

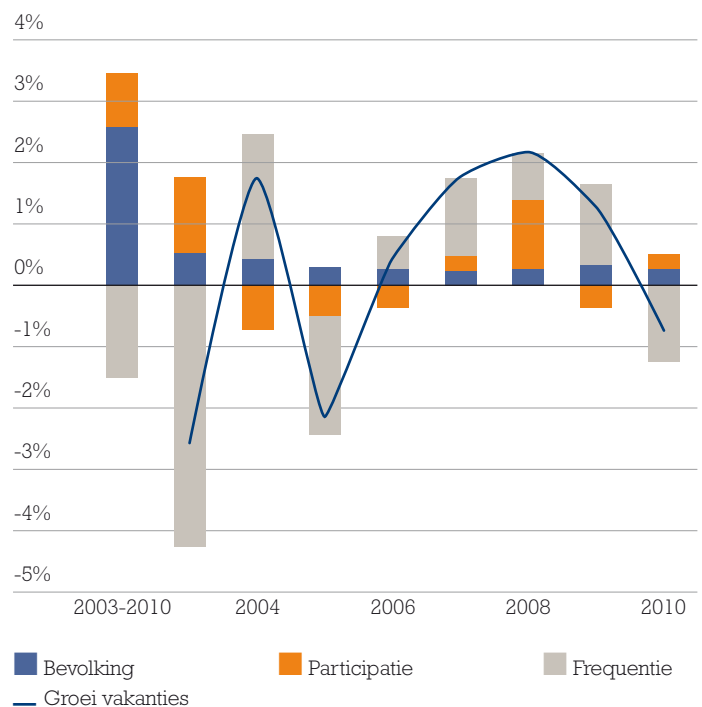
Vakantieganger dwingt tot waardevoller reisaanbod

De uitgaven aan vakanties stijgen dit jaar met slechts 2%. Consumenten hebben weliswaar meer vertrouwen in de economie, maar de druk op de portemonnee blijft bestaan door het achterblijven van de lonen bij de prijsstijgingen. Het ING Economisch Bureau verwacht bovendien dat tot 2015 de groei van het aantal vakanties afvlakt, vanwege de geringe bevolkingstoename. In de reiswereld nemen consumenten steeds meer zelf het heft in handen als het om zoeken en boeken gaat. Daarnaast richten veel aanbieders van vervoer en verblijf zich rechtstreeks tot de consument. Reisorganisaties die niet het nakijken willen hebben, moeten de consument beter doorgronden om zo de vakanties en de service echt op de klanten af te stemmen. Dat betekent enerzijds de onderneming omvormen naar een consumentgerichte organisatie en anderzijds kiezen welke klantsegmenten bediend worden. Om als reisorganisatie relevant te blijven, is het noodzakelijk om technologische mogelijkheden te blijven benutten, samenwerking te zoeken met partijen in de keten en sociale media effectief in te zetten.

Korte reis door de branche

Met een omzet van ongeveer € 10,8 miljard in 2010 is de particuliere en zakelijke reisbranche een van de grotere Nederlandse branches. Naast een aantal grote spelers (van oorsprong touroperators) met meerdere labels zijn er veel middelgrote partijen actief. Een groot aantal van deze spelers richt zich (soms met meerdere merken) op een bepaald type vakantie (rondreis, wintersport, kampeervakantie) of zelfs bestemming. Veel nieuwe spelers zijn met de opkomst van internet tot de vakantiemarkt toegetreten, waardoor nieuwe bedrijfstypen ontstonden als online travel agencies (OTA) en affiliates. De branche kent veel concurrentie op prijs, maar is nog sterk aanbodgedreven.

Figuur 1 Bevolkingsgroei belangrijkste en constante driver vakantiegroei

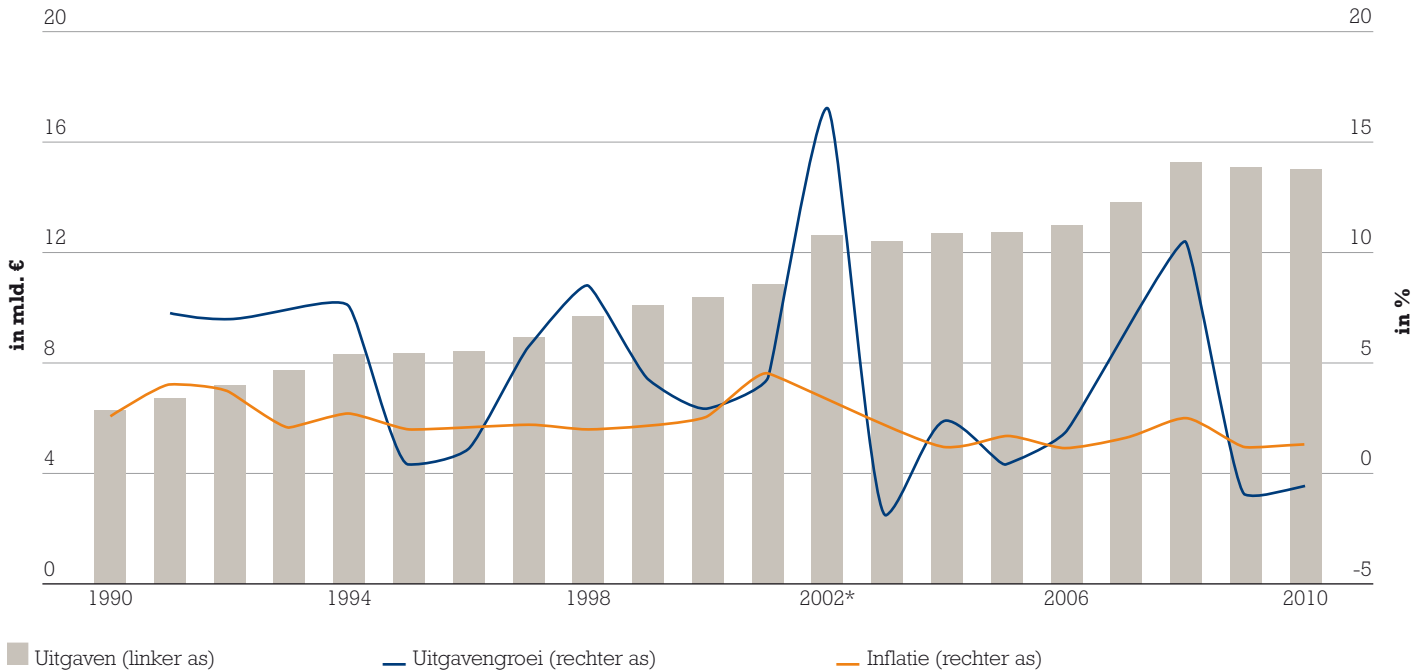


Bron: CVO, CBS, bewerking ING Economisch Bureau

Voorzichtig omzetherstel reisorganisaties in 2011

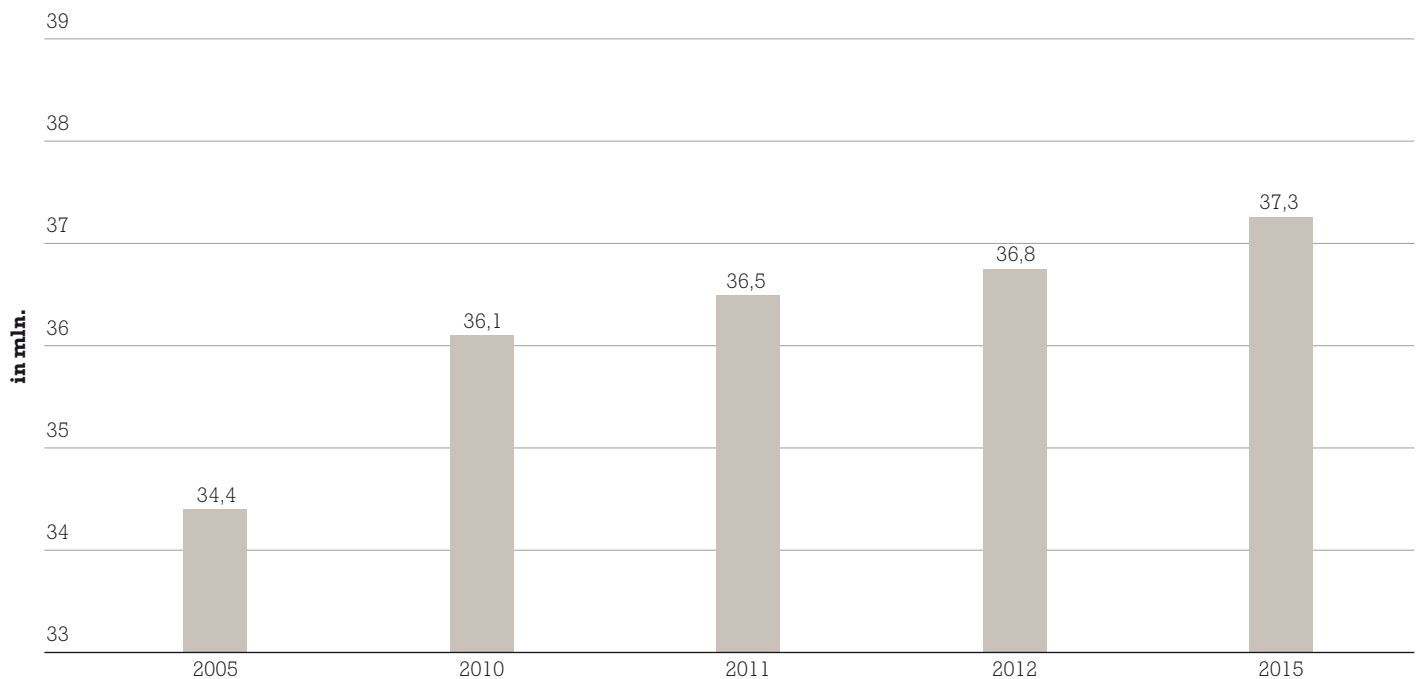
De omzet van zowel reisbureaus als touroperators kende een grillig verloop de afgelopen jaren. De branche is in 2010 langzaam uit het dal geklommen dat tijdens de economische krimp in 2009 ontstond. ING Economisch Bureau verwacht voor 2011 een economische groei van 1,4%. Consumenten lijken weer meer vertrouwen te krijgen in de economie,

Figuur 2 Uitgaven aan vakanties groeien sneller dan inflatie



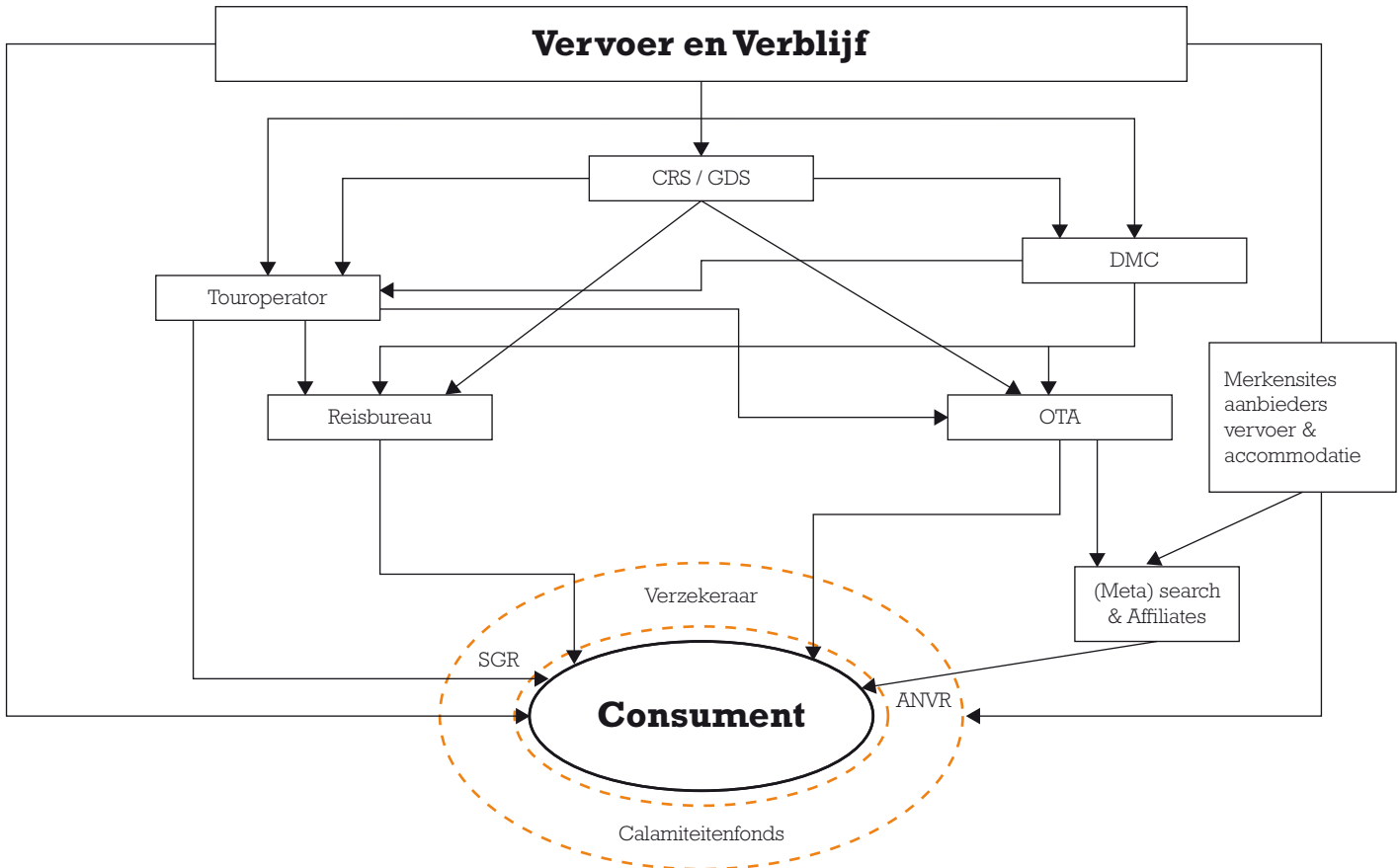
Bron: CVO, CBS
* Trendbreuk

Figuur 3 Groei aantal vakanties vlakt af richting 2015



Bron: CBS, vanaf 2011 ramingen ING Economisch Bureau

Figuur 4 De reiswereld van vervoer en verblijf tot consument



Bron: ING Economisch Bureau

CRS= computer reservation system, GDS= global distribution system, DMC= destination management company, OTA= online travel agent, SGR = Stichting Garantiefonds Reisgelden, ANVR=Algemene Nederlandse Vereniging van Reisonderningen.

maar zullen slechts mondjesmaat hun bestedingen kunnen verhogen, ook voor vakanties. In 2011 stijgen de vakantieuitgaven naar schatting tot € 15,3 mld., een groei van 2% ten opzichte van 2010. Reisorganisaties zien hierdoor hun omzet voorzichtig herstellen.

Vakantiemarkt raakt langzaam verzadigd

Reisorganisaties zijn gevoelig voor de economische conjunctuur maar dat is zeker niet de enige factor die meespeelt. Het product dat reisorganisaties aanbieden, de vakantie, wordt ook beïnvloed door bijvoorbeeld technologische, demografische, sociaal-culturele en geopolitieke ontwikkelingen.

Bevolkingsgroei drijvende kracht achter groei afgelopen decennium

De vakantiemarkt is op te delen in vraag- en aanbodzijde. Twee indicatoren die iets zeggen over de ontwikkeling in de vraag naar vakanties zijn het aantal vakanties en de uitgaven daar aan. Tussen 1990 en begin deze eeuw nam het aantal

vakanties jaarlijks met ruim 2% toe. Sinds 2002 is de groei behoorlijk afgevlakt tot nog geen 0,5%, waarbij jaren van groei afgewisseld worden met jaren van krimp. In 2010 gingen Nederlanders samen 36,1 mln keer op vakantie, maar ook het deel van de bevolking dat op vakantie gaat groeit de laatste tien jaar niet meer zo snel als daarvoor. Bovendien ligt de vakantie-frequentie al jaren rond de 2,8 vakanties gemiddeld per jaar. De groei in vakanties wordt dan ook vooral gedreven door de bevolkingstoename (figuur 1)

Gemiddelde reissom groeit iets sneller dan inflatie

In 2010 gaven Nederlanders ongeveer € 15 mld. aan vakanties uit. Dat is ruim € 415 per vakantie. Het bedrag verschilt afhankelijk van de bestemming en de lengte van de vakantie. De reissom van een korte binnenlandse vakantie is gemiddeld € 100, terwijl een lange vakantie in het buitenland gemiddeld iets minder dan € 800 kost. De jaarlijkse vakantiebestedingen groeien sinds 2002 jaarlijks gemiddeld ongeveer 0,5%-pt harder dan de inflatie (figuur 2), maar in de periode voor 2002 was dat bijna 4%-pt. Aangezien de

uitgaven sneller groeien dan het aantal vakanties, stijgt de gemiddelde reissom sinds 2002 jaarlijks met gemiddeld ruim 2%.

Afvlakkende groei vakanties tot 2015

Het aantal vakanties neemt in 2011 naar verwachting met ruim 1% toe tot 36,5 mln. (figuur 3). Op langere termijn zal de jaarlijkse groei iets lager liggen. Drijvende kracht achter de groei blijft de bevolkingstoename, maar die ligt komende jaren op een lager niveau. De vergrijzing heeft de komende jaren een positief effect op het aantal vakanties, vooral doordat ouderen iets vaker op vakantie gaan. Van een substantiële groei van de vakantiedeelname en frequentie is de komende jaren echter geen sprake.

Verandering in de structuur van de reiswereld

In dit rapport ligt de nadruk op de aanbieders van vakanties. Tussen de basiscomponenten van vakantie, accommodatie en vervoer, en de consument zijn steeds meer schakels actief, waardoor de structuur wezenlijk veranderd is (figuur 4).

Adviseren, bemiddelen en zekerheid bieden

De reisorganisaties hebben voor de consument in de basis drie functies: adviseur, intermediair en verschaffer van zekerheid (figuur 5). De rol van adviseur omvat het vinden en testen van reisaanbod, het adviseren op basis van

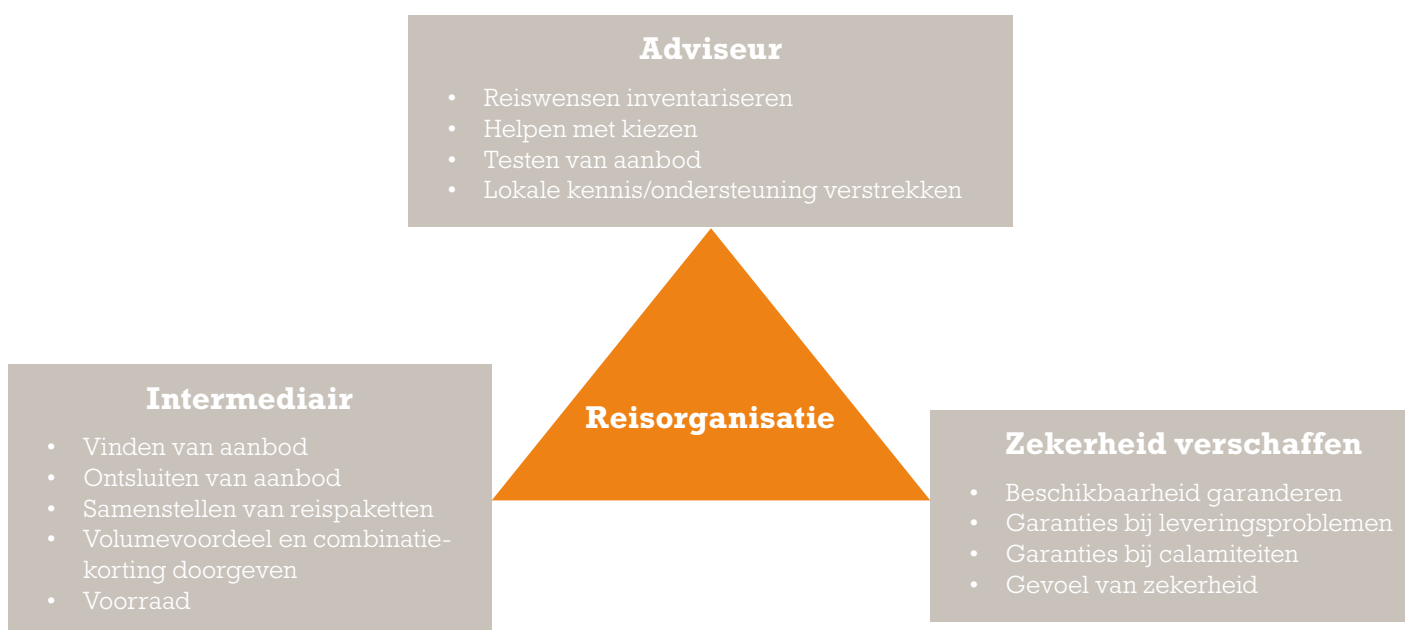
reiswensen over een geschikte reisoplossing en het bieden van lokale kennis. Als intermediair ontsluit de branche het aanbod voor consumenten (of andere partijen) en maakt zij combinaties van vervoer en verblijf. Natuurlijk hebben reisorganisaties niet alleen richting consumenten een bepaalde meerwaarde. Ze creëren volume voor aanbieders van vervoer en accommodatie, marketen het aanbod, bundelen en genereren de vraag en verkopen overcapaciteit. Doordat vervoerders en accommodatieverschaffers rechtstreeks toegang hebben tot de consument is deze toegevoegde waarde aan uitholling onderhevig.

Ten slotte voegen partijen zekerheid toe aan de reisdiensten. Allereerst bij faillissementen en calamiteiten. Zo zorgt SGR bij eventuele problemen voor een alternatief of voor terugbetaling. Het calamiteitenfonds betaalt extra kosten die ontstaan doordat een reis moet worden aangepast vanwege calamiteiten, zoals recentelijk in Egypte. Daarnaast gaat het om zekerheid voor de consument bij complexe reizen, zodat zij zeker weten dat het allemaal goed gaat. Als laatste zit zekerheid in het idee dat het reisbureau tastbaar is. Een reisbureau of touroperator die fysiek zichtbaar is, geeft de consument dit vertrouwen.

Verschuiving en versnippering

Met de opkomst van online spelers hebben zowel de traditionele touroperators als de reisbureaus marktaandeel verloren. Anderzijds konden relatief nieuwe (internationale)

Figuur 5 Drie hoofdrollen voor reisorganisaties



Bron: ING Economisch Bureau

Box 1 Toen versus nu

Internet heeft niet alleen de reisbureaus maar ook de touroperating business flink opgeschud. In de top 10 van 2009 prijken naast bekende ook heel andere namen dan in 2002. Zo heeft Sundio het aantal vakantiegangers bijna zien verviervoudigen, terwijl weekendjeweg.nl bijna 3x zoveel personen vervoert. Daarnaast zijn ondanks overnames de traditionele touroperators niet of nauwelijks gegroeid. Het marktaandeel (op basis van omzet) van Oad, TUI en Thomas Cook is tussen 2003 en 2009 gedaald van zo'n 44% naar nog geen 30%.

Verandering in top tien op basis van pax (x 1000)

	2002		2009		
1	Thomas Cook Nederland	1.713	1	TUI Nederland	1.274
2	TUI Nederland	1.269	2	Weekendjeweg.nl	1.242
3	Oad	701	3	Thomas Cook Nederland	930
4	Weekendjeweg.nl	420	4	Oad	737
5	Vancansoleil	378	5	Sundio Group/GoGo Tours	615
6	De Jong Intra	274	6	Eurorelais/Belvilla	531
7	MyTravel*	274	7	Vancansoleil	401
8	Sudtours	253	8	Corendon	281
9	Hotelplan**	166	9	De Jong Intra	220
10	Sundio Group/GoGo Tours	130	10	VacanceSelect	160

Bron: Reisrevue

* MyTravel is overgenomen door Thomas Cook **Hotelplan is overgenomen door Oad

Box 2 Google Travel bestaat niet?

De Nederlandse reiswereld is argwanend naar Googles groeiende dominantie in de online reiswereld. Reisorganisaties zijn sterk afhankelijk van Google voor reclame (Adwords), informatie en doorverwijzing op basis van zoekresultaten naar hun aanbod. De positie van affiliates is door een koperswijziging van Google bijvoorbeeld sterk gewijzigd. Het internetbedrijf ontplooit steeds meer eigen activiteiten op reisgebied. De acquisitie van ITA Software (een leverancier van vluchtinformatie software) is daar een voorbeeld van. Als de overname slaagt, is Google in staat vergelijkend winkelen voor o.a. vliegtickets te faciliteren. Verder kunnen via Google Maps hotels en kamerprijzen worden vergeleken. De specifieke door Google gegenereerde hotelpagina's bevatten bovendien informatie over voorzieningen, foto's, video's en recensies. Die faciliteiten zijn met behulp van Google Squared ook te vergelijken met andere hotels. Er worden in de VS zelfs kortingsbonnen voor hotels via Google aangeboden. Hoewel niet duidelijk is wat Google precies wil bereiken in de reisbranche is het duidelijk dat zij een steeds dominantere positie inneemt.

partijen snel en sterk groeien (box 1). Met internet als enig distributiekanaal en gerichte IT investeringen wisten zij te profiteren van de gaten die traditionele spelers lieten vallen, omdat deze hun organisatie niet snel genoeg om wisten te vormen. Recent zijn de veilingsites opgekomen, die een belangrijk deel van de last minute vakanties verkopen.

De reiswereld heeft ook veel branchevreemde toetreders gezien van HEMA tot Microsoft en Google (box 2). In eerste instantie heeft dit tot een verdere versnippering van de markt geleid, met veel nichespelers zeker wat merken betreft. Voor een beter rendement op de investeringen in systemen en het vergroten van de onderhandelingskracht (met leveranciers) is volume echter belangrijk. Hierdoor, en omdat bijna omvallende kleinere en middelgrote touroperators door de grote touroperators werden ingelijfd is de laatste jaren sprake van verder consolidatie. Deze consolidatieslag heeft het reislandschap veranderd.

De consument aan het roer

De drie hoofdvormen van toegevoegde waarde (adviseur, intermediair en verschafter van zekerheid) zijn in de afgelopen tien jaar ingrijpend veranderd en blijven wijzigen. Consumenten kunnen steeds meer taken namelijk zelf uitvoeren.

De eerste golf: consument kan het reisaanbod zelf vinden

Voor de intermediaire rol van de reisorganisaties is door de opkomst van internet flink veranderd. Allereerst is het vakantieaanbod via internetsites direct toegankelijk voor consumenten. Bovendien is toegang tot consumenten niet meer voorbehouden aan enkele partijen. Hotels en luchtvaartmaatschappijen bijvoorbeeld treden via hun websites rechtstreeks in contact met de consument. Mede hierdoor kunnen consumenten zelf de componenten van hun reis samenstellen. De concurrentie is door toename van het aantal aanbieders en meer inzicht in prijzen gestegen. Uitdaging is nu wel 'vinden en gevonden worden' in het woud van aanbiedingen en mogelijkheden. (Meta)search sites als Google, Kelkoo en Kayak zijn daar op ingesprongen door verschillende aanbieders te rangschikken of met elkaar te vergelijken. Wat, na de nagenoeg volledige penetratie van internet, resteert als toegevoegde waarde van de reisorganisaties voor de consument, is het volume voordeel en het efficiënter bundelen van vervoer en verblijf. Verder bieden reisorganisaties gemak voor hen die niet willen zoeken (en boeken) via internet, de adviserende rol en het bieden van zekerheid.

De tweede golf: consumenten adviseren elkaar

Ook belangrijke delen van de adviesfunctie van de reiswereld zijn uitgehold door een tweede golf aan internetontwikkelingen. Via recensiesites als TripAdvisor en Zoover is het testen van aanbod overgenomen door consumenten zelf. Verder zijn op blogs, fora en andere sites allerlei tips te vinden waar de reiziger zijn of haar voordeel mee doet. Ook advisering op basis van reiswensen is via sociale media mogelijk. Via gespecialiseerde sites als Gogobot, Dopplr en TripSay worden vakantiegangers door vrienden en gelijkgestemden geïnformeerd over bestemming, bezienswaardigheden, restaurants e.d. Vrienden, kennissen en anderen helpen bij het plannen van de reis. Het boeken zelf is nog niet altijd onderdeel van deze platformen, maar wel goed mogelijk. Zo is TripAdvisor eind december 2010 een samenwerking met sociaal netwerk Facebook aangegaan zodat op basis van reistips van vrienden een reis gepland en geboekt kan worden.

De derde golf: locatiegedreven sociale media via mobiel internet

Op technologisch vlak zijn twee dominante trends aan te wijzen: sociale media en internetgebaseerde locatiegedreven toepassingen. In de tweede golf aan internetontwikkelingen hebben consumenten elkaar al gevonden als het gaat om het delen van tips en reisadvies. Daarnaast gaan sociale media ook een steeds grotere rol spelen bij het gevonden worden door potentiële klanten. Google is niet langer alleenheerser als wegwijzer op het internet. SMO naast SEO.¹

¹ Social media optimisation (SMO), search engine optimisation (SEO)

Steeds meer paginabezoek wordt gegenereerd door Twitter en Facebook. Bovendien is via sociale media een nieuw kanaal ontstaan waarop met klanten gecommuniceerd moet worden (bijvoorbeeld webcare maar ook een dialoog over reizen). De uitdaging zit in het realiseren van uiteindelijk boekingen via sociale media kanalen. Er mag van worden uitgegaan dat dit op termijn plaats gaat vinden.

Smartphones en tablets met GPS raken wijder verspreid. Er zijn op dit moment ruim 3,3 miljoen met internet verbonden telefoons in Nederland.² Afgelopen jaar was ongeveer een derde van de verkochte telefoons een smartphone. In 2015 is dat naar verwachting meer dan driekwart, waardoor 10 miljoen toestellen in gebruik zijn.

Essentieel voor het succes van locatiegedreven toepassingen is mobiel internet, waarna de koppeling met sociale media gemaakt kan worden. Het aantal locaties met Wi-Fi groeit nog steeds en als de tarieven voor 3G roaming binnen EU naar verwachting midden 2012 flink dalen, valt een beperkende factor weg. Mobiel internet en locatiegedreven toepassingen bieden een waaier aan mogelijkheden: van tips afhankelijk van locatie tot complete interactieve multimediale reisgidsen. Een mogelijk gevaar van alle technologische ontwikkelingen is dat de reisconsument door de bomen het bos niet meer ziet. Er is zo veel mogelijk en er zijn zo veel opties dat internet in plaats van transparantie juist complexiteit en onoverzichtelijkheid brengt. Hoe vindt je nog 'jouw' speld in de hooiberg van aanbiedingen, deals en last minutes. Bovendien: hoeveel waarde kun je hechten aan de beoordelingen, zeker als deze tegenstrijdig of oud zijn?

Op zoek naar meer toegevoegde waarde voor de consument

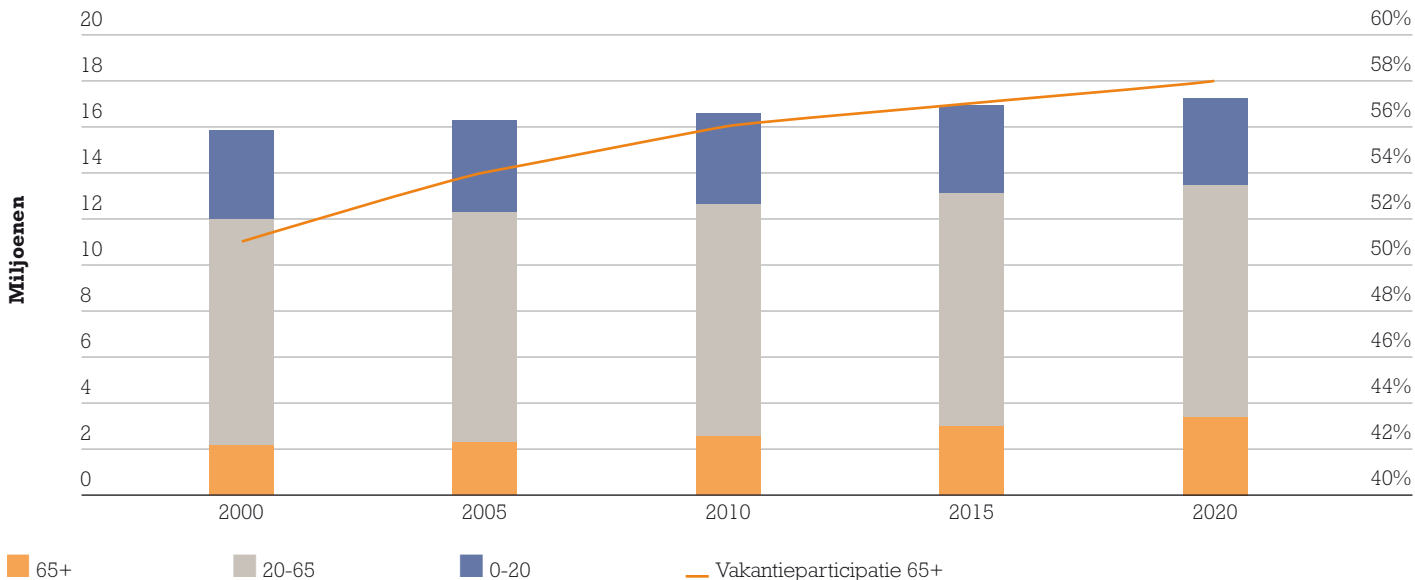
Door beter dan voorheen in te spelen op de (veranderende) wensen van de klant, behouden reisbedrijven bestaansrecht. Wat betekent dat de komende jaren voor het aanbod, de kanaalvoorkeur, prijzen en de manier waarop klanten benaderd worden? Daarbij rekening houdend met het feit dat de consument verandert, bijvoorbeeld vanwege socio-demografische ontwikkelingen.

De grijze golf: consument vergrijst maar wordt niet grijs

De klantengroep van reisbedrijven verandert voortdurend. Zo komen er steeds meer oudere reizigers. Veel babyboomers waren al met vervroegd pensioen en nu die naorlogse geboortegolf 65 jaar wordt, wacht voor nog meer mensen extra vrije tijd (figuur 6). De ouderen van nu zijn over het algemeen actief, hebben voldoende te besteden en zijn gewend aan reizen. Daarmee verschillen zij van senioren volgens het klassieke beeld. De groep is bovendien erg verschillend en dat vraagt om een gedifferentieerde aanpak. De vraag is of deze groep op basis van leeftijd onderschei-

² Cijfer GfK december 2010

Figuur 6 Steeds meer 65+-ers (gaan op vakantie)



Bron: CBS, prognose vakantieparticipatie 65+ ING Economisch Bureau

den moet worden. Eigenlijk pleit alleen het feit dat zij meer vrije tijd hebben dan werkenden en niet gebonden zijn aan vaste vakantieperiodes voor een onderscheid op leeftijd.

Een tweede grote demografische trend is de toename van het aantal huishoudens gekoppeld aan een afname van de gemiddelde huishoudgrootte. Meer tweepersoons huishoudens zonder kinderen (ook door vergrijzing) betekent

minder typische gezinsvakanties. Een derde trend is de toename van het aantal niet- Westerse allochtonen, met een groeiend aandeel van tweede en derde generatie. Naast deze demografische veranderingen spelen minder goed te vangen sociologische trends als individualisering, wisseling van generaties (van Y naar Z), meer vrije tijd maar toch drukker, wellbeing, meer luxe en het zoeken naar unieke ervaringen een rol. De diversiteit onder consumenten wordt groter.

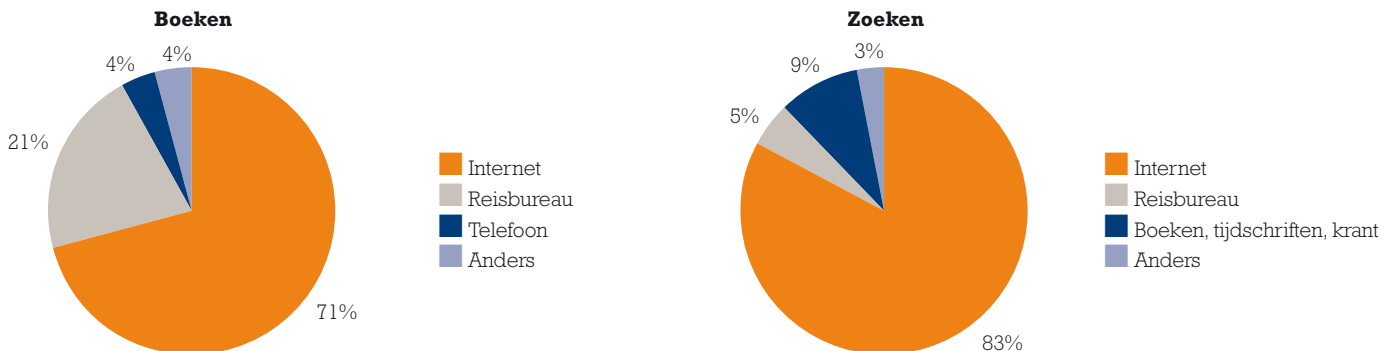
Box 3 Wanderfly adviseert automatisch op maat

Wanderfly is een reisinspiratie site waar reizigers een reis kunnen plannen, delen en boeken (via Expedia). Op basis van je vertrekpunt, budget, reisperiode en interesses genereert Wanderfly de ideale reisbestemming. Het invullen van een bestemming kan, maar hoeft niet. Hoe preciezer de criteria, hoe specifiek de aanbiedingen zijn. Een 8-daagse zonvakantie begin december vanuit Amsterdam met cultuur, vermaak en feesten genereert, afhankelijk van het budget een trip naar Key West of Kaapstad. Databases met hotels en vluchten zijn het uitgangspunt met koppelingen naar Facebook vrienden ter plaatse, activiteiten uit Foursquare en tips uit de Lonely Planet database. Zo ontstaat een compleet vakantieaanbod met vervoer, accommodatie en activiteiten.

Meer flexibiliteit in het vakantieaanbod

Wat aanbod betreft zal er meer ruimte nodig zijn voor flexibiliteit via op maat gemaakte vakanties en massaal maatwerk. Nu is er nog veel standaard aanbod dat niet altijd voldoende aansluit bij klantenwensen. Voor dergelijke commodities is zeker een markt, maar seat only, room only en ook de pakketreis zijn straks nagenoeg het domein van online aanbieders. Prijs is daarbij bepalend. De vakantie op maat biedt de meeste ruimte voor het bakstenen reisbureau. Dit deel van de markt betreft zeer specifiek, aangepast, en gepersonaliseerd aanbod, is kennis intensief en met veel advies en service omgeven. De prijzen en marges zijn dan ook hoger. De doelgroep is bereid te betalen voor een vakantie op maat, waar alles zonder gedoe geregeld is. De personal touch van de reisadviseur is een belangrijke onderscheidende factor, maar online dienstverlening is hierbij onmisbaar, bijvoorbeeld door klanten bij het maken van keuzes te prikkelen met multimediale, interactieve toepassingen. Geheel geautomatiseerd maar gepersonaliseerd advies is overigens ook mogelijk. Door Wanderfly wordt nu al een compleet vakantie aanbod gedaan op basis van een aantal aangegeven voorkeuren (box 3).

Figuur 7 Consument zoekt en boekt vooraf geregelde vakanties via internet



Bron: Sanoma Digital, 2010

Van bundelen naar verpakken

Bij massaal maatwerk worden vakanties uit verschillende modules geassembleerd zoals verschillende typen of merken auto's gefabriceerd worden. Klanten kunnen door standaard stoelen, bedden en excursies te combineren een vakantie samenstellen. Zij kunnen zelf assembleren, maar ook met hulp van de reisspecialisten zowel off als online. Binnen het massale maatwerk zit een onderscheid tussen dynamic packaging en dynamic bundling dat vooral voor de branche van belang is. Bundelen is het simpelweg vervangen van componenten binnen een pakketreis. Bij dynamic packaging worden reisdelen automatisch gecombineerd op basis van reistype en inhoud, maar ook op basis van prijsstellingsregels die weer afhangen van zaken als reiskenmerken, commissies, leveranciers, distributiekanaal en betalingswijze. De tarieven hangen dus niet alleen af van bestemming of verblijfsduur maar ook van de specifieke gemaakte combinatie van leveranciers. De prijzen en marges bij

dynamic packaging zijn doorgaans hoger en minder doorzichtig. De controle van de reisorganisatie over de componenten is beperkt tot vooraf gemaakte afspraken met leveranciers over (prijs)voorwaarden. De product push van vooraf ingekochte capaciteit is bovendien iets minder aanwezig waardoor de prijs afhankelijk is van de beschikbaarheid op dat moment. Bij de keuze tussen bulk en op maat wegen reisbedrijven volume en productiviteit af tegen aansluiting bij klantwensen en flexibiliteit om de totale marge te vergroten.

De juiste verhouding van bakstenen, bellen en bytes

In hun kanaalkeuze zijn reisbedrijven op zoek naar de juiste mix tussen online en offline. In de bepaling van die mix zijn het zoek- en boek gedrag van consumenten en de complexiteit van het aanbod bepalend. Consumenten zoeken en boeken voornamelijk via internet, maar voorlopig ook nog via andere kanalen (figuur 7, box 4). De stedentrip wordt het meest online geboekt, gevolgd door de strandvakantie

Box 4 De verschillende kanalen van D-reizen

D-reizen verkoopt vele soorten vakantie-reizen via internet, telefoon en haar eigen vakantiewinkels. Het verplaatsen in klanten en daarmee denken vanuit de consument is heel belangrijk. Daarbij hoort dat de grote dingen goed geregeld moeten zijn en de kleine dingen (meedenken) het verschil maken bij de consument. Alle kanalen zijn nodig om de klant te bedienen en ze worden dan ook door elkaar gebruikt. De keuze is aan de klant. Sommige klanten zoeken van alles uit op internet maar komen om te boeken naar de winkels omdat ze bevestiging over de beste keuze zoeken. Klanten die hun vakantie zelf online boeken, maar toch vragen hebben, worden via chat van advies voorzien.

D-reizen steekt veel tijd in het doorgronden van de klanten. Alleen door de klant te begrijpen, kan met hem of haar meegedacht worden. De uitdaging blijft om product-markt combinaties aan te bieden waarmee de behoefte van de consument goed ingevuld worden. Hiervoor is samenwerking tussen het reisbureau en de verschillende touroperators noodzaak, met diepgaande analyses van de markt. Om echt goed en onderscheidend te zijn, moet je je nek durven uitsteken en risico nemen. Een andere uitdaging bij het verder verstevigen van de relatie met klanten, is het voortzetten van het contact na het boeken. Sociale media en mobiele applicaties kunnen daarbij een grote rol spelen.

Tabel 1 Zestig procent van alle vakanties geboekt via reisorganisaties

	Pakketreis	Samen- gestelde reis	Alleen vervoer	Alleen verblijf	Alleen vervoer rechtstreeks of alleen verblijf rechtstreeks/eigen vervoer	Aandeel kanaal
Direct selling (internet&telefoon)	7%	2%	6%	25%	24%	64%
Stenen reisbureau	7%	4%	1%	10%	x	21%
Ter plekke/ Niet vooraf geboekt	x	x	x	x	15%	15%
Aandeel reisvorm	13%	6%	7%	35%	39%	100%

Bron: Ramingen ING Economisch Bureau op basis CVO 2010, Sanoma Digital 2010 en Intomart GfK 2011

en de rondreis.³ Het stenen reisbureau heeft relatief meer lange reizen, maatwerkvakanties en verre bestemmingen. De offline boekingen zijn populairder bij ouderen, lager opgeleiden en lagere inkomens.

Van alle vakanties in binnen en buitenland werd in 2010 ruim 60% via de reisorganisaties geboekt (tabel 1). Ongeveer een kwart werd (deels) rechtstreeks bij vervoerders of accommodatieverstrekkers geboekt en 15% werd niet vooraf geboekt. Bijna twee derde van alle vakanties wordt via een direct kanaal geboekt.

³ Intomart GfK/Consumer Travelscan, januari 2011.

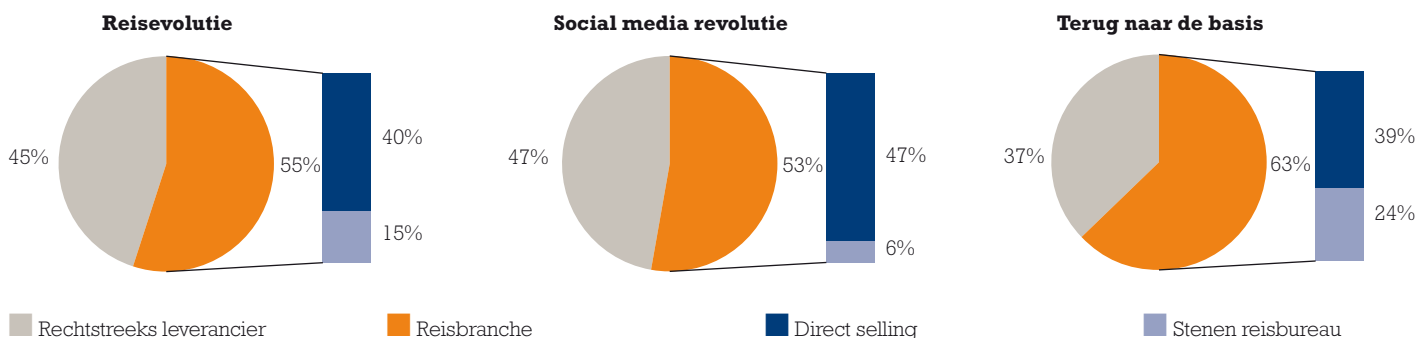
Drie toekomstscenario's voor reisorganisaties

Voor het toekomstbeeld van reisorganisaties hangt veel af van de verandering in het belang van boekingskanalen en het type reis. ING Economisch Bureau heeft daarom drie scenario's ontwikkeld waarin op basis van mogelijke ontwikkelingen in kanaalkeuze en reisvorm de gevolgen voor de reisorganisaties worden geschetst: reisevolutie, sociale media revolutie en terug naar de basis.

Reisevolutie

Uitgangspunt van het reisevolutie scenario is het gestaag groeiende online aandeel in boekingen, waarmee ook langzaam het marktaandeel van de reisorganisaties bij alle vakanties afneemt tot 55% in 2015 (figuur 8). Vanwege de wens tot meer flexibiliteit nemen pakketreizen in populariteit

Figuur 8 Marktaandeel reisorganisaties in 2015 voor drie scenario's



Bron: ING Economisch Bureau

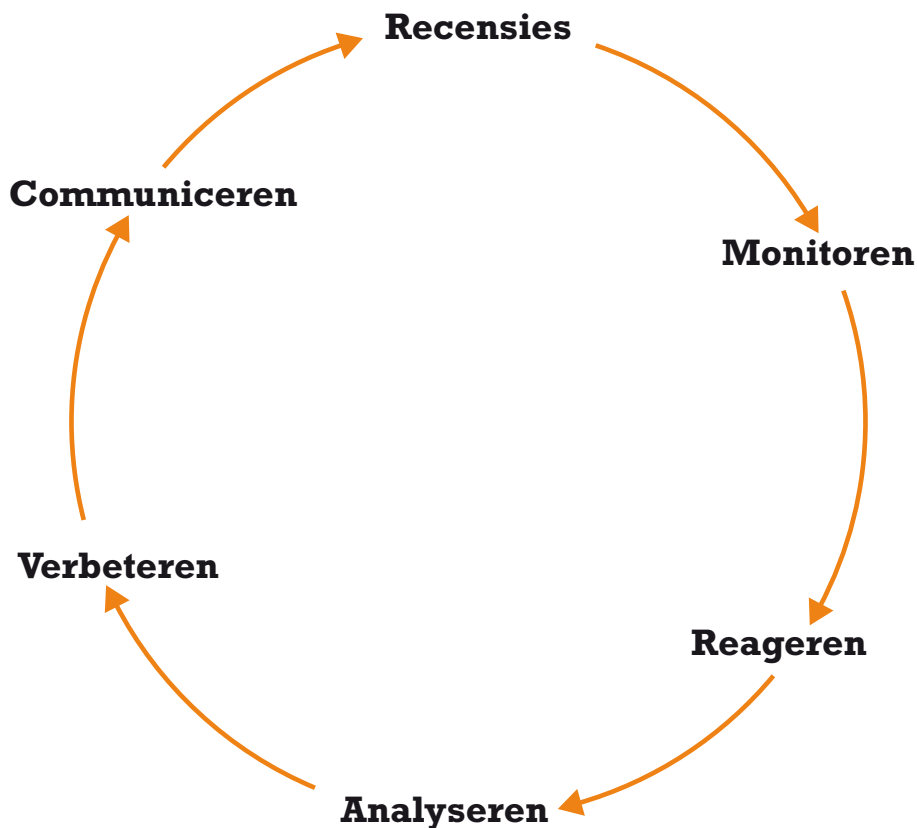
af, ten faveure van samengestelde reizen. Relatief eenvoudig te boeken reizen, tickets en bedden worden steeds meer via internet geboekt. De aanbieders van vervoer en verblijf slagen er bovendien steeds beter in consumenten rechtstreeks bij hen te laten boeken. Informatie van consumenten wordt in dit scenario door leveranciers beter verzameld, bewerkt en benut. De rol van GDS'en blijft bewaard omdat directe verbindingen (direct connect) tussen grote OTA's en (allianties van) luchtvaartmaatschappijen en de hotelketens maar langzaam van de grond komen. Met name boekingen van vervoer lopen minder via de reisorganisaties, terwijl het marktaandeel voor accommodatie van OTA's en andere online aanbieders marginaal groeit. Traditionele internet zoekresultaten blijven een dominante rol spelen in het online spel, waardoor search engines en in mindere mate affiliates belangrijke partners blijven. Online aanwezigheid is in dit scenario een must, ongeacht waar het precieze plafond ligt van het aandeel internetboekingen. Reisbureaus die hier niet in meegaan, verliezen de strijd. Onder touroperators, maar ook OTA's vindt verdere schaalvergroting plaats,

omdat veel nadruk op efficiënte processen blijft liggen. Internationale consolidatie is het gevolg.

Sociale media revolutie

In dit scenario versnelt het groeitempo van online boeken, mede door de sterke adoptie van social media en het gebruik van smart phones. Bovendien zoeken en boeken de 65+-ers met meer vrije tijd en een grotere reisbehoefte steeds meer via internet. Een merk kan nog meer inhoud gegeven worden door naast bestaande marketinginitiatieven, slim sociale media in te zetten. Een sterk merk is een merk geladen met een eigen identiteit. Daarmee maak je het aanbod en de onderneming anders en wil een klant het merk volgen of "leuk vinden". Locatiegedreven toepassingen geven de reisorganisaties verder de kans extra inkomsten te genereren met nieuwe concepten. Door allianties te sluiten met partijen die reis- en locatie-informatie verstrekken kunnen zij betrokken zijn gedurende de hele reiscyclus van oriëntatie tot nagenieten (foto's en video's). Social media sites gericht op reizen groeien sterk. Door

Figuur 9 Verbeteringscirkel vakantiebeoordelingen



Bron: Economisch Bureau ING

Tabel 2 Drie scenario's en kenmerken

	Reisevolutie	Sociale media revolutie	Terug naar de basis
Marktaandeel reisorganisaties	Beperkte krimp	Sterke krimp	Stabilisatie/verbetering
Drijvende kracht ontwikkelingen	Internet gebruik	Sociale media	Reisorganisaties zelf
Houding reisorganisaties	Reactief	Passief	Pro-actief

rechtstreekse contacten met de leveranciers, ook op particulier niveau ontstaan na de OTA's de social travel agencies of STA's. Een beperkt aantal van de STA's regelt peer to peer reizen voor onafhankelijke reizigers door particuliere accommodatie te combineren met vervoer door gevestigde partijen en soms particulieren. Bovendien weten bestaande sociale media partijen zoals sociale netwerksites (Facebook), maar ook andere branchevreemde spelers als zoekmachines (Google) en betalingssystemen een deel van de reizigers aan zich te binden. Zij doen dit veelal vanuit een basis van reisinhoud en beleving. Zaken als reisduur of zelfs de precieze bestemming zijn daarmee voor reizigers slechts bijkomende voorwaarden: de reiservaring is de kern van het reisaanbod.

Aanbieders van vervoer en verblijf weten via sociale media als merk een band op te bouwen met de consument. In dit scenario benutten zij de klantgegevens beter dan de reisorganisaties. Hierdoor en door de uitschakeling van GDS wordt veel meer rechtstreeks bij hen geboekt dan nu het

geval is. De luchtvaartallianties maken een directe verbinding met enkele grote OTA's waardoor hun afhankelijkheid van de GDS'en sterk afneemt. Dit heeft weer gevolgen voor de betalingsstromen van luchtvaartmaatschappij naar GDS. In deze sociale media revolutie missen veel bestaande reispartijen de boot. Enerzijds omdat zij de binding met de klant onvoldoende weten te maken vanwege onvoldoende training van het personeel en beperkte benutting van klantgegevens en anderzijds omdat zij hun interne organisatie verder op orde moeten krijgen en daarom te intern gericht zijn. Zo kunnen vakantiebeoordelingen veel beter benut worden. Recensies kunnen in onderhandelingen met leveranciers ingezet worden. Dit niet alleen om betere prijzen te bedingen, maar ook om de kwaliteit te meten en laten verbeteren. De beoordelingen zijn bovendien waardevol om klanten beter te begrijpen. Als de klant zijn of haar (on)tevredenheid uit over een hotel kan ook de reisorganisatie hier op inspringen. Het gaat er om de meningen van klanten te kennen en te begrijpen zodat uiteindelijk een betere vakantie geboden wordt (figuur 9)

Box 5 Foursquare versus Groupon versus Facebook Deals

Via Foursquare kun je met je mobiel bij bepaalde locaties inchecken. Soms kan je zo voordelen behalen zoals een gratis kopje koffie. Collectieve koopsites als Groupon en LivingSocial bieden consumenten flinke kortingen. Aanbieders van producten en diensten melden zich aan, waarna via een nieuwsbrief hun aanbieding richting klanten wordt gecommuniceerd. De klanten schrijven in op een aanbieding en als er voldoende animo is gaat die aanbieding door. Via Facebook Deals kunnen bedrijven Facebook leden aanbiedingen doen als zij via hun Facebook smartphone applicatie inchecken bij een locatie. In tegenstelling tot Foursquare en Gowalla heeft Facebook wel voldoende volume. Bovendien kunnen doelgerichte aanbiedingen worden gedaan op basis van voorkeuren. Facebook deals combineert dus locatie, voorkeuren en deals en lijkt daarmee zeer geschikt voor het doen van gerichte aanbiedingen aan reizigers.

De rol van stenen reisbureaus is in dit scenario nagenoeg uitgespeeld. Touroperators weten met voldoende volume, goede contacten met leveranciers en rechtstreekse toegang met name prijskopers nog te bereiken. Een steeds groter deel van deze groep vormt via sociale netwerken een inkoopcollectief en bedingt fikse kortingen. (box 5)

Terug naar de basis

Belangrijkste kenmerk van het 'terug naar de basis'-scenario is het snel en proactief handelen door reisbedrijven. Klanten laten zich geen reizen meer verkopen die niet volledig aan hun eisen voldoen. Er wordt geluisterd naar de klant en geanticipeerd op veranderingen bij de klant en op het reisspeelveld. Klanten zoeken steeds meer online informatie en service. In plaats van de nadruk op aanbiedingen en marketing is veel meer plaats voor service en aansluiting bij klantenwensen om zo klanten te binden. Juist door reisinformatie en beleving als startpunt te nemen van online aanwezigheid gaan aanbieders in dialoog met klanten, bieden de gewenste service en halen boekingen binnen. Daarmee houdt het niet op. Service na de verkoop zoals hulp tijdens de vakantie en klachtenafhandeling is belangrijk voor klanttevredenheid en daarmee retentie en mond-tot-mond reclame. Het vinden van de volgende vakantie begint al bij terugkomst. Een naadloze aansluiting tussen wat online

Box 6 De persoonlijke travelmanager weet wat ik wil

Volume wordt vaak gezocht in veel klanten, maar zit niet alleen in veel van het zelfde maar ook in meerdere vakanties of reizen per jaar van dezelfde klant. Door profilering als persoonlijke travelmanager kan een persoon met meerdere reisbehoeften goed bediend worden. De travelmanager weet wat de klant wil en de klant geeft aan in welke rol zij op reis gaat.



en offline gebeurt, is daarbij vereist. In de multichannel strategie versterken afzonderlijke kanalen elkaar. Het stenen reisbureau met ook online communicatie of de OTA met bijvoorbeeld een holiday inspiration center, waar de vakantie al even beleefd kan worden. Samen bieden kanalen een meerwaarde voor de klant, waarmee cross channel binding een feit is.

Reisbureaus gaan in de aanval op online kanalen door echt meerwaarde te bieden. Dit gebeurt voornamelijk op service of beter nog superservice. Persoonlijke aandacht, kennis van de klant, vernieuwende, complete concepten en businessmodellen (box 6) en voortdurende beschikbaarheid. Hierbij zijn dienstverlening via internet en gebruik van sociale media onontbeerlijk.

De verticaal geïntegreerde touroperators en OTA's groeien gedreven door consumentenwensen als flexibiliteit, gemak

van op 1 plek boeken en prijsvoordeel naar elkaar toe. Waar OTA's steeds meer gecombineerde reizen verkopen, komen touroperators met meer mogelijkheden om een vakantie uit componenten samen te stellen. In deze omgeving geeft de mate van service (hoe flexibel is het aanbod, boekingsgemak) de doorslag, gegeven een bepaalde prijs(range).

Het beste scenario is zelf de regie nemen

Welk scenario zich voltrekt is voor een groot deel aan de reisorganisaties. Als reisbedrijven passief hun (potentiële) klanten benaderen, ontwikkelingen onderschatten en niet snel genoeg kunnen veranderen dan stijgt de kans op het scenario sociale media revolutie. Reactief gedrag op bijvoorbeeld ontwikkelingen aan consumentenzijde, onder concurrenten en leveranciers betekent veelal achter de feiten aanlopen en overleven. Het reisevolutie-scenario is dan het meest voor de hand liggend. Slagen touroperators en reisbureaus er wel in om tijdig te veranderen en naar

Box 7 Thomas Cook helpt bij het trechteren van de vakantie vraag

Thomas Cook Nederland is met drie merken actief in de Nederlandse vakantiemarkt: touroperators Neckermann en Vrij Uit en het retailkanaal Thomas Cook. Het merk Thomas Cook verkoopt reizen via de eigen reisbureaus, het call center en op internet. De belangrijkste toegevoegde waarde voor consumenten van de Thomas Cook formule is de hulp bij het kiezen van de vakantie en daarmee een bevestiging dat de juiste keuze wordt gemaakt. Naast de eigen labels Neckermann en Vrij Uit wordt via het retailkanaal reizen van andere touroperators verkocht. Op deze manier zijn de grootste concurrenten ook gelijk de klanten van Thomas Cook. Neckermann en Vrij Uit hebben een eigen online kanaal richting de consument. Neckermann is daarbij gespecialiseerd in (zon)vliegvakanties, maar levert ook autovakanties. Vrij Uit is sterk gericht op autovakanties en stedentrips. Belangrijk voor Thomas Cook Nederland is het verhogen van de efficiency van het reisbureau. De advies- en uitvraag functie kan sneller uitgevoerd worden, wanneer via andere kanalen al voorwerk is gedaan. Een extra uitdaging daarbij is dat door de toegenomen mogelijkheden (meer aanbieders, bestemmingen, kanalen) de vakantie vraag veel breder is geworden, van "ik wil iets leuks" naar "ik wil een paar dagen naar...". Op een vraag die heel vaag is, antwoord krijgen, blijft een belangrijk argument voor de consument om naar het reisbureau te komen. Het trechteren van deze klantvraag tot een concrete vakantie vereist wel dat het kwaliteitsniveau van de medewerkers in de reisbureaus steeds hoger komt te liggen en de opleidingseisen toenemen.

de klantenwensen te luisteren dan nemen de kansen op het terug naar de basis scenario toe. Dat betekent de regie in de keten oppakken, met de reisbehoefte van de consument als uitgangspunt. Niet langer aanbodgedreven te werk gaan, maar vanuit de (verwachte) behoefte van de verschillende consumenten(groepen) reizen ontwikkelen. Reisbureaus en touroperators moeten hiervoor meer samenwerken.

Reisbureaus hebben goud in handen

Een reisbureau dat haar klanten echt kent, kan de reizen, bestemmingen, tickets, accommodaties aanbieden die echt bij de klant passen, zonder dat die klant altijd exact aangeeft waar de reis naartoe moet gaan. Het reisbureau is nu juist de partij die van nature contact met de consument heeft. Dat vereist wel investeringen in het uitstekend kunnen bedienen van de klant; van CRM systemen tot het opleiden van medewerkers en het leveren van extra diensten. Voor het stenen reisbureau betekent dat ook uitbreiding met online diensten. In die multichannel strategie moet het wel om de klant blijven gaan. De consument maakt nu eenmaal uit hoe gezocht en geboekt wordt. Het stenen reisbureau kan het alleen winnen van online aanbieders op service en beleving. Dit heeft als consequentie dat er behoorlijk geïnvesteerd dient te worden door het reisbureau in middelen en medewerkers (box 7). Dit zal niet voor alle partijen mogelijk zijn en ook niet in grote mate. Gevolg is enerzijds een daling van het aantal reisbureaus en anderzijds een stijging van de kwaliteit van het reisbureau. De verwachting is dat de consument zeker bereid is meer te betalen wanneer het aanbod en serviceniveau verhoogd worden. Door voor de klant de ultieme travel manager te zijn die alle reisgerelateerde vragen op weet te lossen en behoeften kan invullen, keert de klant ook na de boeking terug. Het reisbureau kan alleen passende reizen aanbieden als een dergelijk aanbod

ook in de markt bestaat. Aan die afhankelijkheid is wel iets te doen. Door haar kennis van de klant in te zetten richting de touroperators en aanbieders van vervoer en accommodatie kan dat reisaanbod gecreëerd worden. Zeker voor de touroperators die het verschil willen maken en flexibiliteit aanbieden, liggen hier kansen.

Touroperators zoeken echte verbinding

Touroperators werken van origine aanbodgedreven, maar dat volstaat niet meer. De principaal-agent overeenkomst is te star. Goede samenwerking is een partnership, waarbij kritische analyses gemaakt worden van de gaten tussen vraag en aanbod. Niet het volledige pallet aan reizen en bestemmingen uitstorten boven het reisbureau als toch maar een deel interessant is voor de doelgroepen van het reisbureau. Daar staat tegenover dat touroperators ook van het reisbureau minder vrijblijvendheid mogen verwachten. Als het aanbod daadwerkelijk afgestemd is op de klantenwensen moet ook gesproken kunnen worden over het delen van risico. Deze verbindingen tussen het reisbureau en de touroperator kan er voor beide partijen toe bijdragen dat de marges verbeterd kunnen worden. Met het bieden van unieke reisbelevingen breng je toegevoegde waarde bij de klant. Die zal ook bereid zijn daarvoor te betalen.

De touroperators die de consument alleen rechtstreeks benaderen via eigen verkoopkanalen moeten de klant nauwgezet blijven volgen. De kennis die ze daarbij opdoen kan ingezet worden richting vervoerders en accommodatieverschaffers. Ook tussen deze partijen kan nauwere samenwerking worden gezocht, met het "bouwen" van vakantiebelevingen geheel op maat voor de doelgroep van de touroperator. Dit betekent vertrouwen in elkaar, risico nemen en winsten delen. Daarmee kan dan het vakantie- en

reisaanbod ontstaan waar de klanten voor blijven terugkomen.

De strijd om de vakantieganger

Uiteindelijk draait het om de consument. Wie de consument voor zich weet te winnen, kan een bepalende rol in de keten blijven spelen. De strijd om de klant is geen eenvoudige, want van wie is de klant die op vakantie gaat eigenlijk? Van de luchtvaartmaatschappij die de klant op de bestemming brengt? Van de hotelier? Van de reisorganisatie waar de klant de vakantie boekt? Of van de touroperator die de vakantie heeft samengesteld? De klant als uitgangspunt, niet de bestemming of de vakantie-soort. Dat vereist aanpassingen in de organisatie. Niet alleen in bijvoorbeeld de markt-bewerking maar ook bij de inkoop en samenstelling van

reizen. De hele organisatie moet gericht zijn op de (toekomstige) wensen van de uiteindelijke klant. De brede klantengroep blijven bedienen waaraan veel reisorganisaties nu nog vakanties verkopen vraagt enorm veel inspanning. De organisatie moet immers het hele consumentenspectrum volgen en begrijpen om de klanten goed te kunnen bedienen. In de omslag naar klantdenken past dan ook een bewustere keuze van doelgroepen. Niet alles voor iedereen zijn als je dit niet waar kunt maken. Daar waar nodig samenwerken. Maar wel met inhoud zodat partners elkaar versterken. Partnerships waar expertise wordt gedeeld, zodat de klant uiteindelijk een betere vakantie heeft. De reisorganisaties die kunnen leveren wat consumenten echt willen, houden zo hun bestaansrecht. Simpelweg omdat zij waarde toevoegen voor hun klant.

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

Richard Broekhoven, CFO Kuoni Nederland

Susan Duinhoven, CEO Thomas Cook Nederland

Joerg Esser, director air holidays Thomas Cook Nederland

Henk Kerst, director Montys Travel

Daan Lenderink, director Schiphol Travel International

Steven van Nieuwenhuijzen, algemeen directeur D-reizen

Otto Mark Schaap, managing director Institute of Travel

Nick Stals, managing partner Hotelspecials.nl

Willem Starink, COO ATP

Ivo van der Vlis, director aviation marketing Schiphol Groep

Jan Bert Wissink, managing director Sunair

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 22 februari 2011.

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Ferdinand Nijboer,
Sectoreconoom Leisure
020 652 34 50

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

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

