

**EXAMENOPGAVEN****MODULE A2**

Tijd: 13.30 – 16.00 uur (2 uur en 30 minuten)

U wordt verzocht uw antwoorden **kort en bondig te formuleren, de vragen binnen de kaders op het aan u uitgereikte antwoordpapier te beantwoorden en duidelijk te schrijven met een zwart of donkerblauw schrijvende ballpoint**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

Aantal vragen bij dit onderdeel:	<b>7</b>
Aantal pagina's:	<b>13</b>

Graag zorgvuldig controleren of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn en in geval van een afwijking een surveillant raadplegen.

Deze case bevat fictieve gegevens.

<b>NB</b> De kandidaat dient tijdens de berekeningen de bedragen <b>niet tussentijds af te ronden</b> , maar dit pas <b>op het einde</b> van de berekening te doen met twee cijfers achter de komma nauwkeurig.
---

Succes!

*Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.*

**Case Noordhoff Travel: specialist in luxe, verre vakanties**
**1. Inleiding**

De reismarkt is, zowel in Nederland als internationaal, sterk in beweging. Sinds de jaren '60 hebben ontwikkelingen zoals de toenemende globalisering, de opkomst van low cost carriers (goedkope vliegmaatschappijen) binnen Europa, en de economische groei ervoor gezorgd dat (buitenlandse) vakanties gemeengoed zijn geworden. Daarnaast heeft de ontwikkeling van het internet enorme invloed gehad op zowel de vraag- als de aanbodkant. Het consumentengedrag, de structuur van de bedrijfskolom en de werkwijze van de marktpartijen is door de mogelijkheden van internet ingrijpend veranderd. Van het veelal traditionele boeken van een vakantie bij een reisbureau op basis van een aantal reisgidsen van verschillende touroperators, kan de consument nu eenvoudig zelf via het internet vakanties zoeken en boeken.

Van de genoemde groei in vakantiebestedingen en de opkomst van het internet heeft Noordhoff Travel, opgericht in 2002 door Wim en Paola Noordhoff, de laatste jaren sterk geprofiteerd. Het bedrijf van Wim en Paola is gespecialiseerd in luxe reizen naar Afrika, Midden- en Zuid-Amerika en Azië. Hierbij stellen zij voor hun klanten geheel verzorgde reizen samen, van vervoer tot accommodatie, sport, cultuur, entertainment en excursies. Er wordt overnacht in bijzondere 5-sterren hotels en resorts. Noordhoff Travel heeft een vestiging in het centrum van Den Haag en is daarnaast telefonisch en via de internetsite te bereiken. Sinds de oprichting hebben zowel omzet als winst een stijgende lijn doorgemaakt; reden voor Wim en Paola om zich ook nu weer te bezinnen over de beste manier om ook in de toekomst deze groei voort te zetten.

**2. Nederlanders op vakantie: vaker en verder**
**2.1. Bestemmingen en bestedingen**

In 2007 is 81% van de Nederlanders minstens eenmaal op vakantie geweest. In totaal werden 35,2 miljoen vakanties ondernomen, waarvan ongeveer de helft (17,6 miljoen) in het buitenland. Niet alleen Europa was populair, ook vakanties naar bestemmingen buiten Europa zijn de afgelopen jaren gestegen tot 1,7 miljoen vakanties in 2007.

	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Vakantieparticipatie Nederlanders (percentage van de Nederlandse bevolking dat minstens eenmaal op vakantie is geweest in dat jaar)	80,5 %	80,7 %
Aantal vakantiegangers	12,4 mln.	12,5 mln.
Aantal overnachtingen	265 mln.	270 mln.
Vakantiefrequentie (gemiddeld aantal vakanties per vakantieganger in dat jaar)	2,78	2,82
Totaal aantal vakanties	34,5 mln.	35,2 mln.

**Tabel 1. Kerncijfers Nederlandse vakantiemarkt 2006 en 2007**
**Bron: CVO (Continu Vakantie Onderzoek van NBTC-NIPO Research)**
**Definitie vakantie:**

*In het CVO wordt onder een vakantie verstaan: een verblijf buiten de eigen woning voor ontspanning of plezier met **tenminste één overnachting**. Het gaat daarbij zowel om binnen- als buitenlandse vakanties. Ook het logeren bij familie, vrienden of kennissen in het buitenland valt onder het begrip vakantie.*

Ongeveer een kwart van de vakantiegangers heeft in de afgelopen 5 jaar een intercontinentale reis gemaakt. De top 3 bestemmingen voor intercontinentale vakanties in 2007 waren de Verenigde Staten, de Nederlandse Antillen en Thailand.

De gemiddelde uitgaven per persoon per buitenlandse vakantie vertonen een stijgende lijn van € 622 in 2006 naar € 633 in 2007.

## **2.2. Internet: de consument kijkt en vergelijkt, zoekt en boekt**

De opkomst van het internet heeft de vergelijk- en zoekmogelijkheden voor de consument enorm vergroot. Ervaringen van andere reizigers kunnen gemakkelijk worden geraadpleegd. Niet alleen zijn er vele sites met persoonlijke weblogs, maar ook websites die het plaatsen van beoordelingen door vakantiegangers van landen, plaatsen en accommodatie faciliteren. Daarnaast is de vakantieganger niet meer aangewezen op die ene voordelige foto uit de reisgids maar hebben veel campings, hotels en appartementencomplexen eigen websites met uitgebreide informatie, foto's en virtuele tours. Via vergelijkingssites kan de consument eenvoudig op basis van de gewenste prijs/kwaliteitverhouding zoeken naar de beste of goedkoopste aanbieder voor een vlucht, excursie of accommodatie. Het zogenaamde dynamic packaging neemt dan ook toe: consumenten kunnen zelf hun reis boeken op basis van de verschillende bouwstenen (vervoer, recreatie en accommodatie) en hoeven geen compleet samengestelde reis af te nemen. Dit vergelijken, zoeken en boeken kan allemaal thuis achter de computer plaatsvinden, 24 uur per dag.

In totaal heeft in 2006 ongeveer 50% van de vakantiegangers via internet hun vakantie geboekt, ruim een kwart per telefoon en 16% aan de balie van een reisbureau. Dat laatste was in 2002 nog 25% (Bron: CVO). In de eerste helft van 2008 maakten 5 bedrijven in de reisbranche dan ook deel uit van de webwinkel Top 10, met op de eerste plaats een vliegmaatschappij met een online omzet van € 456 miljoen en op de tweede plaats een touroperator met een omzet van € 420 miljoen (Bron: Blauw Research).

Het aandeel van online boekingen ligt hoger bij de meer generieke reizen: appartementen en hotels in bijvoorbeeld Turkije en Griekenland zijn vaak bij meerdere touroperators te boeken waarbij de consument eenvoudig online prijzen en beschikbaarheid kan vergelijken. Bij de meer specialistische en verre reizen vindt meer persoonlijk contact plaats, hier is immers vaker sprake van maatwerk: het aanbod is minder generiek en dus ook minder gemakkelijk te vergelijken.

## **3. Trends en toekomstontwikkelingen**

De toekomstige groei in de markt voor verre vakantie-reizen en de keuze van bestemmingen worden onder andere beïnvloedt door de volgende factoren:

### **3.1. Economie**

Er bestaat een directe relatie tussen de koopkrachtontwikkeling enerzijds en de vakantiebestedingen en het vakantiegedrag anderzijds. Alhoewel er voor de komende jaren nog een lichte economische groei is voorspeld is de invloed van de recente kredietcrisis op de economie voor 2009 en de jaren daarna nog onzeker. Lagere koopkracht is onder andere van invloed op de keuze van de bestemming, de vakantie-duur en het tijdstip van boeken. De eerste indicaties zijn al dat consumenten een afwachtende houding aannemen met betrekking tot het boeken van reizen.

Een andere economische factor die van invloed is op de verre vakanties is de valutakoers, met name die van de dollar.

### **3.2. Klimaat**

De aandacht voor de opwarming van de aarde en de daarmee samenhangende klimaatveranderingen heeft ook gevolgen voor (verre) vakantie-reizen en stedentrips.

Er zijn projecten waarmee vakantiegangers de negatieve belasting op het milieu van hun vlucht kunnen compenseren. Ook de aandacht voor andere duurzaamheidsaspecten neemt toe, bijvoorbeeld als het gaat om het maken van tochten door natuurgebieden.

Daarnaast zou de angst voor frequenter voorkomende natuurrampen zoals tsunami's en orkanen de keuze van verre bestemmingen negatief kunnen beïnvloeden.

### **3.3. Technologie**

Onder invloed van de toegenomen aandacht voor het milieu en de toekomstige schaarste aan fossiele brandstoffen zijn er wereldwijd allerlei zuiniger vervoersmiddelen in ontwikkeling, zoals treinen, auto's en vliegtuigen. Daarnaast wordt ook gewerkt aan snellere verbindingen, denk aan de hoge snelheidstreinen.

Naast vervoer en infrastructuur speelt ook de verdere technologische ontwikkeling van het internet een belangrijke rol. De verwachting is dat het hiervoor beschreven zoek- en boekgedrag via internet de komende jaren nog verder zal toenemen.

### **3.4. Bevolkingssamenstelling**

Volgens de prognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek bereikt de vergrijzing in Nederland over ruim 30 jaar haar hoogtepunt. Momenteel telt Nederland 2,4 miljoen 65-plussers, dat is 15% van de bevolking. Dit aantal zal de komende 5 jaar toenemen tot 2,8 miljoen 65-plussers (17%) in 2013. Over 30 jaar, in 2038, zal dit zelfs een kwart van de bevolking zijn. Dit zal ook leiden tot een toename van andere behoeften op het gebied van reizen. Bijvoorbeeld een groei van wellness reizen en medische reizen waarbij een medische behandeling op een buitenlandse bestemming wordt aangeboden.

Gezien het feit dat senioren ook op hogere leeftijd langer lichamelijk actief zijn (we worden 'jonger ouder'), zal ook de behoefte aan actieve reizen in combinatie met bijvoorbeeld golfen, wandeltochten of watersporten zoals duiken en snorkelen toenemen.

### **3.5. Overheidsmaatregelen**

Recent heeft met name de zogenaamde vliegtax, een belasting die wordt geheven op vliegtickets voor vluchten vanuit Nederland, voor behoorlijke commotie in de markt gezorgd. Hierdoor moet de consument voor verre reizen € 45 extra betalen. De vliegtaks stuitte op groot verzet van Schiphol en reisorganisaties.

### **3.6. Internationale stabiliteit**

Een bijzonder onzekere factor wanneer het verre reizen betreft is de stabiliteit in regio's zoals het Midden-Oosten, Afrika en Azië. De dreiging van terroristische aanslagen of interne politieke instabiliteit is bijvoorbeeld in landen zoals Kenia, Thailand en Indonesië aanzienlijk vergroot vergeleken met een aantal jaren geleden.

## **4. Marktpartijen: een divers en veranderd gezelschap**

### **4.1. Typen organisaties in de bedrijfskolom**

De traditionele rollen in de bedrijfskolom zijn de laatste jaren, onder andere, maar niet alleen door de opkomst van het internet, ingrijpend gewijzigd. Van oudsher vormen de leveranciers van vervoer, accommodatie, recreatie en overige diensten belangrijke schakels in het proces. Bij de overige diensten kun je bijvoorbeeld denken aan ontvangst door een agent ter plaatse. Touroperators en reisbureaus vormen belangrijke distributiekanaalen om het bovenstaande aanbod aan de eindconsument te verkopen. Deze rollen zijn echter niet meer zo duidelijk gescheiden als vroeger.

Een aantal voorbeelden:

- De consument kan bij luchtvaartmaatschappijen rechtstreeks boeken. Dit geldt niet alleen voor de vlucht zelf maar ook voor hotelboekingen of autohuur.
- Er zijn touroperators die, al dan niet succesvol, luchtvaartmaatschappijen hebben overgenomen.
- De rol van touroperator en reisbureau kan samenvallen, zoals in het geval van Noordhoff Travel.
- Het 'fysiek' te bezoeken reisbureau is soms helemaal geen schakel meer in de bedrijfskolom zoals bij online touroperators of ingeval van het eerder beschreven boeken van een reis (vervoer, accommodatie en recreatie) via 'dynamic packaging'.

Een andere ontwikkeling is de verdere specialisatie. Door de breedte van het aanbod en de diverse verschillende consumentenbehoeften is het interessant gebleken om te specialiseren, bijvoorbeeld op bestemming, type vervoer, type accommodatie, doelgroepen of op bepaalde typen reizen zoals cultuurreizen, stedentrips of avontuurlijke reizen. Soms worden dergelijke reizen door kleinere specialisten aangeboden, soms zetten de grote touroperators hiervoor aparte merken in de markt.

In onderstaande tabel is goed te zien dat er de afgelopen jaren sprake is geweest van sanering en schaalvergroting in de branche, door respectievelijk faillissementen en fusies en overnames. Reisbureaus hebben onder andere te lijden gehad van de opkomst van de directe online boekingen door de consument, en touroperators zonder duidelijke focus op bijvoorbeeld prijs of doelgroep, of met een inefficiënte bedrijfsvoering kregen het ook moeilijk. Het aantal online aanbieders zonder distributie via reisbureaus is gegroeid en het bereik van de kleinere reisorganisaties met één of enkele vestigingen is verbreed door de mogelijkheden van het internet.

Jaar	2001	2003	2005	2007
Reisbureaus	2.016	1.948	1.804	1.674
Zakenreis- en luchtvaartagenten	113	124	104	93
Touroperators	197	196	172	175
Totaal	2.326	2.268	2.080	1.942

**Tabel 2. Ontwikkeling aantallen reisbureaus en touroperators**

**Bron: Jaarbericht 2007 ANVR**

#### **Definities reisbureau en touroperator**

*Een touroperator is de samensteller van de reis en koopt daartoe de benodigde onderdelen in. Dit kan variëren van de vliegtickets tot het hotelbed, van de excursie op bestemming tot een geheel verzorgde rondreis. De touroperator is ook degene die voor de uitvoering ervan verantwoordelijk is. Hij brengt de reis onder de aandacht van de consument, meestal via een reisbureau of website.*

*Het reisbureau, ook wel reisagent genoemd, bemiddelt niet alleen bij het boeken van een reis die wordt aangeboden in de reisgidsen van de touroperators, maar adviseert consumenten en kan een reservering maken. Een reisbureau biedt meestal een divers aanbod van de verschillende touroperators.*

#### **4.2. Concurrentie: veel en divers**

De belangrijkste concurrenten voor Noordhoff Travel zijn te verdelen in diverse categorieën. Zo zijn er meerdere specialisten op het gebied van luxe reizen naar verre bestemmingen. Soms bieden zij bestemmingen naar meerdere continenten, soms hebben ze zich gespecialiseerd op één regio zoals Afrika of Azië. Enkelen bieden voornamelijk groepsreizen, anderen vooral individueel maatwerk. In totaal zijn er ongeveer vijf belangrijke concurrenten die zich evenals Noordhoff Travel op deze luxe verre reizen richten. Daarnaast zijn er specialisten die zich richten op bepaalde behoeften van dezelfde doelgroep van senioren, zoals medische reizen, golfreizen of wellness reizen. Ook heeft een aantal grote touroperators aparte submerken voor luxe (verre) reizen geïntroduceerd. Deze touroperators beschikken over een brede, landelijke distributie door de vele reisbureaus die hun aanbod verkopen. Samen met de eerstgenoemde categorie worden deze laatste aanbieders als de belangrijkste concurrenten gezien door Wim en Paola.

## **5. Noordhoff Travel: de specialist voor luxe reizen?**

### **5.1. Ontstaan en geschiedenis**

Als kind was Wim Noordhoff al geobsedeerd door reizen en verre landen. Tijdens zijn middelbare schooltijd spaarde hij met diverse baantjes voldoende geld bij elkaar om na zijn eindexamen twee maanden door Midden- en Zuid-Amerika te trekken. Na een studie culturele antropologie besloot hij dat zijn hart niet lag bij de wetenschap maar ging hij als reisgids werken in Afrika om zijn kennis over landen en volken op die wijze met toeristen te delen. Drie jaar later ontmoette hij Paola Nannini, een Italiaanse die als reisagent werkzaam was in Kenia. Ze gingen samenwonen in Amsterdam en Wim begon een avondstudie in marketing en management, terwijl ze ondertussen beiden voor touroperators gingen werken: Paola als landenexpert Kenia bij een gespecialiseerde Afrika touroperator en Wim bij de toen startende online tak van een grote touroperator. Met de opgedane ervaring besloten ze in 2002 Noordhoff Travel op te richten, specifiek gericht op luxe, verre reizen naar Afrika en Midden- en Zuid-Amerika, en sinds 2005 ook naar Azië.

### **5.2. Aanbod Noordhoff Travel**

Het concept dat Noordhoff Travel biedt kan worden omschreven als individueel maatwerk voor de reiziger die op comfortabele wijze verre landen wil ontdekken. Er worden wel enkele groepsreizen aangeboden voor groepen tot 10 personen, maar de meeste reizen bestaan uit maatwerk voor kleine reisgezelschappen van 2 tot 6 personen waarbij alle vervoer, accommodatie, activiteiten en excursies vooraf geregeld zijn. Op enkele bestemmingen kan door de klant zelf in een huurauto worden gereden maar meestal beschikt men (een gedeelte van de reis) over lokale, zeer goed Engels sprekende chauffeurs met veel kennis over natuur en cultuur die tevens fungeren als gids. De accommodatie waarin wordt overnacht is speciaal van aard vanwege de architectuur, ligging of locatie, niet al te grootschalig en valt in de meest luxe categorieën. In overleg met de klant wordt een dag-tot-dag programma opgesteld waarbij in principe alles mogelijk is: duiken, golfen of andere sporten, excursies in natuurparken, culturele programma's enzovoort.

### **5.3. Doelgroep**

Omdat men bij elke klant over de persoonsgegevens beschikt, en er bijna altijd minstens één persoonlijk gesprek heeft plaatsgevonden, bestaat er een goed beeld van de doelgroep. In 2007 is door 3.640 personen bij Noordhoff Travel een reis geboekt. De primaire doelgroep bestaat uit personen tussen de 50 en 70 jaar; 'empty nesters' waarvan de kinderen uit huis zijn of zonder kinderen. Zij beschikken allen over de tijd maar vooral over het geld om luxe verre reizen te maken. Wie een reis boekt bij Noordhoff Travel is geïnteresseerd in de natuur en cultuur van verre landen maar wil deze niet al te avontuurlijk ontdekken, en ook spontaan contact met de lokale bevolking is daarbij geen vereiste. De overnachtingen en het vervoer zijn luxe en comfortabel. De klanten van Noordhoff Travel maken gemiddeld 3,5 reizen per jaar: één lange reis naar een verre bestemming en twee of drie kortere naar een bestemming in Europa of naar steden zoals New York, Moskou of Istanbul. Deze laatste twee typen reizen kunnen zij alleen via andere reisbureaus/touroperators boeken omdat Noordhoff Travel deze niet biedt.

Geografisch gezien komen de klanten uit heel Nederland, maar vooral uit de Randstad met de nadruk op groot Den Haag. Ongeveer 15% van de boekingen vindt plaats via het internet in combinatie met (veelvuldig) telefonisch overleg, voor de overige boekingen komt de klant minstens eenmaal naar het kantoor in Den Haag.

### **5.4. Communicatiebeleid**

Voor het communicatiebeleid van Noordhoff Travel zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- het optimaal, dat wil zeggen efficiënt en effectief, bereiken van de primaire doelgroep. Men wil proberen om per jaar ten minste 50% van deze doelgroep minimaal 1 keer te bereiken.
- het verhogen van de loyaliteit van bestaande klanten. De doelstelling voor herhalingsboekingen is om deze te verhogen van het huidige gemiddelde van 1,8 keer in 5 jaar tot 2,5 keer in 5 jaar.

Als middel is de internetsite het belangrijkste, daarop zijn voorbeeldreizen te zien maar ook foto's en virtuele tours van accommodatie en excursies. Er is veel informatie over de betreffende landen te vinden, maar ook een gastenboek met ervaringen van klanten die bij Noordhoff Travel een reis hebben geboekt. Tevens is er nog steeds een beknopte brochure beschikbaar, deze wordt jaarlijks aan de bestaande klanten verzonden of op aanvraag aan anderen. In print wordt geadverteerd in het wekelijkse reiskatern van de dagbladen van PCM (de Volkskrant, NRC en Trouw) en op de bijbehorende internetsite. Ook bij advertenties in reismagazines gericht op de primaire doelgroep zoals Reizen, Columbus en Azië wordt print zoveel mogelijk gekoppeld aan bannering op de internetsites van deze titels. De effectiviteit en efficiency van adverteren is niet duidelijk. Eigenlijk moet Paola bekennen dat dit geldt voor alle onderdelen van de communicatiemix. Er worden veel beslissingen op gevoel genomen.

Persoonlijk contact wordt als zeer belangrijk ingeschat, het kantoor en het personeel zijn dan ook belangrijke visitekaartjes. Er zijn ook concurrenten die kleinschalige evenementen organiseren in de vorm van thema-avonden per land, vooralsnog lijkt dit nogal duur en kiest men liever voor aanwezigheid op De Vakantiebeurs en individuele voorlichting aan klanten. Direct mail is sinds de invoering in 2007 van een CRM systeem belangrijker geworden, er zijn meer analyses van klantenprofielen mogelijk en er wordt bijvoorbeeld op de verjaardag van de klant een felicitatiekaart gestuurd. De frequentie en inhoud van e-mailings staat nog ter discussie, men wil de bestaande klanten niet irriteren maar wel zinvol informeren. Niet onbelangrijk tenslotte om in de communicatie te noemen is dat Noordhoff Travel is aangesloten bij de ANVR, SGR (Stichting Garantiefonds Reisgelden) en Stichting Calamiteitenfonds Reisgelden. Dit geeft de consument onder andere in geval van faillissement de zekerheid dat de reissom wordt gerestitueerd. Het totale communicatiebudget van Noordhoff Travel bedraagt circa €250.000,- per jaar.

### **5.5. Organisatie**

In de loop der jaren is de organisatie gegroeid tot gemiddeld 12 medewerkers op kantoor. Om flexibel op pieken en dalen te kunnen inspelen bestaat de bezetting uit enkele medewerkers die op oproepbasis administratieve en financiële ondersteuning verlenen. De taakverdeling van de directie is als volgt: Wim is meer extern gericht op inkoop bij toeleveranciers, Paola meer intern op de aansturing van het team, de administratie en het communicatiebeleid. De sterkte qua personeel is de hoge kennis over het landaanbod, de deskundigheid, en het goede persoonlijke contact met de klant. Noordhoff Travel heeft flexibele openingsuren met twee avondopenstellingen op afspraak, en eventueel bezoekt de reisadviseur goede klanten zelfs aan huis.

Sinds de oprichting hebben er wel wijzigingen in het administratieve proces plaatsgevonden, zo ontvangen klanten vliegtickets alleen nog per mail, en geen papieren exemplaar meer per post.

### **5.6. Financiën**

De marges in de reiswereld zijn niet bijzonder hoog. Touroperators die een reis samenstellen hebben met diverse partijen te maken waarmee inkooponderhandelingen gevoerd moeten worden: luchtvaartmaatschappijen, accommodatieverschaffers, organisatoren van excursies,

gidsen, chauffeurs enzovoort. De online touroperators hebben wel te maken met efficiency voordelen op het gebied van huisvesting, administratie, personeel en logistiek en maken in het algemeen hogere marges op de standaard bulkreizen. Daar staat echter tegenover dat deze online aanbieders vaak de goedkopere, meer generieke reizen aanbieden. De reizen die bij Noordhoff Travel worden geboekt vereisen weliswaar meer persoonlijke verkoop maar leveren ook hogere marges vanwege de premium prijs die klanten voor het individuele maatwerk betalen. Enkele efficiency voordelen zoals hiervoor genoemd voor de online aanbieders zijn echter ook van toepassing op Noordhoff Travel, zo worden vliegtickets per mail verstuurd en zijn de drukwerk- en portiekosten in de loop der jaren lager geworden omdat de meeste klanten zich via de internetsite en niet meer via dure brochures oriënteren.

De exploitatie van Noordhoff Travel in 2007 is te vinden in bijlage 1.

### **5.7. De toekomst**

Het probleem waar Wim en Paola de laatste tijd mee hebben geworsteld is de positionering en het daaruit volgend assortimentaanbod van Noordhoff Travel. Staat de doelgroep centraal en zouden ze dus ook heel andere reizen die de primaire doelgroep maakt of wil maken aan moeten bieden? Deze welvarende, ondernemende senioren maken immers ook (verre) stedentrips, reizen binnen Europa en reizen naar andere verre bestemmingen dan hetgeen Noordhoff Travel nu aanbiedt.

Wim is van mening dat de sterkte van Noordhoff Travel bestaat uit de kennis van de specifieke bestemmingen die nu worden aangeboden, leidend tot onderscheidende reizen voor wat betreft de geboden programma's en accommodatie. Hij betwijfelt of ze een heel ander aanbod wel voldoende kwalitatief kunnen leveren. Andere bestemmingen vragen om nieuwe landenexperts. Bovendien is de concurrentie op het gebied van stedentrips en reizen binnen Europa veel sterker, niet alleen doordat dynamic packaging hierbij een veel laagdrempeliger optie is voor de consument, maar ook omdat het aanbod generieker is dan bij de langere rondreizen naar verre bestemmingen.

Een vraag die Paola zich bij deze mogelijke uitbreidingen stelt is of deze verbreding van het aanbod onder een apart merk moet plaatsvinden of onder de paraplu van Noordhoff Travel? Ook maakt zij zich zorgen over de communicatiekosten, dit nieuwe aanbod zal wel moeten worden ondersteund via de diverse geschikte media. Paola zou wel aparte stedentrips naar steden op de continenten die zij nu bedienen willen aanbieden, en eventueel later de mogelijkheid willen onderzoeken om het aanbod te verbreden met rondreizen naar Australië en Nieuw Zeeland. Ze besluiten uiteindelijk om eerst de consequenties van de introductie van kortere stedentrips in kaart te brengen, zowel financieel als wat betreft de aantrekkelijkheid voor de doelgroep.

Door een aantal studenten van de HBO opleiding Internationaal Toeristisch Management is marktonderzoek gedaan naar de houding van de doelgroep ten opzichte van het nieuwe aanbod. Een deel van de resultaten is te vinden in bijlage 2.



**Financiën**

De eerste financiële schattingen leveren grofweg de volgende cijfers op:

*Kosten per jaar:*

Personeelskosten extra reisadviseurs: € 150.000

Communicatie- & overige kosten: € 100.000

De inkoopwaarde wordt geschat op 80% van de omzet. De loonkosten zullen naar verwachting met 3% per jaar stijgen. De communicatie- en overige kosten dalen van € 100.000 in jaar 1 en 2, tot € 75.000 in jaar 3.

*Opbrengsten per jaar:*

In jaar 1 wordt geschat dat 300 passagiers een reis zullen boeken tegen een gemiddelde prijs van € 3.500. Het aantal boekingen stijgt daarna met 15% per jaar, de gemiddelde consumentenprijs met 5% per jaar.

Op basis van het marktonderzoek en de financiële analyse besluiten Wim en Paola om te starten met het aanbieden van korte stedentrips buiten Europa, daarbij zal de nadruk liggen op steden in de landen waar ze al aanwezig zijn, maar zal ook een aantal interessante steden op andere continenten worden aangeboden. Deze uitbreiding zal onder het huidige Noordhoff Travel merk plaatsvinden, er zal geen apart merk voor worden geïntroduceerd. Al met al zien Wim en Paola voldoende mogelijkheden om ook in de nabije toekomst, met alle (economische) onzekerheden, toch nog verder te groeien. Ze zijn zeker van plan om van Noordhoff Travel een nog grotere speler op de reismarkt te maken.

**Bijlage 1 – Exploitatieoverzicht Noordhoff Travel 2007**

Omzet	€ 14.100.000	
Inkoopwaarde omzet	€ 11.844.000	84,0%
Brutowinst	€ 2.256.000	16,0%
Loonkosten	€ 1.120.000	7,9%
Huisvesting	€ 80.000	0,6%
Overige kosten	€ 650.000	4,6%
Bedrijfsresultaat	€ 406.000	2,9%

*Nb.: onder de overige kosten vallen onder andere kosten van IT, reiskosten en communicatiekosten.*

**Bijlage 2 – Resultaten marktonderzoek**
**1. Onderzoeksopzet:**

Het onderzoek is telefonisch uitgevoerd. Doelstelling was enerzijds om een beeld te krijgen van het imago van Noordhoff Travel, en anderzijds de aantrekkelijkheid van het aanbieden van korte, verre stedentrips te onderzoeken. Tevens werd gevraagd naar een aantal gedragskenmerken, bijvoorbeeld met betrekking tot het aantal ondernomen vakanties per jaar, de bestemmingen, de bestedingen en het zoek- en boekgedrag.

**2. Steekproef:**

Van de klanten uit de database van Noordhoff Travel zijn er 100 ondervraagd die in de afgelopen 3 jaar een reis bij Noordhoff Travel hebben geboekt. Deze adressen zijn ad random uit de database geselecteerd. Er is zoveel mogelijk getracht een verdeling binnen de steekproef gelijk aan de totale database te realiseren voor wat betreft leeftijd en geboekte bestemmingen. Omdat de klanten eerst zijn benaderd door een medewerk(st)er van Noordhoff Travel om ze uit te nodigen om aan het onderzoek deel te nemen was de response vrij hoog.

**3. Enkele onderzoeksresultaten:**
**Figuur A1:**

Profiel Noordhoff Travel bij bestaande klanten die in de laatste drie jaar een reis bij Noordhoff Travel hebben geboekt.

	1	2	3	4	5	
Onbetrouwbaar					4,2	Betrouwbaar
Ondeskundig personeel					4,5	Deskundig personeel
Smal assortimentsaanbod			2,5			Breed assortimentsaanbod
Slechte prijs/kwaliteitverhouding				4		Goede prijs/kwaliteitverhouding
Geen exclusief aanbod					4,4	Exclusief aanbod

**Tabel A1:**

Totale bestedingen in euro's aan stedentrips buiten Europa in het afgelopen jaar per persoon.

Basis: allen die in het afgelopen jaar ten minste 1 stedentrip buiten Europa hebben gemaakt (dit betrof 41 van de 100 ondervraagden).

Klasse in euro's	Frequentie
0-<1.000	0
1.000-<2.000	2
2.000-<3.000	6
3.000-<4.000	17
4.000-<5.000	10
5.000-<6.000	4
6.000-<7.000	2
7.000-<8.000	0
	<b>41</b>

**Tabel A2:**

Boekingsintentie stedentrips buiten Europa bij Noordhoff Travel.

Basis: allen die ten minste 1 stedentrip buiten Europa hebben gemaakt.

	Frequentie	Relatieve frequentie (%)
Zeker niet	1	2,4%
Niet	3	7,3%
Misschien wel/misschien niet	5	12,2%
Wel	18	43,9%
Zeker wel	14	34,1%
Totaal	41	100%

Op basis van bovenstaande gegevens is de conclusie van de studenten dat het percentage klanten van Noordhoff Travel dat in het afgelopen jaar ten minste 1 stedentrip buiten Europa heeft gemaakt en een positieve boekingsintentie heeft om in het vervolg deze reizen bij Noordhoff Travel te boeken ten minste 78% is (wel boeken en zeker wel boeken). Om aan de veilige kant te blijven tellen ze de twijfelaars in de categorie: 'misschien wel/misschien niet' slechts voor 1/3 mee. In totaal komen ze dan afgerond op een percentage van 82%.

**Vragen bij de case Noordhoff Travel: specialist in luxe, verre vakanties****Vraag 1 (10 punten)**

De afgelopen jaren hebben zich in de reisbranche vele innovaties voorgedaan. Innovatie vindt niet alleen plaats door de introductie van nieuwe producten of diensten maar ook op het terrein van productie, distributie en managementprocessen.

- Is een vakantiereis een product of een dienst? Motiveer uw antwoord door het noemen van vijf kenmerken waarom dit het geval is.
- Noem twee voorbeelden uit de case van online innovaties in de reisbranche die naar uw mening de consument het meeste meerwaarde bieden. Motiveer uw antwoord.
- Noem drie voorbeelden uit de tekst van innovaties in de reisbranche die voor Noordhoff Travel zowel een bedreiging als een kans vormen. Motiveer uw antwoord.

**Vraag 2 (10 punten)**

De bedrijfskolom in de reisbranche is de laatste tijd aan sterke verandering onderhevig. Eén van de redenen daarvan is integratie.

- Wat is de definitie van het begrip integratie (met betrekking tot onderdelen van de bedrijfskolom)?
- Vindt u op basis van de informatie uit de case dat de kanaalstructuur van de reisbranche de laatste jaren door de beschreven ontwikkelingen is verlengd of verkort? Motiveer uw antwoord.
- Teken op basis van de informatie uit de case een figuur van de bedrijfskolom in de reisbranche. Benoem de diverse onderdelen.

**Vraag 3 (10 punten)**

Noordhoff Travel heeft, onder andere op basis van het profiel van de huidige klanten, de primaire doelgroep duidelijk geformuleerd.

- Noem drie voordelen voor Noordhoff Travel om de doelgroep te segmenteren.
- Welke vier segmentatiecriteria zijn volgens Kotler in het algemeen te onderscheiden?
- Werk deze vier criteria uit voor de beschreven primaire doelgroep van Noordhoff Travel. Geef daarbij ten minste twee voorbeelden binnen een bepaald criterium.

**Vraag 4 (10 punten)**

Voordat een reis wordt geboekt gaat de consument door een aantal fasen van het beslissingsproces.

- Welke vijf fasen worden in het algemeen geaccepteerde basismodel van Engel, Blackwell en Miniard onderscheiden?
- Elke aankoop of koopbeslissing kent een bepaalde mate van perceived risk, oftewel waargenomen risico. Dit geldt ook voor het boeken van een vakantiereis. Noem zes factoren waardoor in het algemeen de mate van perceived risk bij een koopbeslissing wordt bepaald?
- Noem vijf manieren hoe de klant binnen de reisbranche de mate van perceived risk kan reduceren. Neem hiervoor een rondreis door Zuid/Afrika in gedachten.

**Vraag 5 (10 punten)**

Wim en Paola hebben besloten hun portfolio uit te breiden met luxe stedenreizen voor de huidige primaire doelgroep onder het huidige merk.

- a. Noem een voordeel en een nadeel voor Noordhoff Travel om een apart merk voor stedenreizen in de markt te gaan zetten.
- b. Bereken op basis van de financiële gegevens uit de case, in welk jaar Noordhoff Travel break-even draait op het nieuwe aanbod van stedenreizen.
- c. Zou u, op basis van de informatie uit de case, Noordhoff Travel adviseren om te starten met het aanbieden van deze stedenreizen? Motiveer uw antwoord.

**Vraag 6 (10 punten)**

Mede door de diverse concurrentie en de mogelijkheden van het internet is ook het communicatiebeleid van Noordhoff Travel onderwerp van discussie. Doelstelling die Wim heeft geformuleerd is om de merkentrouw van hun klanten te verhogen.

- a. In de communicatiemix van Noordhoff Travel neemt persoonlijke verkoop een belangrijke plaats in. Noem ten minste vijf verschillen tussen persoonlijke verkoop en reclame.
- b. Noem twee communicatiemiddelen die Noordhoff Travel zou kunnen inzetten om de persoonlijke verkoop te ondersteunen. Motiveer uw keuze.
- c. Paola neemt beslissingen over de onderdelen van de communicatiemix veelal op gevoel. Zij is van plan om de effectiviteit en efficiency van de communicatieinspanningen beter te gaan analyseren. Noem drie mogelijkheden waarmee ze zou kunnen starten om meer inzicht te krijgen in deze effectiviteit en efficiency.

**Vraag 7 (10 punten)**

Door een aantal studenten van de HBO opleiding Internationaal Toeristisch Management is marktonderzoek verricht naar de haalbaarheid van het aanbieden van stedenreizen. In bijlage 2 is hiervan een samenvatting te zien.

- a. Er zijn verschillende methoden om de houding ten opzichte van een merk of product te meten. In figuur A1 is het profiel van Noordhoff Travel te zien. Hoe wordt de schaal genoemd die voor deze informatie in figuur A1 te zien is?
- b. Bereken de gemiddelde besteding aan stedenreizen buiten Europa uit de resultaten zoals weergegeven in tabel A1 in bijlage 2.
- c. Teken een histogram van de relatieve cumulatieve frequentie van tabel A1.

**EINDE MODULE A2**