanschaft, zolang de aanbieder garant staat voor een goede prijs en kwaliteit. De rol van de touroperator zal in de ogen van de klant steeds onduidelijker worden. Bovendien zijn aanbieders van accommodaties uitstekend in staat zijn om de klant zelf te vinden via internet. Dit vormt een bedreiging voor bestaande touroperators die een 'standaard pakket' aanbieden. Belangrijk is dat aanbieders van reizen 'het bed' (van de accommodatieverschaffer) en 'de stoel' (van de vervoersmaatschappij) blijven waarborgen. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met zowel de accommodatieverschaffer als de vervoerder, krijgen aanbieders van reizen meer vat op de continuïteit van hun bedrijf. Verder verwachten wij dat bestaande grotere spelers de markt zullen beheersen en dat de kleinere reisbureaus de mogelijkheid hebben om zich te specialiseren en zich in een nichemarkt te vestigen.

De komst van het semantische web vergt voor veel bedrijven een nieuwe investeringsronde. Wij verwachten dat het semantische web een zeer grote impact zal hebben op toekomstige ontwikkelingen in de travelsector. In de toekomst gaat het om 'gevonden worden' en wie hier niet op inspeelt zal het lastig krijgen. De rol van communities (zoals Hyves, Facebook en MySpace) zal hierbij belangrijk worden. De investering is echter een last die veel bedrijven niet alleen kunnen dragen, waardoor strategische keuzes gemaakt moeten worden. Wij verwachten dat deze keuzes onder andere zullen uitmonden in meer samenwerkingsverbanden tussen stakeholders in de travelsector. Terwijl sommige bedrijven genoodzaakt zijn tot opheffing van activiteiten, zullen andere overgaan tot fusie en/of overname. Ook zal de ontwikkeling van internet via draagbare apparatuur in een stroomversnelling raken. Op dit moment dient deze toepassing vooral nog als servicegericht instrument. De verkoop van mobiele apparatuur als distributiekanaal zal nog even op zich laten wachten. Positief is dat bedrijven in de travelsector met mobiel internet over een extra communicatiekanaal met de klant beschikken. Klantbeleving wordt immers in de toekomst steeds relevanter en hoe meer contactmomenten, hoe beter. De mening van de klant telt en alle bestaande (en toekomstige) interactieve websites dragen bij aan de reisbeleving.

# Bronnen

## Publicaties en artikelen:

- eBooking and eTicketing: How to Achieve Sustainable, Competitive Advantage in the Leisure, Entertainment and Travel Industry – IDC, Giorgio Micheletti, 2008
- E-Tourism: Impact of New Technologies 2006 – Vienna University
- Future of Travel & Tourism Industry with the Adoption of Web Services in Electronic Distribution (2006)
- Global Value Chain in Travel & Tourism Business and roles of SME's 2006 – MP
- The Travel & Tourism Competitiveness Index 2008 - WEF
- The Future of Leisure Travel, Trend Study 2008 – KUONI/GDI
- The online travel industry: the 4 business models – D. Bain in LASR, 2008
- Toekomstvisie vakantiemarkt, ontwikkelingen 2007-2015 – NBTC • NIPO Research
- Tourism Highlights 2007 Edition – UNWTO
- Tourism in OECD Countries 2008, Trends and Policies – OECD
- Touroperating in beweging, de reisbranche in praktijk 2007 – M. Molenaar
- Trendrapport Toerisme, Recreatie en Vrije tijd 2007/2008 – NRIT
- Trends in European Internet Distribution of Travel & Tourism Services 2008 – Centre for Regional and Tourism Research
- Vrije tijd en toerisme: de noodzaak van duurzame ontwikkeling – Telos, Brabants Centrum voor Duurzaamheidvraagstukken, 2008

## Internet:

- [www.adformatie.nl](http://www.adformatie.nl)
- [www.anvr.nl](http://www.anvr.nl)
- [www.blauw.com](http://www.blauw.com)
- [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- [www.digitalenterprise.org](http://www.digitalenterprise.org)
- [www.fd.nl](http://www.fd.nl)
- [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com)
- [www.kmvk.nl](http://www.kmvk.nl)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.radarnetworks.com](http://www.radarnetworks.com)
- [www.reis-affiliate.nl](http://www.reis-affiliate.nl)
- [www.reisrevue.nl](http://www.reisrevue.nl)
- [www.scp.nl](http://www.scp.nl)
- [www.travelinside.nl](http://www.travelinside.nl)
- [www.travelinsight.com](http://www.travelinsight.com)
- [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

# Colofon



Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO. Het rapport is geschreven door ABN AMRO Sector Research op verzoek van ABN AMRO Sector Advisory en tot stand gekomen in samenwerking met het vakblad *Reisrevue*.

## **Auteur:**

Casper Burgering (casper.burgering@nl.abnamro.com)  
ABN AMRO Sector Research  
Senior Sector Econoom

## **Commercieel aanspreekpunt:**

Contactpersoon ABN AMRO Sector Advisory:  
Sasja van As (sasja.van.as@nl.abnamro.com),  
Sector Banker Vrijetijdsindustrie

## **Distributie:**

Contactpersoon ABN AMRO Sector Advisory:  
Wendy Klein (wendy.klein@nl.abnamro.com)

U kunt deze uitgave ook vinden op [www.abnamro.nl/vrijetijdsindustrie](http://www.abnamro.nl/vrijetijdsindustrie).

## **Interviews:**

- Jan Lokhoff – Reisrevue (interviewer)
- Theo de Reus – Reisrevue (auteur interviews)
- Sasja van As – ABN AMRO
- Casper Burgering – ABN AMRO

## **Deelnemers aan de interviews:**

Wij zijn de volgende personen zeer dankbaar voor hun medewerking aan de interviews (in alfabetische volgorde op bedrijfsnaam):

- Cheaptickets – Lex Beins (Eigenaar en mede-oprichter)
- Elmar Reizen – Ronnie Rokebrand (Directeur)
- Google – Jim Jansen (Industry Head Travel & FMCG)
- Hyves – Yme Bosma (Manager Business Development & Partnerships)
- Thomas Cook – Gert de Caluwé (Directievoorzitter)
- Transavia – Willem Hondius (Executive Vice President)  
en Niki van Wijk (Vice President E-commerce)

## **Disclaimer**

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© **ABN AMRO, maart 2009**

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 9 maart 2009.