

ToT 2025

Toekomstvisie op toerisme

Een onderzoek door de Academie Toerisme van NHTV Internationaal Hoger Onderwijs in Breda in opdracht van Reiswerk met als doel het vaststellen van een gedeelde toekomstvisie op het toerisme in 2025.



Herman J.G. Mensink
Associate Professor

05 april 2012

Inhoud:

Hoofdstuk	Pagina
1) Inleiding	2
2) Het gedefinieerde kader	4
3) Cluster A: Consument (reiziger)	5
4) Cluster B: Politiek / economie	11
5) Cluster C: Technologie	14
6) Cluster D: Milieu / ethiek	18
7) Cluster E: Arbeidsmarkt	22
8) Bedrijfsperspectief	27
9) Conclusies	29
10) Aanbevelingen	33
11) Referenties	36
12) Lijst van geïnterviewde personen	37
13) Aanbevolen literatuur (Nederlandstalig)	38
14) Aanbevolen literatuur (Engelstalig)	40

1 Inleiding

a) Waarom

De reisindustrie wordt gekenmerkt door haar grote dynamiek; ontwikkelingen op velerlei gebied volgen elkaar in een snel tempo op en lopen in veel gevallen zelfs parallel. Het is uitdagend om in tijden van economische instabiliteit, geopolitieke onrust, toenemend fluctuerende klantenwensen en -behoeften en technologische ontwikkelingen als gevolg van het internet, een visie te ontwikkelen die representatief zal zijn voor de reisbranche. Kortom het is jongleren waarbij veel ballen in de lucht moeten worden gehouden en waarbij tegelijkertijd moet worden geschoten op bewegende doelen.

Stichting FOOR (verder: Reiswerk) heeft de Academie Toerisme van de NHTV Internationaal Hoger Onderwijs in Breda gevraagd onderzoek te doen naar de te verwachten ontwikkelingen in de reisbranche met als uitgangspunt een visie op deze bedrijfstak in 2025. We weten allemaal dat middellange termijnplanningen een maximale tijdsperiode van zes maanden omvatten, dus een onderzoek naar de ontwikkelingen in de reisbranche tot 2025 mag op z'n zachtst gezegd als uitdagend worden beschouwd.

Toch hebben wij geprobeerd -door middel van desk research en met name dankzij verkregen inzicht van een aantal CEO's en visionairs in de reisbranche- een visie te ontwikkelen voor de reisbranche tot 2025.

Met het resultaat van dit onderzoek heeft de reisindustrie geprobeerd -als niet een leidraad- dan toch handvatten te geven ter ondersteuning van een te ontwikkelen branche-brede visie en bedrijfsstrategieën voor de toekomst en van een nationale onderzoeksagenda voor de reisbranche.

b) Het onderzoek

Als vorm van het onderzoek is gekozen voor de kwalitatieve methode. Kenmerk van kwalitatief onderzoek is dat deze vorm van onderzoek is gericht op het verkrijgen van betrouwbare indicaties van wát er leeft onder een bepaalde doelgroep en waaróm. Het is indicatief, verkennend en de onderzoeker krijgt inzicht in de drempels, knelpunten, attitudes, percepties, wensen en behoeften van de doelgroep.

Om niet alleen goed inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen in de Nederlandse reisindustrie maar ook de fundamentele voor een gedegen branchevisie te kunnen leggen is naast deskresearch dat als basis voor dit onderzoek werd gedaan, een substantieel aantal diepte-interviews gehouden met 22 beslissers (CEO's en Algemeen Directeuren) uit de toeristische reisindustrie in Nederland.

Ter voorbereiding van de interviewcyclus hebben specialisten van de Academie Toerisme van de NHTV in Breda een gestructureerde lijst met specifieke vragen en stellingen opgesteld.

Als interviewvorm werd gekozen voor een semi - gestructureerd format waarbij de interviewers (docent-specialisten van de Academie Toerisme van de NHTV in Breda) in een open dialoog "at random" de betreffende vragen en stellingen aan de orde stelden.

Alle interviews zijn opgenomen met voice recorders en door specialisten uitgewerkt teneinde maximaal rendement uit de aan de orde gestelde onderwerpen te genereren en waar mogelijk gelijkluidende beeldvorming, trends en visies te kunnen identificeren.

Het gedefinieerde kader van de interviews bestond uit een onderverdeling in factoren / kritische onzekerheden en trends. De deskresearch en de uitspraken van de geïnterviewden zijn vervolgens geclusterd naar tien trends die -gebaseerd op de factoren / kritische onzekerheden- zijn gedefinieerd.

Doel was om tijdens de interviews de trends -in correlatie met de gedefinieerde factoren- in beeld te krijgen zonder een noodzakelijke directe koppeling te leggen naar de specifieke organisatie waarvoor de geïnterviewde persoon verantwoordelijk was.

Terwijl de vragen naar de belangrijkste trends die de toeristische industrie gaan beïnvloeden bedoeld waren om een neutrale visie op de toekomst in beeld te krijgen kon niet ontkomen worden aan het feit dat de verschillende geïnterviewde personen de verschillende visies schetsten vanuit hun eigen bedrijfsperspectief (hoofdstuk 8). Dit is op zich ook wel begrijpelijk

aangezien de geïnterviewde personen natuurlijk in hun dagelijkse leven permanent worden geconfronteerd met zaken en ontwikkelingen die direct invloed hebben op het opereren van hun eigen respectievelijke organisaties.

De belangrijkste vragen met betrekking tot het bedrijfsperspectief waren:

- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waarmee uw bedrijf (tussen nu en 2025) zal worden geconfronteerd ? Wat zijn de belangrijkste kansen die u ziet ?
- Welke rol kan / moet uw bedrijf spelen ? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om uw rol te waarborgen ?
- Welke andere belanghebbenden spelen een rol ? Wie is het belangrijkste ?

De onderzoekers van de NHTV hebben bij de analyse en verwerking van de interviews geprobeerd de door de geïnterviewde personen gegeven reacties en trends maximaal vanuit een neutraal marktperspectief te benaderen.

2 Het gedefinieerde kader

2.1 Factoren / kritische onzekerheden

Wat zijn de belangrijkste factoren bij het vormgeven van de toekomst van de toeristische sector?

- 1) Energie
- 2) Klimaat
 - a) Klimaatverandering
 - b) Droogte en schaarste
- 3) Veiligheid
 - a) Politieke instabiliteit en regionale conflicten
 - b) Gezondheid
- 4) Technologische ontwikkelingen: de impact van nieuwe communicatiemiddelen
- 5) Groeiend aantal toeristen
- 6) Groeiende en vergrijzende bevolking

2.2 Trends

Wat zijn de belangrijkste trends die de toeristische industrie in de toekomst gaan beïnvloeden?

- 1) Perceptie van mobiliteit en milieu
- 2) Wetgeving
- 3) Kosten voor energie
- 4) Economische ontwikkelingen
- 5) Nieuwe technologieën
- 6) Veranderende behoefte van de consument
- 7) Invloeden vergrijzing van de bevolking
- 8) Aantrekkelijkheid van de bestemming
- 9) Verdelingsvraagstukken
- 10) Arbeidsmarkt

2.3 Clustering factoren / kritische onzekerheden en trends

In de onderzoeksrapportage zijn bovengenoemde factoren / kritische onzekerheden en trends als volgt geclusterd:

A Consument (reiziger)	B Politiek / economie	C Technologie	D Milieu / ethiek	E Arbeidsmarkt (werkgever en werknemer)
Groeiende wereldbevolking	Kosten energie	Humanisering	Klimaatverandering	Het nieuwe werken
Groeiend aantal toeristen	Wetgeving	Mobiele technologie	Droogte / schaarste	Internationalisering
Veranderende behoefes	Economische ontwikkelingen	Nieuwe communicatie technologie	Energiegebruik	Vergrijzing
Mobiliteit	Veiligheid	Overige technologische innovaties	Veranderende bestemmingen	Verjonging (ontgroening)
Vergrijzing		Geo-lokalisatie technologie	Gezondheid	
			Verdelingsvraagstukken	
			Solidariteit (inter- en intragenerationeel)	

3. Cluster A: Consument (reiziger)

3.1 Groeiende wereldbevolking

in 2012 leven er ongeveer zeven miljard mensen op de wereld. Ieder jaar komen daar naar schatting tachtig miljoen mensen bij. Deze (razendsnelle) bevolkingstoename vindt vrijwel uitsluitend plaats in ontwikkelingslanden. Daar woont momenteel ongeveer 82% van de wereldbevolking, zo'n 5,5 miljard mensen.

Voor Nederland geven cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) aan dat de bevolking groeit van 16,7 miljoen in 2011 naar 16,9 miljoen in 2025. Dit komt neer op een verwachte groei van zo'n 0,2% per jaar.

Het aandeel ouderen stijgt de komende tijd flink en bereikt zijn hoogtepunt over 25 jaar; in 2036 is 24% van de bevolking 65 jaar of ouder. Door de vergrijzing neemt het aantal alleenstaanden toe en hieraan gerelateerd stijgt het aantal huishoudens met één miljoen naar 7,6 miljoen in 2025. De gemiddelde grootte van de huishoudens daalt tot 2,1 personen in 2025. Ondanks het groeiend aantal alleenstaanden lijkt de traditionele individualisering op een einde te lopen en lijkt ook het groepsgevoel tot op zekere hoogte weer terugkeert.. Er zal een toenemende behoefte bestaan aan kleinschaligheid en authenticiteit.

3.2 Groeiend aantal toeristen

De laatste vijf decennia heeft de toeristische industrie zien ontwikkeld tot één van de grootste en meest vitale industrieën ter wereld. De WTO (World Trade Organisation) voorspelt dat het aantal internationale toeristische bewegingen in 2025 meer dan 1.76 miljard zal zijn, met naar verwachting gemiddelde jaarlijkse groeicijfers van meer dan 6% in Azië en het Midden-Oosten tussen nu en 2025.

Een grote verscheidenheid aan bronnen voorspelt een groei van wereldwijd reizen. Zo voorspelt het mediamarktonderzoeksbureau Mintel dat het totale aantal buitenlandse reizen gemaakt door toeristen uit 's werelds top 15 landen bijna zal verdubbelen in 2025 van 433 miljoen naar 837 miljoen.

De groei van het toerisme wordt voor een groot deel veroorzaakt door de stijgende welvaart van de consument. Als de materiële behoeften van mensen zijn vervuld gaat hun aandacht uit naar het genieten van ervaringen. Het jaarlijks besteedbare inkomen van huishoudens in West-Europa is in de laatste tien jaar aanzienlijk gegroeid maar het is de opkomst van een steeds meer welgestelde middenklasse in de opkomende BRIC-economieën (Brazilië, Rusland, India, China), die waarschijnlijk de meest substantiële impact zal hebben op het wereldwijde toerisme in de toekomst.

Zo zal naar verwachting 40% van de bevolking in China in 2025 tot de middenklasse behoren (inkomen per huishouden tussen de US\$ 18.137 en US \$36.275 per jaar), uitgaande van de huidige economische groei.

3.3 a) Veranderende behoeftes

Wat zijn de behoeftes van de nieuwe dynamische reisconsument?

Westerse consumenten zullen in toenemende mate behoefte hebben aan ervaringsreizen (experience based travel) in plaats van bestemmingsreizen (destination based travel). Dit impliceert ook dat de reisorganisaties, luchtvaartmaatschappijen en agenten die dit herkennen en hun aanbod hierop aanpassen, in staat moeten zijn hiervan te profiteren.

Behoeftes aan personalisatie. De toename in het individualistische denken in de westerse wereld is de basis voor een cultuur die is gebaseerd op oneindige keuzes voor de consument. In toenemende mate zien we in alle maatschappelijke omgevingen een aangepast - tailor-made- aanbod in gepersonaliseerde producten en diensten. De "one size fits all" filosofie

is langzaam achterhaald aan het geraken. Technologie acteert als katalysator in deze personalisatiecyclus.

Bovendien staat vast dat de westerse markten een stijging te zien zullen geven in de lengte en de duur van reizen en / of trips verder weg aangezien de oudere reizigers in het algemeen meer tijd tot hun beschikking hebben.

- Zoektocht naar gezondheid en welbevinden. De aandacht voor persoonlijk welbevinden zal de motivatie voor reizen en de behoefte aan vakanties positief beïnvloeden. Vrije tijd wordt in toenemende mate gezien als noodzaak om het welbevinden te vergroten en het hectische leven van alledag te kunnen ontvluchten.
- Duurzaam toerisme. Het meer verantwoord reizen houdt in toenemende mate voor de vakantiegangers in dat het belang van het respecteren van een leefbare omgeving van lokale culturen en de bescherming van het milieu in het besluitvormingsproces wordt meegenomen. Een toenemend aantal aanbieders richt zich ook op het verzorgen van authentieke vakantie ervaringen terwijl tegelijkertijd behoud van de lokale cultuur en infrastructuur wordt gerespecteerd.
- Experience economy. Moderne consumenten willen alles uit het leven halen. Materiële wensen worden in toenemende mate vervuld; wanneer daarnaar gevraagd geeft de meerderheid van de Nederlandse bevolking grotendeels aan alles te hebben wat ze wensen. Als gevolg hiervan zal er een tendens ontstaan waarbij personen meer geïnteresseerd raken in ervaringen (experiences) dan in bezittingen. Reizen en speciale reiservaringen krijgen meer waarde dan materialistische zaken en worden in toenemende mate de nieuwe manier om status te bewijzen.
- Bargain hunting wordt in toenemende mate de favoriete bezigheid. Met alle vergelijkingsmogelijkheden die beschikbaar zijn via het internet zal de reisconsument van de toekomst meer geneigd zijn om de prijs leidend te laten zijn bij de keuze van vakantiebestemmingen en/of aanbieders van pakketreizen.
- Trading up ofwel het verwachtingspatroon op het gebied van luxe goederen zal toenemen; mede als gevolg van de uitgebreide aandacht van de media voor rijkdom, beroemdheden en luxe wordt de interesse van de vakantieganger gewekt om ook eens in die luxe te gaan baden. Wel is het zo dat de consument van de toekomst deze luxe wil bereiken zonder hiervoor veel geld te moeten neertellen, betaalbare luxe dus.
- Experience based travel. Meer in het algemeen is er een trend van ervaringsreizen (experience based travel) in plaats van bestemmingsreizen (destination based travel). Het is niet langer voldoende om alléén maar naar bijvoorbeeld Frankrijk of Italië te gaan, consumenten willen zich zoveel mogelijk onderdompelen in lokale culturen en ervaringen om echt bevredigende reiservaringen te hebben. Het werken met duurzaam toerisme als norm zorgt ervoor dat de consument een betere lokale ervaring heeft.
- Comfort versus authenticiteit. Veel mensen stellen zelf hun reiskeuzes samen door middel van een "mix en match" waarbij enerzijds even makkelijk voor het vervoer gebruik wordt gemaakt van een low cost carrier terwijl voor het verblijf een vijf sterren accommodatie wordt gekozen. Het werken met duurzaam toerisme zorgt ervoor dat de consument ook een meer authentieke ervaring krijgt.

Terwijl reizigers uit de westerse landen in het bijzonder nieuwe ervaringen willen opdoen, is het ook waarschijnlijk dat er een soort trade-off ontstaat met de beschikbaarheid van infrastructuur. Landen met een beter niveau van infrastructuur zullen aantrekkelijker worden

voor reizigers die minder behoefte hebben aan avontuur terwijl landen met een mindere infrastructuur een minder drukke, meer authentieke ervaring bieden.

Idealiter zouden reisbureauorganisaties die diensten aan hun klanten aanbieden maximaal kunnen profiteren van deze schijnbare trade-off (bijvoorbeeld het aanbieden van arrangementen met meer ondersteuning / begeleiding voor reizigers in landen waar de infrastructuur van een lager niveau is).

3.3 b) Branche-input Veranderende behoeftes

- *De consument zal in de toekomst meer kijken naar een gemaksvoordeel dan naar een prijsvoordeel.*
- *Groepsreizen zijn in de toekomst om specifieke wensen van een specifieke doelgroep in te vullen (pubers willen andere pubers ontmoeten, singles willen andere singles ontmoeten) reizen voor senioren (lager tempo, geen lange afstand verplaatsingen).*
- *De toekomst ligt niet in de procesgerichte aanpak maar in de inspirationale benadering; dit denken vergt nog grote stappen vooruit in de reisindustrie.*
- *De nieuwe reizigers willen niet meer de kant en klare reizen die wij als touroperators samenstellen; ze willen vrijheid, keuzemogelijkheden, ze willen ter plekke beslissen waaraan ze mee gaan doen. Ze willen wel beleving, met veel toegevoegde waarde, vinden het leuk om spannende dingen te doen, het mag avontuurlijk zijn maar niet allemaal voorgekookt.*
- *Heel belangrijk is dat je experiences moet creëren en niet het doorverkopen van een hotel, vlucht en huurauto.*
- *Ik denk dat de individualisering al voor een groot deel achter de rug is, ik zie eigenlijk weer een tegenbeweging, met name bij de jongere generatie waarbij mensen elkaar juist weer opzoeken en ook in groepen reizen.*
- *Ik zie in de toekomst zelfs groepen samen een openbaar vervoer reis boeken, vanuit een belevingsperspectief is dit een interessante, met name het toeval effect zal de nieuwe consument aanspreken.*
- *Ik zie proactieve reisbureaus in de toekomst de klant iets aanbieden waarvan de klant eigenlijk in eerste instantie denkt dat dit niet bij hem past maar wat uiteindelijk wel aanslaat.*
- *Klanten worden meer “convenience-driven”, zoeken gemak in boeken, zekerheid en tijd.*
- *We zullen toegaan naar een systeem dat door hypotheekadviseurs wordt gehanteerd; vraag hem om twee of drie voorstellen die je dan op je gemak kunt beoordelen.*
- *We moeten als industrie veel klantgerichter werken; er liggen nog enorm veel kansen op het gebied van het aanbieden van dingen die er nu niet of nauwelijks zijn: expedities, groepsreizen voor social media “vrienden” groepen, verrassende bestemmingen (Eliza was here).*
- *Ik zie een trend naar wellness- en animatieprogramma's en kookcursussen met ingrediënten uit het land, taalcursussen enzovoort.*

- *De meest belangrijke ontwikkeling voor de toekomst op dit gebied is de kunst om zo dicht mogelijk bij je klanten te blijven.*

3.4 a) Mobiliteit

Wat is de impact van mobiliteit en het milieu-denken op de reisbranche?

De snelle groei van de wereldhandel heeft geleid tot een toenemend grensoverschrijdend verkeer van goederen, diensten en kapitaal. Volgens de National Intelligence Council in de VS zal de wereldeconomie blijven groeien als gevolg van de toenemende wereldhandel; deze is naar verwachting in 2025 meer dan 80% groter dan op dit moment.

Deze globalisering van het bedrijfsleven en de politiek vormen de basis van een groeiende behoefte aan internationale (zaken)reizen als basis voor internationale samenwerkingsverbanden. De liberalisering van de wereldhandel brengt ook een aantal sociale veranderingen met zich mee. Naarmate het speelveld internationaler wordt, zal dit niet alleen gevolgen hebben voor de goederen en diensten die worden verhandeld, maar ook op het gebied van toerisme, de cultuur, ideeën en gedragspatronen.

In het algemeen wordt de bezorgdheid groter dat het klimaat op aarde aan het veranderen is, met temperaturen die stijgen als gevolg van door de mens veroorzaakte uitstoot van CO₂.

De wetenschappelijke gemeenschap is het in grote lijnen eens over de ernst van de gevolgen, deze variëren van het uitsterven van soorten planten en dieren tot een groei van extreme weersomstandigheden.

Hoewel de geleerden en overheden het er nog niet over eens zijn waar de verantwoordelijkheid voor de eerste initiatieven voor reductie ligt, ervaren bedrijven in veel sectoren nu al druk om hun milieu-"plichten" serieus te nemen. Deze druk komt zowel van boven, door middel van internationale overeenkomsten en de nationale wetgeving, als van onderen, als gevolg van toenemende actie van het maatschappelijke middenveld. Daarnaast zijn de consumenten zich steeds meer bewust van en bezorgd over de ethische- en milieuaspecten, en het lijkt erop dat de consument steeds vaker bereid is om actie te ondernemen.

In een onderzoek dat in 2006 werd gedaan door HenleyWorld, bleek dat 26% van de consumenten wereldwijd hebben gemeld dat ze zijn gestopt met het aanschaffen van artikelen van bedrijven die het milieu kunnen beschadigen, met bijzonder hoge percentages in Spanje (47%), Italië (42%) en Duitsland (38%).

Als mensen zich meer bewust zijn van de gevolgen van de klimaatverandering, is er een mogelijkheid dat sommigen in toenemende mate het reizen per vliegtuig vrijwillig vermijden om zo hun carbon footprint te verminderen. Echter, in andere categorieën is 'ethisch consumptiegedrag' niet noodzakelijkerwijs in overeenstemming met algemene ethische opvattingen, en het blijkt dat veel consumenten alléén voor ethische opties zullen kiezen als die gemakkelijk toegankelijk zijn, geen verlies van voordelen opleveren en geen hogere kosten met zich meebrengen. Dus terwijl een minderheid van consumenten mogelijk als luchtreizigers zal afhaken en zal kiezen voor groenere vervoersopties, zal een ruime meerderheid zich niet door milieuaspecten laten beïnvloeden.

Dit betekent niet dat er in z'n geheel geen rekening wordt gehouden met de milieuproblematiek; uit het HenleyWorld onderzoek in 2006 bleek dat 65% van de wereldwijd ondervraagde consumenten beweerde dat ze altijd zouden kiezen voor de ethische optie indien de prijs van twee producten hetzelfde zou zijn.

3.4 b) Branche-input Mobiliteit

- *Ik verwacht niet dat de milieuontwikkelingen een fundamentele invloed op de keuze van de consument zullen hebben; ik vind dat de sector daarin haar verantwoordelijkheid moet nemen, niet alleen op het gebied van CO₂ uitstoot maar ook op het gebied van sekstoerisme.*
- *Door overontwikkeling van toerisme en klimaatverandering zal de druk op bepaalde natuurgebieden toenemen. Je moet zoneren om het aantrekkelijk te houden; je creëert plekken voor massatoerisme, maar ook plekken voor individueel toerisme.*
- *Daar is nog geen positief verhaal over te melden behalve de compensatieprojecten; CO₂ compensatie is ongeveer het enige wat je daaraan kunt koppelen.*
- *Als acterende partij in de reisindustrie moet ik gewoon constateren dat wat wij doen per definitie niet duurzaam is vanuit een milieuperspectief.*
- *Prijs zal de belangrijkste factor blijven voor de keuze van reizigers; als het niet uitmaakt kiezen ze voor groen, als groen duurder is kiezen ze voor de prijs.*
- *We laten groen eerlijk gezegd alleen maar naar voren komen als marketinginstrument; als de economische crisis aanhoudt is iedereen op geld gefocusseerd en niet op groen.*
- *Op termijn wordt het echt een issue dat je erop wordt aangekeken als je een footprint achterlaat daar waar die eigenlijk niet thuis hoort. Ik voorzie dat partijen beginnen reisproducten te ontwikkelen die je bijvoorbeeld maximaal 1000 kilometer van huis brengen.*
- *Er is lef nodig in onze industrie: zie Unilever, de topman heeft gesteld dat men over vijf jaar uitsluitend duurzaam geproduceerde producten op de markt wil brengen.*
- *Ik vind het persoonlijk veel geroep en politiek gedoe. Het is gewoon commercieel misbruik om te zeggen dat je groen bent.*
- *De ontwikkelingen van het klimaat en de milieuconsequenties raken de mentaliteit van de mensen.*
- *Je bent je er bewust van maar ik zal niet beweren dat ik er gigantisch veel aan doe.*
- *Waar ik niet zo heel erg bij stil sta zijn klimatologische of politieke veranderingen, daar kan ik niet zo heel veel mee.*

3.5 a) Vergrijzing

Demografie: welke effecten zijn hiervan te verwachten in de reisbranche?

De levensverwachting neemt toe en als gevolg van ontwikkelingen op medisch gebied en verandering van levensstijl zijn ouderen fitter dan in voorgaande generaties.

De implicatie hiervan is tweeledig: in de toekomst zullen er meer mensen zijn met meer tijd om te reizen en deze mensen zullen ook daadwerkelijk voldoende fit zijn om een breed scala aan reizen en activiteiten te ondernemen (inclusief in sommige gevallen de meer avontuurlijke) en zodoende een grote verscheidenheid aan reiservaringen op te doen.

Ondanks de recente stappen om de pensioenleeftijd te verhogen in een aantal westerse landen, zorgt dit voor een positieve invloed op vakantie frequentie en vakantieparticipatie.

3.5 b) Branche-input Vergrijzing

- *We hebben weliswaar vergrijzing, maar de ouderen zitten ook op internet, zij hebben de tijd.*
- *Oudere reizigers willen gemak, een reis in een rustig tempo en samen met gelijkgestemden; met name dit laatste aspect zal in de toekomst heel belangrijk worden.*
- *Het is interessant; we kijken met z'n allen naar de vergrijzende doelgroep maar we vergeten de doelgroep tussen 30 en 50 jaar.*
- *Vijftig plussers verdiepen zich nu -en zeker in de toekomst- wel in het internet. Te denken dat dit patroon hetzelfde zou blijven is tekenen voor je eigen ondergang.*
- *Deze groep reizigers is minder seizoensgebonden, meer spreiding, frequenter op reis want men heeft tijd en geld.*
- *Vitaliteitsprogramma's zullen dé trend van de toekomst zijn, niet alleen voor de oudere doelgroep maar ook voor de doelgroep die in 2025 grijs zal zijn.*
- *Het individu bepaalt zelf of hij -naar gelang een reisbestemming- onderdeel wil zijn van een groep of individueel wil reizen.*
- *Waarom zouden wij als reisaanbieders niet zelf invloed kunnen uitoefenen op het type medereizigers tijdens een groepsreis; in feite doen we dat al op het gebied van common interest groepsreizen maar dit kan veel verder ontwikkeld worden.*

4. Cluster B: Politiek / economie

4.1 Kosten energie

Momenteel leven wij in een op het gebruik van fossiele brandstoffen gebaseerde economie. Politici, economen en energiedeskundigen beweren dat wij voorlopig niet zonder fossiele brandstoffen kunnen. Overschakelen op duurzame energie duurt volgens hen zeker ongeveer 50 jaar. Door de snel toenemende vraag, met name uit China en India (beiden landen met meer dan een miljard inwoners) wordt voorzien dat een groot tekort aan fossiele brandstof zal ontstaan. Dit nog afgezien van het mogelijke effect van terroristische acties en wisselingen van regimes in Afrika en het Midden Oosten. Een groot tekort aan brandstof veroorzaakt mogelijk ontwrichting van de economie en kan gepaard gaan met maatschappelijke onrust.

Berekeningen tonen aan dat de vraag naar olie die momenteel zo'n 100 miljoen barrels per dag bedraagt, in 2025 zal zijn opgelopen tot 119 miljoen barrels per dag. De stijgende prijs van fossiele brandstof zal in toenemende mate doorwerken in de kosten van vakantiereizen.

4.2 a) Wetgeving

Wat zijn de implicaties van de toenemende juridisering voor de reisbranche?

Vliegreizen zijn een speciaal doelwit op het gebied van milieumaatregelen en de luchtvaartindustrie zit in de beklaagdenbank als snel groeiende veroorzaker van CO₂ uitstoot. Nu al zijn sommige Europese regeringen wetgeving aan het voorbereiden en implementeren die is gericht op vermindering van kooldioxide-uitstoot door middel van belastingen op vliegtickets of de introductie van CO₂-emissierechten voor luchtvaartmaatschappijen.

Als gevolg daarvan zijn al veel luchtvaartmaatschappijen bezig strategieën te ontwikkelen die erop gericht zijn emissies te verminderen door middel van ingebruikname van nieuwere vliegtuigen, het onderzoeken van groene technologieën en brandstoffen (biofuels). Reizigers wordt de gelegenheid geboden om hun uitstoot te compenseren door het doen van schenkingen aan goede milieuvriendelijke doelen.

Regeringen over de hele wereld zijn bezig het fiscale beleid te herzien in een poging om grote begrotingstekorten weg te werken. Tegelijkertijd is er toenemende bezorgdheid over de milieueffecten van reizen en van vliegreizen in het bijzonder. De luchtvaartindustrie zal met ingang van 2012 worden opgenomen in het EU Emission Trading System (EU ETS). De toewijzing van vergunningen en / of individuele acties van de regeringen zullen welhaast zeker leiden tot een stijging van de kosten van vliegreizen.

Het is evident dat milieuvriendelijke en duurzame technologieën steeds meer prioriteit krijgen, niet alleen met als doel op korte termijn de koolstof-uitstoot te verminderen, maar ook als strategische investeringen voor een milieuvriendelijke toekomst. Groenere brandstofmixen (biofuels) en een grotere brandstofefficiëntie kan uiteindelijk de druk uit milieuoverwegingen voor een structurele rem op vliegreizen verminderen.

Ook kunnen methoden voor het opvangen van en de opslag van koolstof worden ontwikkeld; deze zullen moeten helpen om de atmosferische CO₂-concentraties te stabiliseren en op een ruim aanvaardbaar niveau te houden.

Maar, dergelijke technologieën zullen naar verwachting niet van invloed zijn gedurende de komende tien jaar; gezamenlijk optreden van overheden, bedrijven en individuen is nodig om succes te verzekeren.

4.2 b) Branche-input Wetgeving:

- *De BTW wetgeving waar we nu mee geconfronteerd worden houdt me erg bezig; ik verwacht in de toekomst nog veel stringenter wetgeving op het gebied van milieu en misstanden in de reisindustrie zoals uitbuiting en sekstoerisme.*
- *Een andere wetgeving die voor de reisindustrie grote impact zou kunnen hebben is de wetgeving ten aanzien van reisleiders; als reisleiders een bepaalde opleiding moeten hebben zou dat wel eens grote gevolgen kunnen hebben.*
- *De juridische vraag "ben je nou touroperator of niet?" zal in de toekomst grote impact hebben op de wijze waarop de industrie zal acteren.*
- *De wetgeving op het gebied van Internetboekingen houdt mij uit mijn slaap; als je via Internet boekt heb je annuleringsvoorwaarden van acht dagen, dat zou voor de reissector een ramp zijn.*
- *Met name consumentenwetgeving wordt steeds belangrijker; we moeten daar als industrie nu al op voorbereid zijn.*
- *Het verschil in BTW behandeling tussen organisaties die met charters vliegen en die met eigen vliegtuigen vliegen zorgt voor oneerlijke concurrentie.*
- *Ik verwacht forse (mogelijk nadelige) ontwikkelingen voor de reisindustrie als ik denk aan het feit dat Europa zich gaat bemoeien met pakketreizen.*
- *Wij worden vermoord door de politiek met haar wetgeving, zowel uit Den Haag als vanuit Brussel. Ik verwacht dat het alleen nog maar erger zal worden.*
- *Ik zie een steeds groter spel gaan ontstaan tussen partijen die één dienst aanbieden en partijen die meerdere diensten tot één pakket maken; dit kan flinke juridische en dus wetgevende gevolgen hebben.*
- *Ik verwacht veel meer wetgeving op het gebied van CO₂ uitstoot maar ook de wetgeving op het gebied van reizigerscompensatie bij vertragingen zal in de toekomst een grote impact hebben op de reisindustrie; de reizen zullen hierdoor flink duurder worden.*

4.3 a) Economische ontwikkelingen

Hoe spelen we in op de dynamiek van economische ontwikkelingen?

De komende vijf jaar zullen de gevolgen van de economische crisis nadrukkelijk merkbaar zijn in Nederland. Het overheidsbeleid zal erop gericht zijn de grote tekorten die zijn ontstaan weg te werken. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de economie pas na 2016 weer zal aantrekken, vooropgesteld dat er geen verdere dramatische economisch / monetaire ontwikkelingen gaan plaatsvinden zoals momenteel met bijvoorbeeld Griekenland het geval is. Zowel economische als maatschappelijke ontwikkelingen hebben grote invloed op de reismarkt. De opkomst van internet, de veranderende demografische samenstelling van Nederland en, als gevolg daarvan de specifieke (reis)wensen van Nederlanders, de economische ontwikkelingen zowel in Nederland als globaal en de impact van klimaatverandering, zijn alle zaken waarmee de Nederlandse reisindustrie momenteel al wordt geconfronteerd.

4.3 b) Branche-input Economische ontwikkelingen

- *De economische crisis zal nog wel een tijdje voortduren; ik verwacht dat er in z'n totaliteit toch minder op vakantie zal worden gegaan; dit heeft direct zijn weerslag op de reisindustrie.*
- *Ik verwacht dat er als gevolg van de economische ontwikkelingen, de crisis, de situatie in Griekenland enz. veel reisbureaus het hoofd niet meer boven water kunnen houden omdat hun bedrijfsmodel onvoldoende is toegesneden op het overleven in slechte economische tijden.*
- *Tijdens een hoogconjunctuur is het niet moeilijk om reisbureautje of touroperator te spelen; ten tijde van een economische achteruitgang zal het kaf van het koren worden gescheiden.*
- *Kostenstrategie is erg belangrijk. Dat betekent het optimaliseren van het proces, weinig toegevoegde waarde bieden.*
- *Economische ontwikkelingen? We gaan pieken en dalen meemaken dus daar houd ik me niet mee bezig.*
- *De economische ontwikkelingen hebben we niet in de hand; het is hoofdzakelijk psychologisch. Het is een onzekerheid en de vraag is hoe je daar mee omgaat.*

4.4 Veiligheid

Politieke instabiliteit en regionale conflicten

De wereld wordt in toenemende mate als minder veilig ervaren; een recent onderzoek door HenleyWorld onder 5.000 reizigers uit alle EU-landen heeft aangetoond dat 48% van deze reizigers zich minder veilig voelde dan een jaar geleden. Global unrest neemt toe; daarnaast zal als gevolg van de toename van veiligheidsmaatregelen zoals o.a. visa bepalingen het reisgedrag van de toekomstige vakantieganger worden beïnvloed.

In een toeristische wereld die in toenemende mate "global" wordt kan het niet anders zijn dan dat toeristen -en derhalve de reisindustrie- worden geconfronteerd met politieke instabiliteit en regionale conflicten. De Arabische lente, maar ook onlustsituaties zoals in Thailand, onderlinge spanningen tussen Afrikaanse landen etc. worden nauwgezet door de toeristische industrie gevolgd.

Het is onvoorspelbaar hoe deze zaken zich zullen ontwikkelen maar feit blijft dat het omgaan met dit soort situaties één van de integrale onderdelen van de dynamiek in de reisindustrie is> Maar het is er ook één waar heel lastig -zeker op lange termijn- op valt te anticiperen, laat staan een strategie voor te ontwikkelen.

5 Cluster C: Technologie

5.1 Humanisering technologie

Een IT-perspectief van wat de toekomst zal brengen resulteert vaak in een sciencefiction-visie. In een tijdperk waarin de reizigers meer controle, comfort, veiligheid en personalisatie willen, is er een echte kans voor de technologie om toegevoegde waarde te leveren - een boeiende, zogenaamde “human-centric interface” met klanten. Technologie die kan identificeren en intuïtief reageren op mensen met hun individuele behoeften, komt in toenemende mate beschikbaar.

Deze humanisering van de technologie zal het vermogen van aanbieders van reizen ondersteunen om bijzondere customer experiences in de toekomst te leveren.

Het gaat erom het boeken van reizen te positioneren als een eenvoudige en probleemloze ervaring. De huidige reisindustrie is gebouwd en opgebouwd rond ervaren reizigers. Met een voorspelde groei van het vervoer en de voortdurende globalisering van reizen en toerisme, heeft de reiziger van de toekomst baat bij eenvoudiger en vriendelijker processen rondom de reiservaring.

Bijvoorbeeld, een zakenreiziger die te laat is voor zijn vlucht zal het waarderen als hij snel de mogelijkheden kan zien van de eerstvolgende beschikbare vluchten. Als een toerist de weg op een buitenlandse luchthaven niet weet, moet hij in staat zijn om deze met gebruikmaking van technologie op een simpele wijze te vinden.

Veel van de technische oplossingen om dergelijke voordelen en toegevoegde waarde te leveren en de humanisering van de reis-technologie te realiseren, zijn in principe al aanwezig.

-Belangrijke gebieden van technologische ontwikkeling.

Met deze mens-centrische focus in het achterhoofd, kunnen we vier belangrijke aandachtsgebieden voor technologische ontwikkeling aangeven:

- Digitale persoonlijke profielen (gedetailleerde digitale informatie over klanten en dus gemakkelijk en snel bereikbaar), die een veel meer persoonlijke service mogelijk maken;
- Geïntegreerde informatiesystemen die informatie uit verschillende bronnen combineren;
- Real-time informatie ten behoeve van individuen op basis van behoefte en locatie;
- Meer interactie met de klant door middel van social computing. Naar verwachting zullen in toenemende mate visuele informatietechnologieën goedkoper en meer verfijnd worden.

De dominantie van nieuwe (IT)technologie in de reisbranche

Enerzijds zullen ontwikkelingen in communicatietechnieken (zoals bijv. Skype) de noodzaak tot bijvoorbeeld familiebezoek verminderen; aan de andere kant kunnen deze technologische ontwikkelingen ook uitnodigen tot een frequenter bezoek aan bijvoorbeeld (klein)kinderen en verre vrienden.

De communicatie tussen de aanbieders in de reisindustrie en de eindgebruikers (de reizigers) zal in toenemende mate “direct” worden waarbij de rol van sociale media en de verwachte toename van het gebruik hiervan naar verwachting exponentieel zal groeien. Naast de behoefte aan communicatie door middel van deze media in het besluitvormingstraject, willen de vakantiegangers in de toekomst in toenemende mate technologische hulpmiddelen tijdens hun vakantie beschikbaar hebben; de “always-on” cultuur betekent dat individuen altijd verbonden willen zijn door middel van Wi-Fi en mobiele telefoons en smartphones.

5.2 Mobiele technologie

Mobiele technologie wordt in toenemende mate leidend in alle communicatie in de toekomst. In 2011 werden wereldwijd 8 triljoen sms-berichten verstuurd (in 2010 waren dit er 1,1 triljoen)

en het gebruik van mobiel Facebook steeg in het eerste halfjaar van 2011 met 116%. 2011 was tevens het jaar waarin in de VS meer smartphones dan pc's werden verkocht.

De Amerikaanse organisatie Flurry Analytics heeft berekend dat de gemiddelde computergebruiker in Amerika in juni 2011 9% meer gebruik maakte van apps dan van het reguliere internet.

Met behulp van mobiele data service technologie (telefonie) wordt al tot op zekere hoogte zogenaamd real-time reismanagement toegepast; dit houdt bijvoorbeeld in dat reizigers proactief op de hoogte worden gesteld van informatie over hun reis, zoals instapgates op vliegvelden, vertragingen, etc. Deze informatie kan ook nuttig zijn voor familie of vrienden "ophalers" in geval van vertraging.

Met de intrede van 3G-netwerken en de alom aanwezige Flash-toepassingen, zullen klanten op dezelfde manier toegang hebben tot informatie op mobiele apparaten als op hun computers thuis.

Technologie zal ervoor zorgen dat bij schemawijzigingen en veranderingen in reisprogramma's automatisch alternatieven worden geboden. De digitale alter ego's, (d.w.z. de online dubbelganger van de reiziger) zal in staat zijn schema-aanpassingen te doen terwijl de reiziger onderweg is of al op zijn (vakantie)adres aanwezig is. Mobiele communicatie, Global Positioning Systems (GPS) en Radio Frequency Identification (RFID) zullen in de toekomst de basis vormen voor de groei in real-time en geografisch relevante informatie.

5.3 Nieuwe communicatietechnologie

Virtual reality en gaming-technologieën.

Simulaties van gaming / virtual reality technologie zullen reizigers in staat stellen het reisproces, de vliegervaring of culturele aspecten van hun bestemming te ervaren. Een visuele opzet zal de reizigers in staat stellen de ervaring van een reisbestemming voorafgaand aan de aankoop van een reis te beleven. De alsmaar stijgende interesse voor populaire on-line community sites zoals YouTube zal naar verwachting de behoefte aan visuele informatie van een reis en/of vakantiebestemming vergroten.

24 / 7 communicatietechnologie.

Toegang tot het internet tijdens de vlucht, op de luchthaven of op de vakantiebestemming via mobiele apparaten en / of Wi-Fi zal permanente communicatie mogelijk maken gedurende de gehele reis.

Near Field Communication.

Communicatie op korte afstand zal zorgen voor een snelle en veilige identificatie en bevestiging voor betalingen.

De vooruitgang in de media technologieën zal substantiële invloed hebben op de kanalen via welke reizigers toegang kunnen krijgen tot informatie en de specifieke (reis)content die beschikbaar is.

Interactieve audiovisuele technologieën.

High-definition 3-D brillen of grote tv-schermen en touch-screen technologie gekoppeld aan persoonlijke identiteit en locatie van de reiziger zal in toenemende mate zorgen voor personalisatie van informatie. Deze technologieën zullen met name op het gebied van visualisatie van vakantiebestemmingen en daaraan gerelateerde activiteiten een toenemend belangrijke rol gaan vervullen in de toekomstige opzet van de reisbranche.

Geavanceerde self-servicekiosks.

Nieuwe generatie kiosken zullen worden gekoppeld aan de digitale reizigersidentiteit, zodat de check-in, route wijzigingen en luchthaven navigatie-aanwijzingen (via geo-lokalisatie technologie) zullen vergemakkelijken. Cognitieve computing zal de emoties van reizigers kunnen vastleggen; deze emoties kunnen worden geïnterpreteerd en relevante (reis)adviezen kunnen worden gedaan.

Taaltechnologie.

Reizigers zullen in toenemende mate spraakgestuurd opdrachten kunnen geven in plaats van de gebruikmaking van touchscreens en er zal veel meer gebruik worden gemaakt van spraakherkenningstechnologie, semantische vertaling en avatars om te raadplegen en vragen te stellen.

Draagbare technologie.

Chip implantaten en RFID in kleding zal helpen bij het identificeren van veiligheidsrisico's, vooral in gevaarlijke gebieden. Het kan ook helpen om individuen tijdens hun reis te volgen. Aanbieders van reizen zullen in staat zijn om de locatie en bewegingen van hun klanten te volgen en hen virtueel te begeleiden tijdens een (vakantie)reis.

5.4 Overige technologische innovaties

Social computing.

De toename in online peer communicatie en affiliate marketing zal ertoe leiden dat de consument zijn reizen op verschillende manieren gaat reserveren / kopen. Dit kan variëren van accumulerende vraag naar vluchten of het aanvragen van kortingen voor groepsreizen. Ontwikkelingen die een (groeps)momentum opbouwen, zoals het bewustzijn van de milieuproblematiek en de compensatie van CO₂ uitstoot, zullen ook ontstaan. Reizigers met gemeenschappelijke belangen zullen ook in staat zijn om real-time hun eerste indrukken van bestemmingen te delen en mogelijk gebruik te maken van online tools om reizigersgemeenschappen met dezelfde interesses te identificeren.

CO₂-emissie monitoring technologieën.

Ontwikkeling van de emissiehandel waarbij reizigers en reisorganisatoren dienstverleners hun emissierechten kunnen verhandelen. Zo kunnen bijvoorbeeld aanbieders van reizen en energieleveranciers betalen ter compensatie van de CO₂ vervuiling die door de reizigers werd veroorzaakt.

Sensing technologie.

Apparatuur die moleculen zal kunnen 'ruiken' kan worden gebruikt om gevaarlijke stoffen in bagage te detecteren - deze technologie is al beschikbaar. Maar naarmate wetenschappelijke kennis van de mensen en de wereld om hen heen voortschrijdt, kunnen sensing-technieken worden gebruikt om een grote verscheidenheid aan situaties te identificeren; van veiligheidsproblemen, zoals de aanwezigheid van biologische bedreigingen tot zelfs een stijging van stressniveaus bij reizigers. In zulke gevallen kunnen dan voorzorgsmaatregelen worden getroffen en kunnen speciale programma's die de gemoedsrust ondersteunen aan reizigers worden aangeboden.

5.5 Geolokalisatie technologie

GPS, RFID en sensitieve technologieën maken het leveranciers mogelijk hun klanten te vinden en ze van locatiespecifieke informatie te voorzien. Dit kan informatie inhouden die specifiek relevant is voor hun reis of meer algemene informatie die zal helpen om tijdens de reis keuzes te maken op het gebied van bijvoorbeeld evenementen ter plekke, excursies,

maar ook winkelmogelijkheden, restaurants in de directe omgeving etc. etc.

Tracking technologieën voor reizigers en bagage.

GPS en RFID-technologieën die zijn geïntegreerd in mobiele apparaten zullen partijen in staat stellen zowel reizigers als hun bagage tijdens hun reis te volgen. Het zal aanbieders van reizen in staat stellen om bijvoorbeeld op de komst van VIP reizigers te anticiperen of oudere of kwetsbare reizigers die wellicht speciale hulp nodig hebben te ondersteunen. RFID gelabelde bagage kan worden opgehaald op het huisadres van een reiziger en worden afgeleverd op de hotelkamer zodat deze al bij aankomst van de reiziger op de plaats van bestemming aanwezig is.

5.6 Branche-input Technologie

- *De rol van informatievoorziening wordt minder, maar de rol op gebied van ontsluiten van aanbod wordt groter; dit kun je dus alleen realiseren met technologie.*
- *De consument wordt steeds slimmer en weet dingen in perspectief te plaatsen; je wordt steeds meer gedwongen in de rol van facilitator in plaats van de rol van leader.*
- *Ik voorzie dat het mobiele internet het mogelijk maakt om op geo-locatie gebaseerde informatie naar reizigers te brengen; wij zijn ons daarop aan het oriënteren.*
- *Ik denk dat er door de technologische ontwikkelingen minder mensen zijn om het werk te doen; er zullen dus ook minder reisbureaus overblijven.*
- *Je moet zorgen dat het heel toegankelijk en supersnel boekbaar wordt.*
- *Ik denk dat het leggen van dwarsverbanden op IT-gebied maar ook op ander gebied met organisaties met een expertise die los staat van de reiswereld, een ontwikkeling is die je steeds meer gaat zien.*
- *De meta search engines zijn voor de reisindustrie een bedreiging, het gaat aan de ene kant klanten kosten, aan de andere kant denk ik dat het niet zo'n vaart zal lopen. Wat is de grootste klant van Google? Dat is de reiswereld, Google zou dom zijn als ze hun beste klanten om zeep zouden helpen, dus moeten ze ons wel laten meeliften in hun nieuwe systemen.*
- *Bij ons kan de klant door middel van zelf bediende touchscreens zijn reis al virtueel maken.*
- *De game-technologie gaat denk ik een steeds grotere rol spelen in de manier waarop we informatie tot ons nemen. Internet is in veel gevallen in de reisindustrie nog een dynamische brochure; dit gaat drastisch veranderen van push naar pull.*
- *Ik geloof in een goede combinatie van on-line en off-line omdat je dan ook dicht bij de consument blijft als je dat goed doet.*
- *In de hedendaagse reiswereld is IT nog vaak een afdeling; in de nieuwe reiswereld is IT kernonderdeel van jouw organisatie.*

6. Cluster D: Milieu / ethiek

6.1 Klimaatverandering

Klimaatverandering wordt veroorzaakt door verschillende natuurlijke en menselijke oorzaken. Natuurlijke oorzaken zijn bijvoorbeeld de verschuivingen van continenten en zeestromen, inslagen van kometen of meteorieten en vulkaanuitbarstingen. De mens is echter de belangrijkste oorzaak van klimaatveranderingen. Zo wordt het klimaat sterk beïnvloed door de verbranding van fossiele brandstof en door ontbossing, landbouw en veeteelt.

Klimaatverandering heeft grote gevolgen, zoals stijging van de zeespiegel, aantasting van ecosystemen en droogte. Daarnaast zijn er ook al gezondheidseffecten waargenomen zoals extra doden door hittegolven in Europa en Azië. In Nederland zorgt klimaatverandering voor zachtere winters en warmere zomers, meer extreme regenbuien en een stijgende zeespiegel. Welke consequentie heeft de klimaatverandering bijvoorbeeld op het sneeuwzeker zijn van de wintersportgebieden en is een city-trip in de zomer naar één van de Zuid-Europese steden nog wel een realistische propositie ?

Wat sneeuw is voor de wintersport, is het strand voor de zonzakanties. Zeespiegelstijging en intensere orkanen verergeren de strandafslag en bedreigen de toeristische infrastructuur. Klimaatverandering drukt ook haar stempel op landschap en natuurlijke systemen. Planten- en dierensoorten verplaatsen zich; de diversiteit ervan neemt af. Karakteristieke landschappen verdwijnen of veranderen.

Het klimaat en het weer zijn van grote invloed op de keuzes die mensen maken op het gebied van de besteding van hun vrije tijd en veel vakantiebestemmingen danken hun populariteit aan het klimaat. Klimaatverandering houdt in de praktijk in dat de hedendaagse vakantiebestemmingen als gevolg van deze ontwikkelingen wel eens niet die van de toekomst zouden kunnen zijn.

Ruim 9% van de Nederlandse uitstoot wordt veroorzaakt door vakanties en deze uitstoot komt voornamelijk tot stand door het vervoer naar vakantiebestemmingen. De toekomstige vakantieganger zal in toenemende mate milieubewust zijn. Mensen zijn in het algemeen meer op de hoogte van een groot scala aan risico's en bedreigingen op dit gebied als gevolg van het feit dat de media hier ook in toenemende mate aandacht aan besteden.

6.2 Droogte en schaarste

De zandbanken en woestijnen op onze aarde lijken alsmaar groter te worden.

In toenemende mate zullen we echter zien dat de meeste oorlogen en onlusten de komende eeuw zullen voortkomen uit droogte en de daarbij komende voedsel- en waterschaarste. Deze ontwikkeling is nu al manifest, getuige de verschillende demonstraties in het Midden-Oosten die veelal begonnen zijn vanwege de hoge voedselprijzen. In Portugal was de hoge voedselprijs één van de redenen waarom de burgers de straat op gingen om te demonstreren. Er worden nog steeds grote delen tropisch regenwoud gekapt om er landbouwgrond van te maken; dit kappen zorgt voor een hogere concentratie CO₂ en methaan in de lucht waardoor dieren- en plantensoorten uitsterven en ecosystemen ontregeld raken, bovendien zorgt het voor woestijnvorming.

Dit alles zal in de toekomst van wezenlijke invloed blijken te zijn voor de ontwikkelingen in de reisindustrie.

6.3 a) Energiegebruik

Wat is het effect van de toenemende energiekosten op de reisbranche?

Terwijl het maken van vakantie-reizen met gebruikmaking van luchtvaartmaatschappijen in het algemeen vrij sterk reageert op prijsverhogingen, zal dit van route tot route aanzienlijk afwijken. Volgens een aantal vervoerseconomen zullen belastingen in de perceptie van de vakantiegangers slechts een onbelangrijk onderdeel zijn van de algemene kosten van een vakantie. De consument kijkt veel meer naar de totale prijs van een reis (vliegtickets, ander transport, voedsel en huisvesting) bij het maken van zijn beslissing om te gaan reizen of niet. De fiscale component van de totale prijs voor een vakantie (of zakenreis) is relatief klein in vergelijking met andere factoren, zoals wisselkoersschommelingen, zitplaatscapaciteit en / of accommodatie of package deals. Het kan echter wel degelijk zo zijn dat -gekoppeld aan belastingen of niet- milieuoverwegingen in toenemende mate een rol zullen gaan vervullen bij een mogelijke vermindering van de vraag naar reizen.

Gezien het feit dat er een specifiek groot deel van de aandacht is gericht op de luchtvaart, kan dit in sommige gevallen een verschuiving van reismodus betekenen (bijvoorbeeld hoge snelheidstreinen in plaats van vervoer per vliegtuig). Reisagenten zullen in het algemeen beter in staat zijn om te gaan met deze verandering dan luchtvaartmaatschappijen aangezien zij niet gebonden zijn aan één specifieke wijze van vervoer.

6.3 b) Branche-input Energiegebruik

- *Ik verwacht dat de hogere energiekosten zullen zorgen voor een verschuiving van het toerisme naar bestemmingen die dichterbij liggen.*

6.4 a) Veranderende bestemmingen

Bestemming of beleving: welke legt het grootste gewicht in de schaal?

Veranderende uitgavenpatronen hebben invloed op zowel de keuze als de aantrekkelijkheid van bestemmingen.

Er is een duidelijke trend waarneembaar naar nieuwe en vaak meer avontuurlijke bestemmingen als reismarkten fragmenteren (bijv. in avontuur, culturele en traditionele sub-sectoren). Sommige onderzoeken tonen trends aan waarbij de Europese reizigers in toenemende mate reizen naar landen als Egypte, Kenia, Tanzania in plaats van naar de meer traditionele zomerbestemmingen zoals Spanje en Italië.

6.4 b) Branche-input Veranderende bestemmingen

- *Er zal een schifting komen in het aanbod; alle touroperators bieden nu dat unieke “van de paden af” concept; dit zal achterhaald gaan worden.*
- *De aantrekkelijkheid van de bestemming wordt in de toekomst minder belangrijk; het gaat er om wat een bestemming toevoegt aan de beleving van de vakantie.*
- *Aantrekkelijkheid van een bestemming is heel breed. Is iets aantrekkelijk omdat het zes uur van hier is, leuk is voor de kinderen en lekker weer heeft? Of is de bestemming aantrekkelijk omdat ik er altijd al naar toe wilde. Ik denk dat -afhankelijk van het doel van de vakantie- de bestemming wel of niet bepalend is. Bij gezinnen met kinderen zijn de omstandigheden veel belangrijker dan waar het ligt op de wereldkaart. Naarmate je avontuurlijker vakanties hebt, of stedentrips, of rondreizen, wordt de bestemming belangrijk. Deze criteria zullen ook in 2025 nog gelden.*

6.5 Gezondheid

Angst voor ziektes en epidemieën of pandemieën. Het vakantievervoer is in het verleden sterk beïnvloed door uitbraken van o.a. vogelgriep en SARS; de angst voor mogelijke toekomstige uitbraken van ziekten zal zeker invloed uitoefenen op het vakantievervoer.

6.6 a) Verdelingsvraagstukken

Welke gevolgen heeft de mondialisering voor de reisbranche ?

Onderzoek van Paul Peeters, lector bij het Centre for Sustainable Tourism and Transport van de NHTV in Breda stelt dat het aantal reisdagen van Europeanen de komende twintig jaar toeneemt met 20% en het aantal vakantie-reizen met 57%. Daarnaast zal een groeiende welvaart in landen als India en China zorgen voor een sterke stijging van wellicht 60% tot 1.8 miljard toeristen in 2025.

Deze ontwikkelingen betekenen simpelweg dat de balans tussen vraag en aanbod op bepaalde toeristenbestemmingen fundamenteel zal veranderen. Nu al is het zo dat het bijvoorbeeld in Thailand en Bali moeilijk -zo niet onmogelijk wordt- om goede tarieven te onderhandelen aangezien deze bestemmingen worden overspoeld door Chinese en Indiase toeristen die bereid zijn meer te betalen.

6.6 b) Branche-input Verdelingsvraagstukken

- *De toeristische bestemmingen worden overspoeld door Russen, Indiërs en Chinezen; deze trend zal alleen nog maar toenemen als het gemiddelde besteedbare inkomen van de inwoners van die landen stijgt.*
- *Het wereldwijde machtsaccent verschuift; toeristische stromen worden anders.*
- *Wij zitten vanuit Europa heel erg te hameren op milieucertificaten voor buitenlandse hotels; als het puntje bij het paaltje komt interesseert het die hotels niets; als ze iets milieuonvriendelijks moeten doen om die Chinese toerist binnen te halen, doen ze dat gewoon.*
- *In Europa zijn de culturele hotspots bijna ontoegankelijk geworden wij krijgen voor onze reizen geen toegangskaarten voor het Alhambra in Granada meer want die moet je van tevoren reserveren en die worden nu massaal door de Chinezen en Japanners geconfiscieerd.*
- *Ik maak me ernstige zorgen over de ecologische gevolgen van toerisme in vakantiegebieden. Water dat vroeger in Bali voor de sawa's werd gebruikt gaat nu naar hotels waar westerlingen drie keer per dag willen douchen; deze trend zal in de toekomst sterker worden (en mijn zorgen dus groter).*

6.7 Solidariteit (inter- en intragenerationeel)

In de betekenis van duurzame ontwikkeling als "duurzame economische groei" verdwijnt het aspect van de rechtvaardigheid in de verhouding tussen het noordelijke en het zuidelijke halfmond naar de achtergrond. Ecologie wordt in het westen te eenzijdig bekeken als een kwestie van rechtvaardigheid jegens de generaties die na ons komen. Het feit dat de klassieke definitie van duurzame ontwikkeling naar de "behoeften" van de toekomstige generaties verwijst, betekent automatisch dat de ongelijkheid in de verdeling van de ecologische koek in het heden onderbelicht blijft. Er is dan misschien wel sprake van intergenerationele solidariteit (tussen verschillende generaties), maar de intragenerationele solidariteit (binnen een

generatie) krijgt te weinig aandacht. Hoewel oog voor de toekomst vanzelfsprekend enorm belangrijk is, kan deze visie echter de aandacht afleiden van de intragenerationele rechtvaardigheid. Onderzoekers naar ecologische rechtvaardigheid wijzen er daarom met klem op dat het minstens even belangrijk is zich rekenschap te geven van de manier waarop de druk op het milieu en de risico's vandaag worden verdeeld tussen noord en zuid, tussen arm en rijk.

De veronachtzaming van intragenerationele solidariteit blijkt bijvoorbeeld duidelijk in de discussie over de gevaren van global warming. Terwijl de westerse milieuwetenschappers terecht wijzen op de potentiële catastrofale gevolgen van klimaatwijzigingen, vergeten zij vaak de aandacht te vestigen op het feit dat global warming nu al leidt tot een aantal serieuze gevolgen, vooral voor de armsten in deze wereld. Hoewel juist de geïndustrialiseerde landen verantwoordelijk zijn voor het leeuwenaandeel van de uitstoot van broeikasgassen, zullen de meeste slachtoffers in de landen op het zuidelijk halfrond vallen. In combinatie met de bevolkingsgroei leidt dit tot verdere milieuvernietiging, hetgeen meteen wijst op de noodzaak zowel inter- als intragenerationele solidariteit na te streven.

7. Cluster E: Arbeidsmarkt

7.1 a) *Het nieuwe werken*

Zo uitdagend als het is om een branchevisie tot 2025 te definiëren, is het welhaast onmogelijk om een arbeidsmarktvisie voor deze zelfde termijn te bepalen.

De arbeidsmarkt is sterk afhankelijk van de economische ontwikkelingen en gezien de huidige economische recessie en de Eurocrisis moet elke prognose ook in dit kader worden gezien.

Aan de basis van alle ontwikkelingen in de arbeidsmarkt staat de ontwikkeling van technologie. Deze ontwikkeling heeft er al voor gezorgd (en zal er in de toekomst exponentieel meer voor gaan zorgen) dat de trend van “het nieuwe werken” zich voortzet; dit betekent een substantieel gewijzigde structuur van in- en out of office werken.

De nieuwe generaties op de werkvloer

Wij zullen in toenemende mate rekening moeten houden met de uitgangspunten, wensen en behoeften van de nieuwere, de jongere generaties. In de periode tot 2025 zullen naast de personen uit generatie X (geboren tussen 1965 en 1975) in toenemende mate personen van generatie Y (geboren tussen 1976 en 2000, ook wel de millennials genoemd) het beeld in het bedrijfsleven gaan bepalen.

Aangezien de scope van dit onderzoek 2025 is zal met name aandacht worden besteed aan de generatie Y, de millennials. De oudste vertegenwoordigers van deze groep, de zogenaamde quarterlifters, bevinden zich al tot op zekere hoogte in het bedrijfsleven terwijl het overgrote deel van deze generatie tussen nu en 2025 het werkveld zal gaan betreden. Criteria zoals: erkenning, zelfontplooiing, plezier in werk, work-life balance en flexibiliteit, zullen worden gekoppeld aan de ambitie om veel nieuwe uitdagingen te zoeken.

De verschillen tussen de generaties zullen in de praktijk duidelijk op de werkvloer tot uiting komen. In vergelijking met de huidige arbeidsmarkt zullen er grote verschillen te vinden zijn tussen de werk/privé verdeling van de verschillende generaties.

Hoe vertaalt dit zich naar de arbeidsmarkt?

Bedrijven die in 2025 aan de top willen staan zullen dus nu al in hun personeelsbeleid op deze ontwikkelingen moeten inspelen; het opleidingsniveau en de kwaliteit van de medewerkers is het fundament van een goede concurrentiepositie en groei in de toekomst. De verwachting is dat bedrijven tot het uiterste moeten gaan in hun zoektocht naar nieuw talent en het koesteren van talent dat ze “in huis” hebben.

Het gevolg van deze toekomstige onbalans in vraag en aanbod van gekwalificeerde arbeidskrachten betekent dat de millennials een uiterst krachtige generatie medewerkers is die zelf voor een groot gedeelte haar arbeidscondities wil definiëren, bepalen hoe, waar en wanneer ze werken. De “employer brand” en de mogelijkheid om zich hiermee te kunnen en willen identificeren zullen de sleutel zijn voor de keuze van de toekomstige werknemer. De internet generatie met hun sociale netwerken en technologische focus zal in groten getale hoofdzakelijk kiezen voor werkgevers die op innovatieve wijze met technologie omgaan. De reisbranche moet voorbereid zijn op het feit dat de werkgever / werknemer relatie drastisch zal veranderen waarbij de medewerker in toenemende mate de bepalende actor is.

Maar wat drijft deze nieuwe generatie, wat zijn hun prioriteiten en verwachtingen van werkgevers en het werkveld? Zijn ze echt zo anders dan vorige generaties? Door beter te begrijpen wat de nieuwe generatie medewerkers motiveert zullen organisaties in staat zijn strategieën te ontwikkelen om deze jonge talenten en de leiders van morgen aan te trekken en te behouden.

Een onderzoek van Price WaterhouseCoopers onder meer dan 4.000 afgestudeerden uit 44 landen "Millennials at work, perspectives from a new generation" geeft duidelijk weer wat de verwachtingen van deze millennials zijn als ze aan hun werkzame leven beginnen:

- Millennials verwachten arbeidsmobiliteit en staan open voor buitenlandse ervaringen; 80% zou graag in het buitenland werken en 70% verwacht andere talen te gebruiken tijdens hun loopbaan.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen is van cruciaal belang. 88% Van de millennials geeft aan dat de MVO-waarden van de potentiële werkgever en de overeenkomst hiervan met hun eigen waarden, doorslaggevend zullen zijn bij de keuze van werkgever.
- De theorie dat toekomstige generaties de traditionele manieren van werken afwijzen is onkracht. De meerderheid verwacht vanuit een kantooromgeving te werken en slechts 3% verwacht vooral thuis of vanaf andere locaties te werken. De meesten verwachten op reguliere kantooruren te werken terwijl slechts 18% verwacht vooral flexibele uren te zullen werken.
- Het idee van "extreme job hopping" -een brede portefeuille van carrières- leeft (nog) niet binnen deze groep. 75% Van hen gelooft dat ze gedurende hun werkzame leven tussen de twee en vijf werkgevers zullen hebben.
- Opleiding en ontwikkeling zijn de meest belangrijke employee benefits. Het aantal millennials dat opleiding en ontwikkeling opgeeft als hun eerste keuze is drie keer hoger dan van degenen die kozen voor financiële bonussen. 98% vindt dat het werken met sterke coaches en mentors één van de belangrijkste onderdelen van hun ontwikkeling is.
- Slechts 7% van de ondervraagden zegt dat het faciliteren van tijd voor het werken voor / ondersteunen van goede doelen door de werkgever één van de top drie waarden zou zijn.
- Meer dan de helft van de ondervraagden is van mening dat zij persoonlijk verantwoordelijk zijn voor pensioenvoorzieningen terwijl slechts 5% vindt dat hun pensioen zou moeten worden gefinancierd door de overheid / de staat en 17% vindt dat dit door hun werkgever zou moeten worden gedaan.
- Onze millennials zien een wereld waarin China, India en Rusland in 2020 meer economische invloed zullen hebben dan de VS en Europa (47%). Meer dan een derde van de respondenten is van mening dat bedrijven in 2020 meer invloedrijk zijn dan de overheid.

Het feit dat de vraag naar hooggekwalificeerde arbeidskrachten sterk zal toenemen zorgt ervoor dat er een ware "battle for talent" zal ontstaan.

7.1 b) Branche-input Het nieuwe werken

- *Er ontstaat een nieuwe vorm van managen in de toekomst; de autoritaire manager zal plaatsmaken voor een coachende manager.*
- *De arbeidsmarkt wordt steeds problematischer; wij dreigen in de toekomst nog minder aantrekkelijk te worden als branche.*
- *De support van vakbekwame mensen wordt in de toekomst steeds belangrijker; mensen die niet alleen veel geografische bagage hebben maar die ook bedrijfseconomische bagage hebben en bovenal mensen die het vak van communiceren en customer relationship*

management beheersen.

- *We zitten heel erg in een alpha-branche, maar dat gaat veranderen. De branche verandert, de bedrijfsmodellen veranderen; er komt meer behoefte aan beta-mensen, mede doordat ICT een deel van de branche overneemt.*
- *Geen kennis maar kunde.*

7.2 a) Internationalisering

Internationalisering is de toename van internationaal contact tussen landen, organisaties en bedrijven en mensen. Tegenwoordig betekent dit dat verschillen tussen landen onderling kleiner worden, en binnen landen juist groter. Het 'nationale' en 'internationale' zijn minder makkelijk te onderscheiden.

Zo leidt internationalisering tot een verschuiving van een lokaal bewustzijn naar een mondiaal bewustzijn, tot nieuwe politieke samenwerkingsverbanden en tot veranderende industrietakken. Eisen ten aanzien van kennis en vaardigheden worden minder fysiek en meer mentaal en sociaal van aard. In hoeverre zijn *international skills* te onderscheiden?

Een logisch gevolg hiervan is migratie van arbeid. Europa besteedt werk uit in China, China in Afrika en Nederland trekt arbeidskrachten uit nieuwe lidstaten van de Europese Unie. Enerzijds leidt een aanbod van goedkopere arbeidskrachten hier tot druk op loonvoorwaarden, anderzijds zorgt migratie voor flexibiliteit en op termijn voor een gezonde Europese arbeidsmarkt.

De geglobaliseerde samenleving wordt in toenemende mate gedreven door technologie, door ICT en zal dus een lossere en meer verspreide gemeenschap zijn dan momenteel het geval is. De diversiteit in deze open samenleving is groot, contacten tot ver over de grens nemen toe terwijl de contacten binnen de grenzen losser en beweeglijker worden.. Dit leidt in toenemende mate tot gefragmenteerde arbeid met een toename van verschuiving van hoge lonenlanden naar lage(re) lonenlanden.

7.2 b) Branche-input Internationalisering

- *De reisindustrie-medewerkers van de toekomst zullen meer talen (Russisch, Chinees) moeten spreken en meer gericht zijn op het werken met personen uit andere culturen*
- *Ik zie hier op scholen de zesjes cultuur; dit gaat in China en India heel anders, studenten en werknemers uit het buitenland hebben een heel andere mentaliteit.*

7.3 Vergrijzing

Verwachting is dat tussen 2011 en 2016 meer dan 775.000 mensen in Nederland de arbeidsmarkt gaan verlaten, dat is bijna 10% van de totale beroepsbevolking.

In deze zelfde periode is de verwachting dat ruim 420.000 jongeren de arbeidsmarkt zullen instromen. Dit houdt simpelweg in dat iets meer dan de helft van de uitstroom wordt vervangen door de nieuwe instroom. Met het huidige werkloosheidspercentage is het dus onmogelijk om de vergrijzing op te vangen.

7.4 a) Verjonging (ontgroening)

Prognose UWV

Uitgaande van prognoses van het UWV wordt verwacht dat de Nederlandse bevolking met een leeftijd van 15 – 64 jaar in de periode 2012 – 2015 zal krimpen, maar omdat de arbeidsparticipatie in deze periode trendmatig groeit, wordt per saldo toch een voorzichtige groei van de beroepsbevolking verwacht. Op de middellange termijn is de banengroei hoger dan de groei van de beroepsbevolking, waardoor er ruimte ontstaat voor een daling van de werkloosheid maar -voor de industrie in het geheel en voor de reisbranche in het bijzonder- veel bedreigender, op de middellange termijn een substantieel tekort aan goedgeschoolde arbeidskrachten.

Deze ontgroening zorgt ervoor dat de plaatsen die het groeiend aantal uittreedende oudere werknemers achterlaten moeilijk ingevuld kunnen worden. Er worden met name tekorten verwacht aan goed opgeleide jonge vakmensen.

Dit betekent voor het individu dat de waarde van jongeren op de arbeidsmarkt zal stijgen. De eigenwaarde van geschoolde jongeren zal evenredig meegroeien.

Naarmate de vraag naar jongeren groter wordt zullen hun eisen stijgen. Bedrijven komen in de sollicitantenpositie. Zij zullen jongeren duidelijk moeten maken wat zij hen te bieden hebben, in plaats van andersom. Het feit dat er meer aan jongeren getrokken gaat worden, betekent ook dat er op jongere leeftijd een grotere druk op hen komt te liggen.

Dit betekent voor de cultuur van organisaties dat er dus een toenemende druk zal ontstaan; de cultuur van de jeugd zal de cultuur van de bedrijven gaan beïnvloeden. Ondanks het kleinere aandeel jongeren in de beroepsbevolking, zal de jongerencultuur toch langzaam invloed krijgen in organisaties. Oude waarden zullen geconfronteerd worden met nieuwe waarden. Het generatieconflict ligt straks ook op de werkvloer, zeker nu oudere werknemers langer op die werkvloer aanwezig blijven.

Alleen organisaties die bereid zijn mee te verjongen, zullen aantrekkelijk genoeg zijn voor jongeren. Er zal sprake moeten zijn van een dynamische sfeer, gericht op doorstroming en diversiteit. Bij het inrichten van perspectief voor jongeren zullen organisaties vooral te rade moeten gaan bij de doelgroep zelf. Aandacht voor de ontwikkeling van jongeren zal in bedrijven dus een andere lading krijgen. Er zal een balans gezocht moeten worden tussen het potentieel van de jongere en de actuele waarde van oudere werknemers. Alleen als alle leeftijdsgroepen zich partner in ontwikkeling en prestatie voelen, kan er sprake zijn van goede samenwerking. Door de verwachte polarisatie tussen ouderen en jongeren zal er een grote druk komen te liggen op de groep daartussen. Niet alleen vertegenwoordigen werknemers tussen de 35 en 45 jaar de meest vitale kennis van de organisatie, zij vervullen ook de brugfunctie tussen de komende en vertrekkende generatie. Deze middengroep is niet alleen beter opgeleid; zij beschikt inmiddels ook over ervaring. Bovendien zijn zij nog leerbereid én flexibel. Juist in deze groep schuilen momenteel echter de meeste ontevreden werknemers. Deze mensen kunnen ook nog op zoek naar een nieuwe uitdaging. Dat gevaar wordt groter als de belangen van deze groep ondergesneeuwd raken door de aandacht voor jongeren (en ouderen).

Opleidingsniveau van de beroepsbevolking neemt toe

In de Nederlandse economie is de afgelopen vijftig jaar het accent verlegd van de industrie naar de diensten. Er is behoefte aan een steeds hoger kennisniveau. Het opleidingsniveau is cruciaal voor een succesvol verblijf op de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren steeg het aantal hoogopgeleiden en nam het aantal laagopgeleiden af. Vanaf 2002 zijn er meer hoog- dan laagopgeleiden. Voor de toekomst wordt uitgegaan van een voortzetting van deze trends. Dit houdt in dat de reisbranche voorbereid moet zijn op de komende “battle for talent”, waarbij zaken zoals het imago, de arbeidvoorwaarden en de toekomstvisie van de branche en strategische keuzes die hierin gemaakt worden essentiële aspecten in het besluitvormingsproces zullen zijn.

7.4 b) Branche-input Verjonging (ontgroening)

- *De nieuwe generatie mensen wil met zesjes een baan van tieners, met 28 uur per week werken en 56 vakantiedagen.*
- *Ik bespeur gebrek aan ambitie; een medewerker die ik de mogelijkheid had gegeven om zich verder te bekwamen stapt twee weken na afronding van haar studie bij haar baas binnen en zegt dat ze vier- in plaats van vijf dagen per week wil werken.*
- *De work-life balance van de jongeren zal in toenemende mate een probleem gaan vormen in de arbeidsmarkt. Veel "generatie Y-vrouwen" hebben duobanen en zitten daardoor "vast"; ze zijn weinig flexibel vanwege o.a. kinderopvang waardoor ze niet op andere tijden inzetbaar zijn.*
- *Medewerkers moeten een basiskennis hebben maar ik vind persoonlijkheidsontwikkeling veel belangrijker. Je moet een minimum capaciteit hebben, maar je hebt meer nodig dan intelligentie om succesvol te zijn.*
- *Er zal in toenemende mate behoefte zijn aan mensen die conceptueel kunnen denken en denkprocessen kunnen analyseren en verbeteren.*
- *Onderwijsinstellingen zullen meer dan tot nu toe aandacht moeten besteden aan het ontwikkelen van creativiteit: "don't bring me problems, bring me solutions".*
- *De opleidingen worden veelal als "ouderwets" gekwalificeerd, te weinig aandacht voor de ontwikkelingen in de branche zoals het verdwijnen van de klassieke touroperator en het ontstaan van dynamische reisbedrijven.*
- *Ik kan pure IT-ers, E-business mensen binnenhalen maar die hebben geen toerisme-ervaring. Waar krijg ik die vandaan, die internet georiënteerde toerisme mensen? Dat is de opleidingsnoodzaak, goede en analytisch georiënteerde mensen die op HBO analyseniveau kunnen denken en een toerisme achtergrond hebben. Als ik eerlijk ben, mensen die je van toerisme opleidingen binnenkrijgt konden niet goed met wiskunde meekomen, het zijn alpha's.*
- *Het probleem ligt ook bij het lerarenbestand; zij zijn zelf vaak opgegroeid in de traditionele reisindustrie en hebben te weinig zicht op de snelle ontwikkelingen die zich in onze branche voltrekken.*

8. Bedrijfsperspectief

Om een visie voor de reisindustrie in 2025 vanuit een specifiek bedrijfsperspectief te krijgen zijn de volgende vragen opgesteld:

- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waarmee uw bedrijf (tussen nu en 2025) zal worden geconfronteerd ? Wat zijn de belangrijkste kansen die u ziet ?
- Welke rol kan / moet uw bedrijf spelen ? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om uw rol te waarborgen ?
- Welke andere belanghebbenden spelen een rol ? Welke is het belangrijkste ?

Branche-input Bedrijfsperspectief

- *Mijn toegevoegde waarde als touroperator van het vinden van plekjes die het individu niet vindt wordt niet meer als zodanig gezien; de consument is meer geïnteresseerd in de mening van medereizigers dan in die van mij als expert.*
- *Ik moet er in de toekomst voor zorgen dat de consument connectie voelt met mijn merk; distributie is niets meer of minder dan een manier om jouw product bij de klant te krijgen.*
- *Ik zie het als mijn grootste uitdaging om te ontdekken wat de consument nu echt beweegt; welke motivatoren meespelen bij het kiezen van een vakantiebestemming.*
- *Ik zie het reisbureau ook in 2025 als een soort anker van vakmanschap en specialisme met vakmensen die zekerheid bieden; de consument ziet straks door de bomen het bos niet meer.*
- *Kennismanagement wordt wel heel belangrijk, ook gekoppeld aan arbeidsproductiviteit; we leggen heel veel vast maar het is niet heel makkelijk terug te vinden.*
- *De sociaal-demografische verandering van gezinssamenstelling zie ik als één van de grootste kansen en ook als grootste uitdaging.*
- *Ik zal in de toekomst meer en meer mijn eigen niche moeten zien te vinden; goed kijken wat mijn concurrenten niet kunnen en gebruik maken van mijn kracht om in dat gat te duiken.*
- *Ik zie onze inkomsten in 2025 niet meer uit de vakantiereis komen maar uit de bijproducten die wij gaan verkopen (cross selling).*
- *Ik zie mijn organisatie in 2025 met compleet nieuwe producten ten dienste van de consument aanbieden; een omboekverzekering of een werkloosheidsverzekering zouden mooie voorbeelden kunnen zijn.*
- *Ik zie mijn organisatie zich in 2025 in een situatie bevinden waar de conversie aanmerkelijk is verhoogd voor klanten die de winkel binnenkomen of klanten die ons via internet benaderen.*
- *Ik zie mijn organisatie in 2025 de klantrelatie verbeteren door middel van bijvoorbeeld een loyaliteitsprogramma voor trouwe klanten.*

- *We zullen in de toekomst veel meer vervoer en verblijf onder controle moeten zien te krijgen; dit houdt wel in dat partijen risico nemen. Op basis van risico inkopen en om die voorraden te beheren moet je toch echt innovatief bezig zijn.*
- *In merkentrouw is het antwoord te halen.*
- *Ik vind dat we het collectief van de ANVR veel meer moeten uitnuttten, zowel op het gebied van wetgeving (het Calamiteitenfonds is een perfect voorbeeld) als op het gebied van sustainable toerisme en ontwikkelingen in de industrie.*

9. Conclusies

9.1 Algemeen

Alhoewel ontwikkelingen op het gebied van alternatieve brandstoffen zoals biofuels en algaefuels in volle gang zijn is het reëel te stellen dat het nog zeker tien jaar zal duren voordat deze alternatieve brandstoffen op brede schaal zullen worden gebruikt. Gezien de verwachte toenemende schaarste van energie, en de milieutoeslagen die door overheden zullen worden geheven ligt het voor de hand dat de kosten voor vakantie-reizen in het komende decennium zullen stijgen. Daarnaast zullen de populaire toeristische bestemmingen in toenemende mate worden geconfronteerd met de groter wordende groep vakantiegangers, met name uit de opkomende economieën als Brazilië, India Rusland en China. Dit zal enerzijds zorgen voor een prijsstijging (vraag en aanbod) en tevens ecologische spanningen creëren op de traditionele toeristische bestemmingen. De nieuwe generatie Y reiziger zal in toenemende mate een “global citizen” zijn die zich bij de keuze van de vakantiebestemming niet door grote afstanden laat afschrikken; deze generatie zal veel meer milieubewust acteren dan de huidige generatie vakantie-reizigers..

9.2 De consument van de toekomst

Het is belangrijk om als basis voor het toekomstbeeld van de reisindustrie een demografisch beeld van de reisconsument in de toekomst te schetsen.

In het onderzoek dat Amadeus in samenwerking met HenleyWorld heeft gedaan wordt onderscheid gemaakt in vier categorieën reizigers in de toekomst, de zogenaamde “Traveller Tribes”:

- **Active seniors:** Deze groep zal in 2025 tussen 55 en 80 jaar zijn; de verwachting is dat deze categorie –mede als gevolg van ontwikkelingen in de medische wetenschap- in het algemeen gezonder en actiever zal zijn dan de groep die deze leeftijd nu heeft bereikt. Deze groep, die gemiddeld meer geld te spenderen heeft, zal naar verwachting frequent vakanties en korte uitstapjes maken. Zij hebben wel meer belangstelling voor veiligheid, comfort en gezondheid.
- **Global Clans:** deze groep bestaat uit een groeiend aantal individuen die als gevolg van de globale migratie (mensen zwermen veel meer uit) behoefte hebben aan reizen, zowel voor familiebezoek als voor vakantie-doelinden. De Global Clans zullen zowel individueel als in groepsverband reizen.
- **Cosmopolitan Commuters:** deze groep individuen woont en werkt in verschillende regio's en zal als gevolg daarvan enerzijds een grotere behoefte hebben aan reizen aangezien de kwaliteit van leven (work-life balance) voor deze groep van groot belang wordt geacht. Als gevolg van hun eigen drukke werkzaamheden zullen personen binnen deze groep ook vaker het organiseren van hun vakantie-reizen uit handen willen geven. Wel is het zo dat deze groep nadrukkelijk behoefte zal vertonen om tijdens hun reizen c.q.vakanties “connected” te blijven.
Hoe contradictioneel het ook moge klinken; deze groep is gemiddeld zeer milieubewust en is meer met zogenaamde “eco-ontwikkelingen” bezig dan op dit moment het geval is.
- **Global Executives:** dit is de groep reizigers die veel voor zaken onderweg is maar die-gezien de toename van het belang van kwaliteit van leven- enerzijds tijdens hun reizen wil genieten van luxe, wellness en anderzijds in toenemende mate een vakantie aan een zakenreis wil koppelen.

9.3 Reisbranche

De toekomst van de reisbranche zal worden gekenmerkt door een duidelijke splitsing en tot op zekere hoogte een polarisatie waarbij zich enerzijds schaalgrootte zal aftekenen en anderzijds een specialisatie in niche producten en markten. De schaalgrootte zal zijn gekoppeld aan commoditisatie van het reisproduct, en worden ondersteund door ver doorgevoerde technologische processen. In dit marktsegment zullen partijen in toenemende mate onderdeel vormen van internationale organisaties. Nieuwe toetreders op de reismarkt zullen in het algemeen de gehele kolom van accommodatie, vervoer, distributie, verkoop en CRM beheren en beheersen (massa is kassa).

Aan de andere kant zal specialisatie in niche producten en markten een duidelijke trend zijn, waarbij het aanbieden van tailormade beleavingsprogramma's en "customer intimacy" een centraal thema zullen vormen. In een toenemende 24-uurs economie zullen ook in de reisbranche de traditionele 9-5 benadering en de daaraan gekoppelde winkelopeningstijden verdwijnen.

Bedrijven die zich in een "stuck in the middle" positie bevinden zullen op termijn niet in dezelfde structuur kunnen voortbestaan, zij zullen dus nadrukkelijk strategische keuzes moeten maken.

Als gevolg van schaalvergroting, rationalisatie en consolidatie zal in de komende jaren nog een flinke shake-out in de Nederlandse reisbranche plaatsvinden.

Het aanmerkelijk mindere aantal reisorganisaties dat in 2025 nog actief is zal grotendeels de rol van touroperator hebben overgenomen.

De noodzaak tot verandering, de "sense of urgency" om daadwerkelijk structurele veranderingen in de reisbranche door te voeren is echter aanwezig als nooit tevoren. Deze sense of urgency wordt additioneel gevoed door de financiële / economische crisis die zich steeds nadrukkelijker begint af te tekenen.

Reisorganisaties zijn nog teveel bezig met hun eigen identiteit, zitten in het beste geval midden in het strategisch besluitvormingsproces en zijn veelal intern gefocust, trachtend de processen zo goed mogelijk in te richten en op orde te krijgen.

Mede als gevolg van het bovenstaande moet worden geconstateerd dat er tot op zekere hoogte onvoldoende lange termijnvisie in de reisbranche bestaat; wel is er in veel gevallen sprake van een duidelijke missie en strategie op korte(re) termijn maar een verankering hiervan in een lange termijnvisie (waar normaalgesproken de missie en strategie uit zouden moeten voortvloeien) lijkt op dit moment onvoldoende existent.

In plaats van echt klantgericht is de hedendaagse reisbranche veeleer productgericht / inkoop gedreven; dit kan ook worden herleid uit het feit dat gedurende de interviews voor het merendeel van de tijd werd gesproken over het product in plaats van over de consument.

De grootste uitdaging voor de reisbranche op middellange termijn is gelegen in het feit dat het traditionele productgerichte verdienmodel plaats zal moeten maken voor een model waarbij de consument betaalt voor de diensten. Pas dan kan de transitie worden gemaakt naar een optimaal klantgerichte branche.

Waar de reisbranche traditioneel haar concurrenten ziet als acterend binnen de reisbranche, worden de signalen (die reeds een aantal jaren mede als gevolg van internet duidelijk waren) exponentieel sterker dat de grootste uitdagingen / bedreigingen worden veroorzaakt door

(vaak internationale) branchevreemde partijen en/of organisaties die zich in toenemende mate op de reismarkt beginnen te begeven.

Naast zowel low-cost als traditionele luchtvaartmaatschappijen zijn bijvoorbeeld Google en Amazon.com hier duidelijke voorbeelden van, maar ook dichterbij huis met bedrijven als Aldi, Lidl en Hema. Bekend is inmiddels ook dat Groupon heeft besloten haar vizier eveneens te richten op de vakantiemarkt.

Daar waar in de interviews opmerkelijk vaak de “specifieke kennis” (van bijvoorbeeld een bestemming) als ultieme toegevoegde waarde van de reisorganisaties werd aangegeven moet de reisbranche zich in de toekomst veeleer richten op de “kunde”, de soft skills van haar medewerkers.

De Nederlandse onderwijsinstellingen zijn dit pad al ingeslagen door middel van een competentie gestuurde aanpak; dit zal in de toekomst echter nog veel verder moeten worden doorgevoerd.

Niet de bestemming bepaalt in de toekomst de behoefte van de consument; het is de belevingsbehoefte die in toenemende mate het toeristische product van de toekomst bepaalt.

Onderliggende vraag blijft of de F2F agenten relevant zullen blijven in een tijdperk van veranderende voorkeuren van de consument en de opkomst van online boeken en selfservice.

Het zou best zo kunnen zijn dat mensen eerder bereid zijn te betalen voor een dienst die toegang geeft tot andermans onderzoek over een bestemming in plaats van te betalen voor het advies van de agent; dit zou kunnen impliceren dat F2F contact minder relevant zou worden. Maar aangezien het verwachtingspatroon voor de dienstverlening hoger wordt (de klanten zijn immers beter geïnformeerd en als gevolg daarvan meer veeleisend) zal een substantieel aantal consumenten nog blijven overwegen gebruik te maken van F2F agenten.

F2F agenten zullen het fysieke uiterlijk van hun shopfronts moeten aanpassen naar één die in de buurt komt van lifestyle producten, en hun rol als specialisten en leveranciers van luxe goederen benadrukken.

Daarnaast zullen de reisverkopers en samenstellers zich ervan bewust moeten zijn dat er in de toekomst ook een zekere vervaging van smaak op bepaalde punten in de reis-cyclus zal plaatsvinden. Avontuur backpackers kunnen de wens hebben uit te spatten in een luxe resort aan het einde van hun reis. Zorgvuldig beheer van dergelijke nuances, persoonlijke service en aandacht voor detail kan dus ook een bron van inkomsten opleveren voor F2F agenten in de toekomst.

De succesvolle agenten van de toekomst zullen gebruik maken van hun traditionele rol als informatie-aggregators waarmee ze tijd en geld voor hun cliënten besparen. Dit is echter afhankelijk van hun bereidheid om maximaal gebruik te maken van nieuwe technologieën en deze te omarmen in plaats van ertegen te vechten.

Toegang hebben tot meer inhoud en informatie over reismogelijkheden en de mogelijkheid om met klanten te communiceren op een nieuwe en andere manier betekent dat zij in staat zijn om een superieur niveau van klantenservice, dat voorheen niet mogelijk was, te verlenen..

9.4 Conclusies naar de meest in het oog springende trends

Nieuwe technologieën

De reiservaring zal steeds meer gedigitaliseerd worden. Degenen die zijn opgegroeid met het internet zijn nu de reisdoelgroep en de mogelijkheid om zich te allen tijde te verbinden met andere mensen en informatie te delen is de belangrijkste ontwikkeling voor de reiziger van de toekomst.

Optimale gebruikmaking van de mogelijkheden van mobiel en online in de reisbranche zal in de toekomst de sleutel zijn op het gebied van interactie met klanten.

Verbeterde integratie met nieuwe technologieën (zoals analyse van de voorkeuren van klanten, de verkoop van real-time informatie producten via smartphones) zal de reisindustrie in staat stellen de producten zó samen te stellen dat deze maximaal beantwoorden aan de nieuwe behoeften en wensen van de vakantiegangers.

Veranderende behoefte consument

Het feit dat consumenten een toegevoegde waarde zien in de dienstverlening door specialisten en het expert-advies dat daar in een tijd van anonimiteit kan worden verkregen en waar nieuwe en onbekende bestemmingen in toenemende mate onderdeel van de reiswensen worden, versterkt de noodzaak voor de reisbranche om in te spelen op deze specifieke behoeften, terwijl maximaal gebruik wordt gemaakt van de integratie van nieuwe technologieën. De versnippering van de reismarkt, de groei van de minder bekende bestemmingen, het tekort aan tijd om zelf alles uit te zoeken, een vergrijzende bevolking met speciale behoeften en de groeiende erkenning dat ondersteuning nodig is als het fout gaat wijzen allemaal op unieke mogelijkheden voor de reisorganisaties.

Invloeden vergrijzing van de bevolking

Oudere consumenten zullen een hoger serviceniveau verwachten en, in veel gevallen, hogere besteedbare inkomens hebben. Dit zal kansen bieden voor de reisbranche.

Oudere reizigers hebben hogere beschikbare inkomens, hogere verwachtingen van dienstverlening en hogere eisen voor ondersteuning en advies. Het kunnen voldoen aan de wensen en behoeften van deze doelgroep kan bijdragen tot een stijging in inkomsten binnen de reisindustrie.

Aantrekkelijkheid van de bestemming

Omdat reizen vaak wordt ingegeven door de behoefte aan inspiratie, zullen de westerse reizigers in de toekomst in het algemeen op zoek gaan naar de meer afgelegen locaties in plaats van de bekende.

Activity-based reizen (zeilen, surfen, safari's en entertainment events) en wellness-georiënteerde reizen zijn sectoren die in de toekomst een sterke groei zullen laten zien.

Arbeidmarkt

Niet organisaties met de beste product/marktcombinatie hebben de toekomst maar zij die het beste zijn toegerust voor de 'Battle for Talent' zullen in de toekomst overleven.

De nieuwe medewerker in de reisbranche is veel meer een customer relations executive dan een verkoper van reizen.

Werkgevers in de reisbranche zullen erop voorbereid moeten zijn dat de medewerker van de toekomst op andere wijze erkend, begeleid en beloond wil worden. Scholing van de medewerkers als onderdeel van de life long learning filosofie van de nieuwe generatie zal in de toekomst één van de belangrijkste onderdelen van het personeelsbeleid worden.

Algemeen

De toekomstige veranderingen die op de reisbranche afkomen brengen grote risico's met zich mee voor de vakantie-ervaring en de manier waarop ze opereert. De radicale veranderingen in de externe omgeving noopt de reisbranche tot een noodzakelijke commerciële verplichting om de toekomstige business van de reisbranche te verduurzamen.

10. Aanbevelingen

10.1 De reisbranche

De alles overstijgende aanbeveling voor de reisbranche -uitgaande van de ontwikkelingen in deze branche tussen heden en 2025- is: FOCUS.

Ondanks het feit dat zich dit tot op zekere hoogte al in de Nederlandse reisbranche manifesteert zullen in toenemende mate fundamentele keuzes gemaakt moeten worden. De tijden dat de reisbranche “all things to all people” aanbood en dat partijen op meerdere paarden konden wedden is definitief voorbij.

In welke mate spreken we in 2025 nog over een reisbranche? In 2025 zullen veel nieuwe intreders van buiten de traditionele reisbranche zich permanent hebben gepositioneerd als “customer experience specialists”. Deze partijen hebben traditioneel al ijzersterke customer relationship systemen en kennen de wensen, verlangens en eisen van hun klanten als geen ander. De traditionele reisbranche staat voor een enorme inhaalslag op het gebied van *echte* kennis van de (nieuwe) klant.

Momenteel is het zo dat de reisbranche in het algemeen slechts een rol vervult tussen het moment van adviseren / boeken en de afgifte van de documenten voor een vakantiereis. De reisbranche zal een visie moeten ontwikkelen en een strategie moeten bepalen hoe zij na het boeken van de reis en de afgifte van de reisdocumenten, tijdens- en na de vakantie in contact blijft met de consument en inspeelt op de specifieke wensen en motivatoren van deze consumenten.

De humaniseringsrevolutie op technologisch gebied vormt de basis van een flexibele interfacing met de reisproces-beheersingssystemen in alle stadia van de reis. Dit zal echter alleen mogelijk zijn als de veelheid van IT-systemen op dusdanige wijze kan worden geïntegreerd dat ze een gemeenschappelijke taal spreken.

Deze humanisering van technologie biedt de reisbranche grote kansen om de relaties met klanten te versterken en te intensiveren. Door het inzetten van geïntegreerde en intelligente systemen die zijn ontwikkeld om ook te voorzien in de behoeften van de klanten tijdens hun reizen en vakanties zullen reisaanbieders in staat zijn om continu de zogenaamde customer experience van hun klanten te optimaliseren.

De hedendaagse reisbranche kenmerkt zich door geslotenheid; veel technologische systemen zijn in-house ontwikkeld (vaak vanuit concurrentieoverwegingen). Gezien de enorme technologische revolutie die staat te gebeuren zullen de spelers in de reisbranche in toenemende mate over onvoldoende financiële mogelijkheden beschikken om deze “make” strategie te blijven continueren.

Binnen de branche zullen de muren van argwaan en achterdocht op het gebied van technologie moeten worden gesloopt en zal in toenemende mate moeten worden samengewerkt en worden gekozen voor een “buy” strategie.

De reisbranche zal zonder uitstel nadrukkelijk andere distributiemodellen en andere verdienmodellen moeten onderzoeken (van product life-cycle naar customer life-cycle); medewerkers zullen veel meer moeten worden afgerekend op de kwaliteit van de klantrelatie in plaats van het aantal reizen dat is geboekt.

De reisbranche dient te versnellen op het gebied van duurzaam toerisme. Gezien de ontwikkelingen, de verwachtingen van de consument, de voordelen van duurzaam toerisme en het belang van de aantrekkelijkheid van de bestemming dient er met een gezamenlijke visie en ambitie stappen gemaakt te worden. Duurzaamheid dient de norm en integraal onderdeel van het toeristisch ondernemen te worden.

Buiten de traditionele reisbranche liggen oneindig veel mogelijkheden tot samenwerking; de specialistische kennis van bedrijven als bijvoorbeeld Philips op het gebied van healthcare in relatie tot wellness en wellbeing van vakantiegangers is slechts één van de mogelijke opties; verzekeringsmaatschappijen zijn ook zeer geïnteresseerd in het optimaliseren van het welbevinden van hun verzekerden. Welke impact heeft een vakantie hierop?

De Nederlandse reisbranche profileert zich nog onvoldoende als “de handelaren van Europa”; wie pakt die consument uit bijvoorbeeld China, India en Brazilië? Nauwe samenwerking op het gebied van uitwisseling van expertise (hoe beangstigend dit ook soms klinkt) met organisaties uit deze landen kan een interessante strategie voor de toekomst zijn. Een zekere mate van VOC-mentaliteit mag door de reisbranche best aan de dag worden gelegd.

10.2 Arbeidsmarkt

Teneinde te excelleren in de “battle for talent” in de toekomst zal het personeelsbeleid in de reisbranche gericht moeten zijn op de volgende zes punten:

1. *Van competentie management naar passie management*

Bij competentie management ligt de focus op competenties die een medewerker onvoldoende beheerst en die verbeterd moeten worden. Passie management gaat uit van de kracht van medewerkers. Het gaat om het vaststellen en stimuleren van passies en talenten en deze doorvertalen naar de werksituatie. Uiteraard binnen de kaders van de organisatiedoelstellingen.

2. *Van leiding geven naar authentiek leiderschap*

De nieuwe professional investeert in zichzelf, neemt verantwoordelijkheid, wacht niet af en blokkeert op hiërarchie. Dit vraagt een ander soort leiderschap waarin vertrouwen geven, authenticiteit, uw ego opzij kunnen zetten, herkennen van talent en het verbinden van kennis de voorwaarden zijn. De Nieuwe Professional heeft een leider nodig die hem helpt zichzelf te spiegelen en hem in contact brengt met kennisdragers. Een leider die talent herkent en verbindt. Authenticiteit is hierbij alles.

3. *Van werving en selectie naar employer branding*

Employer branding tot strategische prioriteit verheffen. Dat vergroot de aantrekkingskracht op de nieuwe professional en de binding met de huidige werknemers. Een sterke employer brand zal leiden tot een flow van de juiste mensen naar het bedrijf toe. Hierdoor verandert de traditionele werving en selectie. Daarnaast biedt het werknemers identificatie en trots. Wat ook weer een aanzuigende werking heeft op talent.

4. *Van organogram naar organisme*

De Nieuwe Professional floreert in een omgeving met informele structuren, waar kennis vanzelfsprekend wordt gedeeld, een omgeving die kan worden omschreven als high tech en high touch. Een organisatie waar meer gebruik wordt gemaakt van de aanwezige talenten en zij worden betrokken in het vormen van de strategie en het nemen van beslissingen.

5. *Van mono-culturele sekte naar een wereld van verschil*

Veel organisaties hebben een dominante cultuur waarin een bepaald profiel medewerker goed past. In het aannametraject van nieuwe medewerkers wordt dit profiel gebruikt om te bepalen of iemand bij de organisatie past. Terwijl juist een ander type mens als medewerker een grote toegevoegde waarde voor een organisatie en haar cultuur kan betekenen. De kracht van verschil zit in het leren van elkaar.

6. *Van gewoon doen naar goed doen*

Het belang van duurzame keuzes is al lang geen punt van discussie meer. In de wereld van vandaag en morgen gaat het over duurzame kennis en duurzame innovaties. Maar ook over zingeving en eigen verantwoordelijkheid. Vanuit een duurzame mentaliteit en de behoefte om goed te willen doen. De plek waar men dit verschil kan maken is het werk. En daarmee is het een belangrijk onderwerp voor de Nieuwe Professional en voor organisaties.

10.3 ANVR

Hoewel het uitermate uitdagend is om in deze dynamische wereld een lange termijnvisie te ontwikkelen (koffiedik kijken kan niemand) is het van fundamenteel belang dat de partijen die in de reisbranche opereren zich zowel individueel als gezamenlijk (binnen ANVR verband) richten op het creëren van een visie, een nieuwe horizon.

De ANVR zal zich in de toekomst nog meer moeten profileren als het boegbeeld van de reisindustrie in zijn breedste vorm.

- Een sterke lobby-organisatie ten behoeve van al haar leden, zowel nationaal als internationaal.
- Een steunpunt en kenniscentrum op het gebied van arbeidsmarktstrategie.
- Ondersteuning (consultancy) van haar leden op het gebied van het ontwikkelen van toekomst strategieën (Onderzoek Branchevisie 2025 is uitstekende aanzet).
- Het opzetten van een denktank van visionairs uit de reisbranche, bedrijfsleven, overheid en onderwijs.
- Een centrum voor professionalisering van toegepast onderzoek (tourism lab) en ontwikkeling van nieuwe visie en strategie (in samenwerking met onderzoeks- en onderwijsinstellingen).
- Een sterke focus op verduurzaming toerisme waarbij de reisbranche intensiever met elkaar samenwerkt. Met een eerste kopgroep dient de ANVR een gezamenlijke visie en ambitieniveau te ontwikkelen komen om van duurzaam toerisme de norm te maken. In de toekomst zou duurzaamheid integraal onderdeel dienen te zijn van het opereren in de reisbranche.

11. Referenties

UWV: Arbeidsmarktprognose 2010-2011 met een doorkijk naar 2015 (www.uwv.nl)

CWI Arbeidsmarktprognose 2008-2015 (www.cwi.nl)

SCP (Sociaal Cultureel planbureau) (<http://www.scp.nl>)

Managers Online (www.managersonline.nl)

Price Waterhouse Coopers: Managing tomorrow's people, millennials at work, perspectives from a new generation (www.pwc.com)

Price Waterhouse Coopers: Talent mobility 2020, The next generation of international assignments (www.pwc.com)

Amadeus/ Henley Centre HeadlightVision: Future Traveller Tribes (www.amadeus.com)

Amadeus: The Amateur-expert traveller (www.amadeus.com)

NRIT Magazine: Toekomstvisie Nederlandse vakantiemarkt 2020

NHTV/NRIT Trendrapport Toerisme, recreatie en vrije tijd 2011

Kenniscentrum recreatie: monitor Vrije tijd en toerisme: (<http://www.monitorvrijetijdentoeisme>)

Ander klimaat, andere vakanties: het weer magazine
(<http://www.keesfloor.nl/artikelen/weer/toerisme>)

ANVR (www.anvr.nl)

Reiswerk (www.reiswerk.nl)

Grenzen aan de solidariteit (Prof. Dr. K.P. Goudswaard, 2009)

Pensioen: "Onzekere zekerheid" (Prof. Dr. J.M.G. Frijns, 2010)

Development and Global Environmental Change (Wolfgang Sachs, 2007)

12. Lijst van geïnterviewde personen

Rob Bremer	Traveljet vakanties
Wim Butte	Airtrade
Geoffrey Davies	Travix
Werner van Disseldorp	Disma Reizen
Coby van Dongen	De Jong Intra
Susan Duinhoven	Thomas Cook
Floris Fluitsma	Sawadee Reizen
Carl Gerkens	ATP
Julius ter Haar	OAD
Hans Holterman	VakantieXperts
Maarten van het Kaar	Thika Travel
Don Kaspers	Toerkoop Reisbureau Groep
René Klawer	De Reisspecialisten Groep
Gert Nieuwboer	SNP Natuurreizen
Steven van Nieuwenhuizen	D-Reizen
Joost Romeijn	Sundio
Maarten de Ruiter	ANWB / Fox
Atilay Uslu	Corendon
Jan Verheij	FNV Bondgenoten
Rik-Jan Viezee	Terra Travel
Hans de Wilde	Kuoni

13. Aanbevolen literatuur (Nederlandstalig)

- "Blue Ocean Strategy" (W. Chan Kim en Renee Mauborgne), ISBN 1591396190).
Blue oceans and Red oceans, met deze metafoor beschrijven de auteurs de concurrentiestrijd tussen bedrijven. Waarom bloedig als het ook vreedzaam kan? Ze bieden helder beschreven alternatieven voor destructieve concurrentieslachten en propageren concurrentievoordeel te creëren door het vinden van markten waar exponentiële groei kan plaatsvinden. 150 Grote en kleine bedrijven werden onderzocht, met aansprekende namen als Cirque du Soleil, allen in staat gebleken om nieuwe waarden te creëren door product en marktinnovatie toe te passen.
- "**Blink**" (Malcolm Gladwell)
Malcolm Gladwell laat ons in dit boek op overtuigende wijze inzien dat we in het dagelijkse leven vaak beslissingen nemen gebaseerd op zeer beperkte informatie. Hij noemt dit ThinSlicing, een kleine zintuiglijke sample is vaak genoeg om een waardevolle uitspraak over het geheel te kunnen nemen. We doen dit zonder te weten waar we onze informatie vandaan hebben gehaald. Gladwell (dit is zijn tweede boek, in 2000 maakte hij naam met "Tipping Point") laat met voorbeelden zien dat deze intuïtieve beslissingen waardevol kunnen zijn. Op basis van onderzoek is er wel een patroon te herkennen in de manier waarop wij informatie interpreteren. Fascinerende tocht in het brein van de mens, waardevol om ons handelen in alledaagse situaties te begrijpen.
- "**Van Experience Naar Challenge Economy**" (Herman Lier, Ruud Heijblom, Angela Waijers)
De vraag die aan het boek ten grondslag ligt is: "Wat komt er eigenlijk na The Experience Economy?" Deze vraag heeft ertoe geleid dat het nieuwe thema Challenge Economy nader is uitgezocht en uitgewerkt. De auteurs doen dit op een verfrissende en heldere wijze. De ontwikkeling van de beleveniseconomie van Pine en Gilmore wordt als vertrekpunt genomen om nieuwe uitdagingen te zien, te beleven en zo grenzen te verleggen. Van belang hierbij is dan dat de marketeer invloed heeft op de onderscheiding van producten. Deze onderscheiding betreft de op de afnemer gerichte uitdagende aspecten die aan producten van goederen en diensten worden toegevoegd. Uiteindelijk komen de schrijvers tot zingeving en uitdaging naar innerlijke groei. Spirituele aspecten vragen van de marketeer vernieuwende visies. De marketeer moet hier dan wel open voor staan en zich in de spirituele aspecten met een marketingbeleving willen verdiepen. Als dit het geval is kan de marketeer ervoor zorgen dat inspanningen worden geleverd dat consumenten persoonlijk worden geraakt en uitgedaagd. Het gevolg hiervan is dat producten een hogere tegenwaarde krijgen en ... voelbaar onderscheidend zijn.

- **“De 9+ organisatie. Van marketshare naar mindshare”**(Berry Veldhoen, Stephan van Slooten)

Organisaties laten veel commerciële ruimte onbenut, omdat ze niet goed weten wat hun klanten werkelijk beweegt. Niet verwonderlijk, want 90% van wat klanten beweegt speelt zich af in het onbewuste. Inzicht in de onbewuste drijfveren biedt enorme kansen om 'binnen te komen' in het hoofd van de klant: van business doen naar relaties bouwen en van Operational Excellence naar Customer Excellence. Dit biedt bovendien dé kans op een doorbraak in klanttevredenheid, die nu nog vaak blijft steken rond de 7. Een misleidend cijfer, want zo'n voldoende blijkt onvoldoende...

Zie hier het perspectief voor de 9+ organisatie: de onderneming die volledig gebouwd is op het fundament van klantbeleving. De auteurs leggen in tien inspirerende hoofdstukken uit hoe organisaties in alle commerciële bedrijfsprocessen veel relevanter kunnen worden in de belevingswereld van de klant. Deze organisaties verwerven mindshare met een hoger marketshare als gevolg. De bonus? Volledig tevreden en daardoor loyale klanten!
- **“Business Model Generatie”**(Osterwalder & Pigneur)

Hoe kunt u oude, gedateerde business modellen onderzoeken, ter discussie stellen en transformeren? Hoe kunt u visionaire ideeën omvormen tot speelveld-veranderende businessmodellen die het establishment uitdagen - of verjongen als uzelf die gevestigde orde bent. Dit boek geeft de antwoorden.

Dit boek is de vertaling van het succesvolle boek 'Business Model Generation', dat eind 2009 verscheen. Het unieke van het boek is dat alles wat u als lezer moet weten, snel, eenvoudig en in een visueel format wordt overgebracht. Voorbeelden worden in plaatjes gepresenteerd en de inhoud is aangevuld met oefeningen en workshopscenario's voor direct eigen gebruik.
- **“Generatie Einstein 3.0: slimmer, socialer en... volwassener!”** (Boschma & Groen)

Communiceren met jongeren van de 21e eeuw

Generatie Einstein is opgegroeid. Het zijn jongvolwassenen die massaal de arbeidsmarkt bestormen, ons middelbaar en hoger onderwijs onveilig maken, het politieke en maatschappelijke terrein gaan verkennen... en dat op hun eigen onnavolgbare wijze!

Vroeger dachten we nog dat dat rare pubergedrag met al dat internet, die sociale netwerksites en dat multitasken wel over zou gaan bij volwassenheid, maar nee dus. Generatie Einstein neemt de eigenschappen die ze lieten zien in hun puberteit rustig mee de werkvloer op, het hoger onderwijs in, de politieke vloer op. En zoals zijzelf volwassen moesten worden, zo werden de middelen en de media die ze gebruikten dat ook. Vijf jaar geleden had nog niemand van Twitter gehoord en stond social networking nog in de kinderschoenen. Nu zitten onze oma's ook op Hyves en MSN. Waren jongeren al moeilijk te bereiken, nu lijkt het onmogelijk geworden. In plaats van dat ze inzien dat wij volwassenen altijd al gelijk hadden, gaan ze nog verder op het door hen ingeslagen pad: dat van de onafhankelijkheid.

In dit boek laten de auteurs van *Generatie Einstein* hun licht schijnen op de laatste ontwikkelingen rondom jongeren en jongvolwassenen. Ze bieden aanknopingspunten voor communicatie op een manier die wél werkt.

14. Aanbevolen literatuur (Engelstalig)

- **“The End of Business As Usual”** (Brian Solis):
This book explores each layer of the complex consumer revolution that is changing the future of business, media, and culture. As consumers further connect with one another, a vast and efficient information network takes shape and begins to steer experiences, decisions, and markets. It is nothing short of disruptive. This book will change the way you view the world of business, from sales and marketing to customer service and product development to leadership and culture.
- **“Built to Last - Succesful habits of visionary companies”** (Jim Collins, Jerry Porras):
Drawing upon a six-year research project at the Stanford University Graduate School of Business, James C. Collins and Jerry I. Porras took eighteen truly exceptional and long-lasting companies and studied each in direct comparison to one of its top competitors. They examined the companies from their very beginnings to the present day -- as start-ups, as midsize companies, and as large corporations. Throughout, the authors asked: "What makes the truly exceptional companies different from the comparison companies and what were the common practices these enduringly great companies followed throughout their history?"
- **“Why We Buy: The Science of Shopping”** (Paco Underhill):
A guided tour of the most innovative stores, malls and retail environments around the world - almost all of which are springing up in countries where prosperity is new. An enormous indoor ski slope attracts shoppers to a mall in Dubai; an über-luxurious Sao Paolo department store provides its customers with personal shoppers; a mall in South Africa has a wave pool for surfing.
- **“The Net Delusion”** (Evgeny Morozov):
"Does free information mean free people? At the start of the twenty-first century we were promised that the internet would liberate the world."