

# Zakelijke reiziger vraagt om verandering aanbod

**De zakelijke reisbranche is in 2009 zwaar getroffen door de economische crisis. In 2010 was er sprake van herstel en dit zal in 2011 doorzetten. De omzet van de branche zal hierdoor nog onder het precrisis niveau liggen, maar naar verwachting wel tot 10% hoger zijn dan in 2010. Het reisbudget van het bedrijfsleven zal, op langere termijn, worden bepaald door de extra opbrengsten die een zakenreis genereert.**

**Doordat het aantal potentiële zakelijke reizigers reduceert, vormt de vergrijzing een uitdaging voor de zakelijke reisbranche. Daar staat tegenover dat de toenemende internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven een grote kans biedt.**

**Het bedrijfsleven wenst naast op een operationeel niveau ook op een tactisch en strategisch niveau bedient te worden. Om dit te realiseren dienen de zakelijke reisorganisaties een onafhankelijke positie in te nemen, waarin kennis van de klantsegmenten en het reisgedrag van reizigersgroepen centraal staat.**

## De branche in vogelvlucht

Met een omzet van ruim € 2,1 miljard beslaat de zakelijke reisbranche circa 20% van de totale Nederlandse reis-

branche. De sector wordt gedomineerd door een aantal grote spelers: travel management companies (TMC's), die veelal op mondiaal niveau opereren en ruim de helft van de totale omzet binnen de zakelijke reisbranche genereren. Hoewel sommige TMC's een focus hebben op een deel van de markt (bijvoorbeeld het MKB) wordt over het algemeen de hele markt bediend en is er, in tegenstelling tot de toeristenbranche, geen sprake van een nicheverdeling. De zakelijke reisbranche heeft de afgelopen jaren een consolidatieslag gemaakt (figuur 1), waarbij het aantal spelers is teruggebracht.

## Effect crisis nog niet verdwenen...

De crisis heeft diepe sporen nagelaten. Op het hoogtepunt (voor de crisis) lag de omzet van de zakelijke reisbranche ruim 40% boven het huidige niveau. Er werd veel minder gereisd dan voorheen. Bovendien raakte de businessclass uit de gratie en werd het aantal sterren van de hotelkamer gereduceerd. Nederland is hierin geen uitzondering, op mondiaal niveau liepen de reisbudgetten van bedrijven in 2009 met circa 20% terug.<sup>1</sup> Bij sommige reisorganisaties

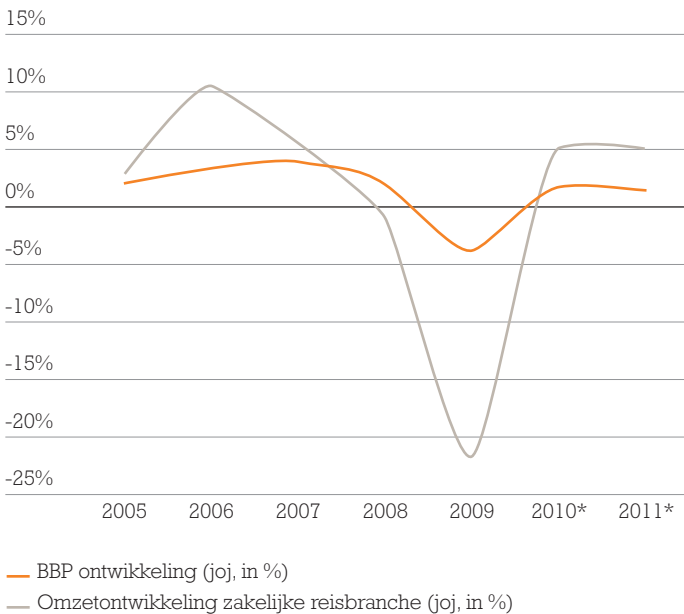
<sup>1</sup> Naar schatting van de Association of Corporate Travel Executives, zie: The travel gold rush 2020 (Amadeus).

**Figuur 1 - Verandering top 5**

	2004		2009
TMC	Omzet in mln. €	TMC	Omzet in mln. €
1. Carlson Wagonlit Travel	383	1. BCD Travel	345
2. TQ3 Travel Solutions	250	2. ATP	281
3. ATP	216	3. Carlson Wagonlit Travel	240
4. American Express (incl. Rosenbluth)	120	4. BTP (inkoopcombinatie)	160
5. WorldTravel/BTI	107	5. American Express/Rosenbluth	155

Bron: reisrevue

**Figuur 2 Zakelijke reisbranche en Nederlandse economie**



Bron: ING Economisch Bureau en CBS

bleef de omzetsdaling beperkt doordat er ook activiteiten werden ontplooid in buitenlandse groeimarkten en/of doordat deze bedrijven zich ook richtten op de toeristenmarkt, die veel minder zwaar getroffen is dan de zakelijke markt.

### ... wel sprake van herstel

In 2010 was er sprake van licht herstel (5% groei t.o.v. 2009), het zal echter nog langere tijd duren voordat het pre-crisis niveau is bereikt. Aan het eind van 2010 stegen de prijzen van vluchten wereldwijd. Het prijspeil voor heel 2010 bleef echter nog ruim (8%) achter bij het hoge 2008 niveau.<sup>2</sup> De hotelprijzen zitten ook op mondiaal niveau in de lift, maar liggen nog ruim (20%) onder de tarieven van 2007.<sup>3</sup>

### Marco economische ontwikkeling uitvergroet...

De zakelijke reisbranche is zeer gevoelig voor economische cycli. Bij economische voorspoed (2005-2007) profiteert de sector optimaal maar in tijden van economische tegenwind of crisis wordt de branche extra hard geraakt doordat bedrijven relatief gemakkelijk bezuinigen op hun reisbudget. Er wordt dan immers kritischer gekeken of het maken van een reis noodzakelijk is.

<sup>2</sup> American Express Global Business Travel

<sup>3</sup> www.hotel-price-index.com

### ...op langere termijn zal ROI leidend zijn.

Aangezien een zakenreis vaak, direct of indirect, een commercieel doel dient – bijvoorbeeld om een contract binnen te halen – zal het rendement van de zakenreis op langere termijn leidend zijn. Uit onderzoek van de US travel association bleek dat iedere dollar die aan zakelijk reizen wordt besteed ruim \$10 oplevert.<sup>4</sup> Het is voor een bedrijf lastig te bepalen hoeveel geld met een zakentrip wordt verdiend. Het rendement zal onder andere afhangen van het doel van de reis – congresbezoek of het sluiten van deals – en de branche waarin het bedrijf opereert. Deze kosten- baten-analyse is, zowel in periodes van laag- als hoogconjunctuur, bepalend voor het reisbudget van het bedrijfsleven.

### Verdere globalisering biedt kans

Nederland heeft een rijke handelsgeschiedenis en vervult tot op heden een belangrijke rol in de wereldhandel. Deze positie is de laatste jaren versterkt. Zo bekleedde Nederland in 1970, wat omvang van de export betreft, een 7e plaats en was het in 2008 tot een 5e plaats opgeklimmen. Als exportatie staat Nederland nu hoger op de lijst dan bijvoorbeeld Frankrijk (6e plaats) en het Verenigd Koninkrijk (10e plaats). Nederland staat als importatie eveneens op een hoge (7e) plek. Daarnaast groeit de im- en export van diensten gestaag.<sup>5</sup> Deze grote en toenemende handelsstromen creëren kansen, ook voor de zakelijke reisbranche. Verdere internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven zal immers gepaard gaan met een toename van het aantal buitenlandse reizen. Daarnaast wordt de Nederlandse zakelijke reisbranche sterk beïnvloed door de vestiging van hoofdkantoren van internationale organisaties in Nederland.

### Vergrijzing creëert uitdaging

Een potentieel gevaar voor de zakelijke reisbranche schuilt in de vergrijzing. De komende 20 jaar neemt het aantal 65 plussers met 2 miljoen toe, terwijl de beroepsbevolking in Nederland afneemt (tot 2040 een krimp van 8% = 800.000).<sup>6</sup> Hoewel deze krimp redelijk geleidelijk gaat, zullen er op termijn aanzienlijk minder potentiële zakelijke reizigers zijn en is het de vraag of het werkzame deel van de bevolking deze vraaguitval zal opvangen.

### Videoconferentie geen gevaar maar mogelijkheid

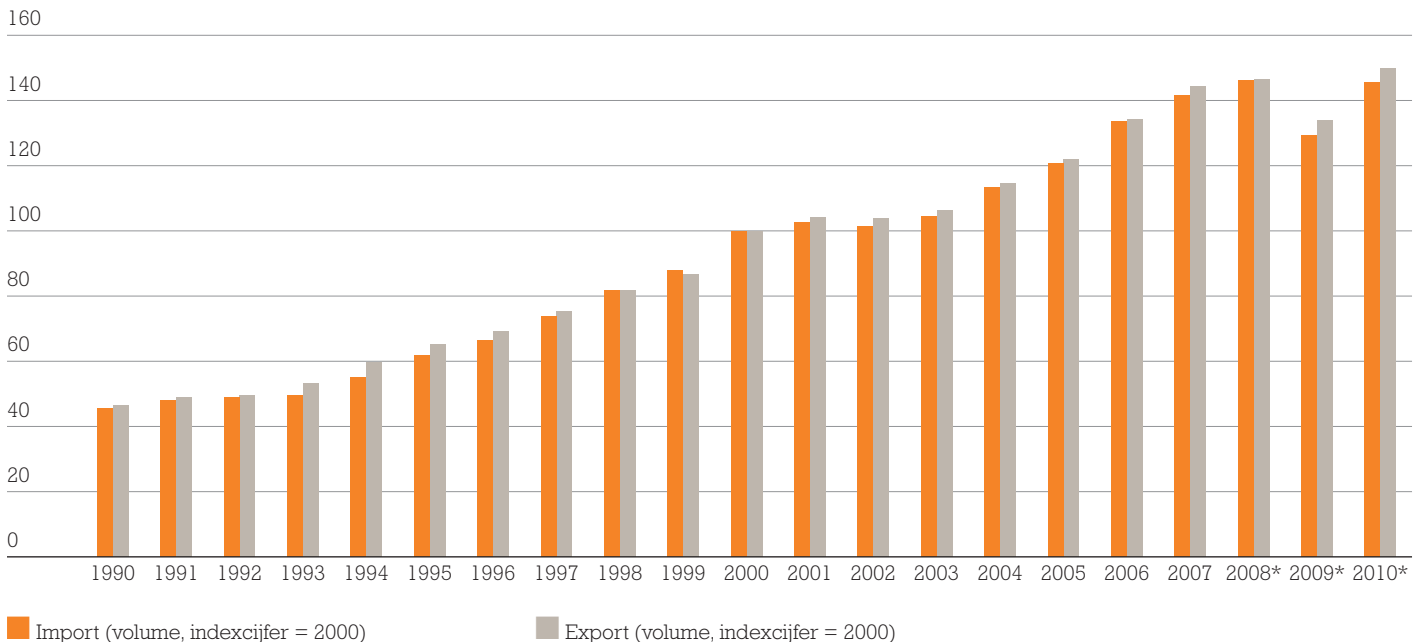
Verbeterde techniek en de verhoogde dekkinggraad van breedband internet hebben videoconferenties definitief op de kaart gezet als alternatief voor een fysieke ontmoeting. De bezuinigingen in het bedrijfsleven, als gevolg van de crisis, hebben het gebruik van videoconferenties gestimuleerd. Videoconferenties hebben een aantrekkingskracht omdat het, in vergelijking met de zakenreis, tijd en geld

<sup>4</sup> Aan dit onderzoek werkten circa 300 bedrijven mee, zie: The Return on Investment of U.S. business travel (2009).

<sup>5</sup> Bron: Internationalisation monitor 2010

<sup>6</sup> Bron: CBS

**Figuur 3 Nederlandse import & export**



Bron: CBS

bespaart. Bovendien werkt het gemakkelijk en sluit het aan bij MVO gedachtegoed.

In de praktijk is de videoconferentie echter geen vervanging van de zakenreis maar heeft het veel meer een complementaire werking. Alleen voor de kortere zakenreizen – bijvoorbeeld voor een vergadering – moet het gezien worden als substituuut. Het persoonlijke contact dat gepaard gaat met een zakelijke ontmoeting – zoals het schudden van een hand – en dat van groot belang is voor het creëren en onderhouden van een zakenrelatie is echter niet mogelijk met videoconferenties. Andere zakelijke evenementen – als het zien en voelen (ervaren) van een product en het productieproces – zijn eveneens onmogelijk binnen het huidige kader van een videoconferentie.<sup>7</sup>

Dit neemt niet weg dat er kansen zijn voor videoconferentie. Aangezien de zakelijke reisbranche haar klant (en de klantgegevens) kent, kan hier op ingespeeld worden. Zo heeft de reisbranche informatie over de bestemmingen en de frequenties van de verschillende reizen. Hiermee kan bepaald worden of het gebruik van videoconferenties mogelijk en

rendabel is. De faciliteiten in de landen waarmee het contact is, moeten videoconferenties immers wel toelaten en een incidentele reis maakt videoconferenties waarschijnlijk niet de moeite waard.

Wanneer deze weg wordt ingeslagen, kan de reisbranche in brede zin zakelijke ontmoetingen (fysiek of virtueel) faciliteren voor haar relaties. Door het aanbieden van de beste mogelijkheden voor (internationale) ontmoetingen, kan de reisbranche de relatie met haar klant verstevigen.

#### **Wat wil de zakelijke reiziger?**

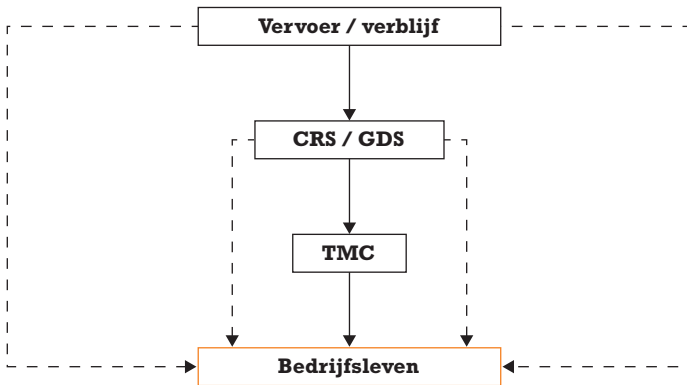
Aan de totstandkoming van dit rapport liggen gesprekken met de klanten van de zakelijke reisbranche ten grondslag. De wens van de klant stond tijdens deze gesprekken centraal. In de rest van dit rapport zullen deze wensen voor het voetlicht worden gebracht.

#### **Kennis = ..**

Voor de opkomst van internet waren bedrijven, voor het boeken van een reis, in belangrijke mate aangewezen op een TMC. Hoewel de zakelijke klant de TMC nog weet te vinden, worden vervoer en verblijf nu ook direct aangeboden (zie figuur 4). Om op de lange termijn bestaansrecht te behouden moeten de TMC's meer bieden dan vervoer en accommodatie. Het operationele niveau moet overstegen worden en TMC's zouden zich ook op een tactisch en strategisch niveau moeten manifesteren.

<sup>7</sup> Het belang van videoconferentie moet bovendien in perspectief geplaatst worden. Naar schatting van onderzoeksbureau Gartner zullen videoconferenties in 2012 ruim 2,1 miljoen vliegtuigstoelen vervangen, terwijl er wereldwijd jaarlijks circa 2 miljard passagiers worden vervoerd.

**Figuur 4 - De reiswereld van aanbod tot bestemming**



CRS= computer reservation system, GDS= global distribution system, TMC= travel management company

### **..meerwaarde = bestaansrecht**

Om dit te bereiken moet service een nieuwe betekenis krijgen. Naast het leveren van scherp geprijsd vervoer en accommodatie, flexibiliteit en een hoge bereikbaarheid (24/7) zouden TMC's nog meer mee moeten denken met hun klant. De klant wil weten wat nu en in de toekomst de beste manier van zakelijk reizen is. Om aan deze wens te kunnen voldoen, moet de kennis die TMC's hebben van de klantsegmenten en het reisgedrag van de reizigersgroep worden vergroot.

Wanneer per bedrijf inzichtelijk wordt gemaakt wat, nu en in de toekomst, de meest slimme, snelle en voordelige manier van reizen is, creëert een TMC meerwaarde voor zijn klanten en bestaansrecht voor zichzelf. Hiervoor is kennis nodig van de reispatronen van de klant en de markt waarin de klant opereert. Blijven TMC's steken op het operationele niveau, dan zal op termijn de rol beperkter worden en zullen klanten meer direct zaken doen met een vliegtuigmaatschappij, hotelketen of GDS (Global Distribution System).<sup>8</sup>

Wil een TMC deze functie optimaal vervullen dan zal sprake moeten zijn van een zekere onafhankelijkheid. Kan een TMC niet onafhankelijk zijn van de andere partijen in de reisketen – bijvoorbeeld van een vliegtuigmaatschappij of GDS – dan zal het aanbieden van de beste reismogelijkheden bemoeilijkt (zo niet onmogelijk) worden. Het bedrijfsleven blijft in dat geval immers verstookt van ander en wellicht beter aanbod van alternatieve partijen. Wanneer een TMC erin slaagt de beste reismogelijkheden aan te bieden, zal de klant keuzes hebben en tevreden zijn.

<sup>8</sup> Er is echter ook een trend zichtbaar van outsourcing. Sommige bedrijven kiezen er immers voor hun volledige reislogistiek (inclusief travel management) uit te besteden aan TMC's.

### **Boekingsmogelijkheden**

De klanten van de TMC's hebben ook ten aanzien van het boeken van een reis wensen. Zo zou aan de SBT (self booking tool), dat werknemers in staat stelt zelf een reis te boeken, nog het één en ander verbeterd kunnen worden.

### **SBT nog geen MKB-tool**

De SBT is door veel grotere bedrijven omarmd en wordt steeds vaker ingezet. Boekingskostenreductie (tot 70%) vormt de drijfveer om over te stappen op dit systeem. Bedrijven binnen het MKB zijn terughoudender. De vrees is dat met het invoeren van een SBT de regie uit handen wordt gegeven. Bovendien zouden de installatiekosten, door het lagere aantal boekingen in vergelijking met grotere bedrijven, relatief hoog zijn. Daarnaast zouden wijzigingen en annuleringen moeilijker zijn door te voeren.

Wanneer gerealiseerd wordt dat er generieke (minder maatwerk) en daarmee goedkopere tools voorhanden zijn, zal de SBT ook binnen het MKB aan populariteit winnen. Naast de omvang van het bedrijf zal overigens ook de cultuur (o.a. leeftijd/ hiërarchie) en de sector bepalend zijn of en wanneer een SBT wordt ingevoerd.

### **Smartphone zal in gebruik raken...**

In navolging van de consumentenmarkt, zullen booking tools als applicatie op smartphones in gebruik raken. Smartphones zullen daarnaast steeds belangrijkere rol gaan spelen bij het inchecken, boarden en inwinnen van reisinformatie.<sup>9</sup> Bovendien kan met mobiele technologie de reiziger worden getraceerd, waarmee de reisveiligheid vergroot. Werknemers en werkgevers zullen verlangen dat de mogelijkheden die voorhanden zijn in het privéleven ook beschikbaar zijn binnen de zakelijke sfeer. Reisagenten kunnen hierop inspelen door de klant te faciliteren in het ontwikkelen van een mobiele reisstrategie.

### **...en traditionele SBT kan verbeterd worden.**

Een algemeen punt van kritiek op de SBT is dat meer complexe reizen (A > B > C > D > A) er niet mee te boeken zijn. Hoewel slechts een klein deel van de zakelijke reizen tot dit type reis gerekend moet worden, is dit een punt van verbetering. De SBT kan daarnaast verbeterd worden wanneer het boeken van treinreizen ook tot de opties behoort.

<sup>9</sup> Smartphones en tablets met GPS raken wijder verspreid. Er zijn op dit moment ruim 3,3 miljoen met internet verbonden (cijfer GfK december 2010).

**Voor dit rapport zijn verschillende interviews gehouden. Bovendien is een ronde tafel bijeenkomst georganiseerd met meerdere deelnemers. Wij willen daarom de volgende mensen bedanken:**

Peter Buis, BCD Travel  
Jeroen van Hek, ING  
Dirk van der Hilst, Canon  
Marc Schoones, DSM  
Peter Sijbers, Philips  
Herman Mensink, NHTV  
Diana Laaper, TNO  
Odete Pimenta da Silva, Sanoma Media B.V.  
Marjon van Dompsele, Haven Amsterdam  
Steven van der Poel, NetApp  
Irma Rinkel, Bluewater Energy Services BV

---

### **Disclaimer**

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 16 mei 2011.

**Meer weten?  
Kijk op [ING.nl](http://ING.nl)  
Of bel met**

**Stef Bais,**  
Econoom  
**020 564 72 47**

**Sasja van As-Winters,**  
Sectormanager Leisure,  
Travel en Media  
**06 30 28 41 63**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?  
Ga naar [ING.nl/kennis](http://ING.nl/kennis)

