

Opłaty serwisowe i cięcia prowizji

**Możliwości i przykłady
rozwiązań biznesowych dla biur
podróży**

Spis treści

Wprowadzenie	3
Wstęp	4
Koniec prowizji wypłacanych przez linie lotnicze	4
Znikanie prowizji wypłacanych przez linie lotnicze ze światowego rynku	6
Konsekwencje dla działalności biur podróży	7
Przydatne definicje	8
Dystrybucja: nowe modele, nowi gracze, nowe rozwiązania	9
Rosnąca niezależność linii lotniczych	9
Internet kontynuuje zmiany w zasadach prowadzenia działalności	10
Nowy typ klientów	10
Przekrój działalności biur podróży	11
Odnoszące sukcesy biura podróży stosują systemy opłat serwisowych	13
Amerykański rynek biur podróży: od obaw do sukcesu	13
Skandynawia wskazuje drogę Europie	14
Niemieckie biura podróży organizujące wyjazdy służbowe: powstanie modelu opłat transakcyjnych	16
W skrócie: kluczowe trendy na rynku	18
Rodzaje i kategorie opłat serwisowych pobieranych na świecie	19
Obsługa klienta w zmienionych warunkach turystycznych	20
Dostosowywanie opłat serwisowych do potrzeb	21
Jawne informowanie o opłatach	22
Zalecenia	23
Główne wnioski	24
Bibliografia	25

O niniejszym opracowaniu

Niniejsze badania zostały przeprowadzone w roku 2007 przez firmę Amadeus i są oparte na istniejących badaniach, publikacjach prasowych oraz opracowaniach stron trzecich z całego świata, dotyczących opłat serwisowych pochodzących z ostatnich 3 lat. Celem niniejszego opracowania jest pokazanie biur podróży, w jaki sposób mogą zoptymalizować swoją działalność i poprawić rentowność po zniesieniu lub obniżeniu przez linie lotnicze prowizji dla biur podróży. Dokument ten zawiera najnowsze informacje na temat obecnie dostępnych sposobów stosowania opłat serwisowych oraz opisuje możliwości biur podróży pod względem zwiększenia wartości swych usług.

Wprowadzenie

Obniżenie lub likwidacja prowizji płaconych przez linie lotnicze w dalszym ciągu stanowi zagrożenie dla rentowności biur podróży. Kwestią kluczową jest zrozumienie, jakimi trendami powinny się kierować biura podróży, aby utrzymać się na rynku i nie dać się wyprzedzić konkurencji. Niniejsze opracowanie koncentruje się na sposobach optymalizacji rentowności i zwiększenia przychodów biur podróży za pomocą modeli opłat serwisowych.

> **Wprowadzenie opłat serwisowych pomaga biur podróży zwiększyć przychody**

Wprowadzenie opłat serwisowych nie służy tylko do zrekompensowania strat powstałych wskutek zniesienia prowizji płaconych przez linie lotnicze, lecz również jako nowe źródło przychodów dla biur podróży, gwarantujące ich długotrwałą rentowność. W rzeczy samej, według badań przeprowadzonych w roku 2006 przez firmę Hermes Consulting 73% całkowitych przychodów skandynawskich biur podróży pochodzi z opłat serwisowych.

> **Odnoszące sukcesy biura podróży stosują system opłat serwisowych**

Wiele biur podróży rozszerza swoje modele opłat serwisowych, zarówno pod względem pobieranych opłat, jak i liczby usług, za które są naliczane.

Ponieważ opłaty serwisowe są cennym źródłem przychodów, opłaty są naliczane coraz częściej i obecnie biura starają się, gdy tylko jest to możliwe, nie rezygnować z opłat.

> **Opłaty związane z liniami lotniczymi nadal najpopularniejsze**

Agenci turystyczni najczęściej pobierają opłaty od usług związanych z liniami lotniczymi. Pobierane opłaty są zróżnicowane zależnie od celu podróży, rodzaju rezerwacji (np. w przypadku osób często korzystających z usług linii lotniczych), liczby sprzedanych biletów lub rodzaju linii lotniczych (np. z pełną obsługą lub tanich przewoźników)

> **Opłaty od usług zwiększają poczucie lojalności i satysfakcję klientów**

Wbrew powszechnemu przekonaniu, pobieranie opłat serwisowych nie odstrasza klientów. W Stanach Zjednoczonych biura podróży stosują najwięcej opłat serwisowych, a mimo to, w 2005 roku odnotowano 90%-owy wskaźnik utrzymania klienta. Poza tym opłaty mogą być dostosowywane odpowiednio do wymagań poszczególnych klientów, co pozwala biurom podróży oferować swym klientom usługi przygotowane specjalnie dla nich, na podstawie ich wcześniejszych zakupów oraz rozpoznawać usługi, za które klienci są skłonni więcej zapłacić, takie jak zaplanowanie podróży, zarezerwowanie wyłącznie hoteli lub specjalne promocje.

W strukturze przychodów biur podróży coraz większą rolę odgrywają opłaty serwisowe w miarę jak linie lotnicze obniżają lub likwidują prowizje. Ponieważ na rynkach takich jak amerykański lub skandynawski ta tendencja jest już bardzo zaawansowana, dobrze prosperujące biura podróży w wielu krajach europejskich, szybko zaczynają wprowadzać i stale udoskonalają własne systemy oparte na opłatach serwisowych.

Wstęp

Koniec prowizji płaconych przez linie lotnicze

Przez ponad 20 lat biura podróży miały monopol na dwa elementy podróży lotniczych: udzielanie informacji i wystawianie biletów.

Obecnie utraciły ten monopol: nie ma problemu ze zdobyciem informacji, a bilety papierowe coraz bardziej tracą na znaczeniu.

Poprzez likwidację prowizji dla agentów turystycznych linie lotnicze dążą do uniezależnienia się od biur podróży jako kanału dystrybucji. Proces ten rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych w roku 1995, gdy siedem linii lotniczych (American, Delta, US, Trans World, United, Northwest i Continental Airlines) połączyły siły, by ograniczyć wysokość prowizji płaconych biurom podróży. Wprowadziły one górną granicę prowizji dla agentów turystycznych w wysokości 50 USD za loty krajowe¹ oraz, w roku 1998, 100 USD za loty międzynarodowe.

W październiku 1999, prowizje płacone przez linie lotnicze zostały obniżone o 5%, a ostatecznie zniesiono je w Stanach w marcu 2002 roku (średnio, kolejna obniżka prowizji wypadała co 14 miesięcy).

Koniec modelu opartego na prowizjach spowodowały trzy kluczowe czynniki:

- > Niezrównoważone straty finansowe linii lotniczych związane z rozwojem tanich linii lotniczych, prowadzące do zwiększonej liczby bankructw.
- > Brak niekorzystnych skutków wcześniejszych obniżek prowizji: linie lotnicze stopniowo obniżały wypłacane prowizje począwszy od lutego 1995.
- > Brak możliwości wystąpienia biur podróży z efektywnymi roszczeniami regresowymi (w prawie amerykańskim jest zabronione zbiorowe powództwo).

W efekcie upadła jedna trzecia biur podróży działających w Stanach Zjednoczonych.

W roku 2000 działało tam ponad 30 000 punktów sprzedaży usług turystycznych;

w 2005, wkrótce po ostatecznej likwidacji prowizji, ledwo nieco ponad 21 000.

W Europie prowizja płacona przez linie lotnicze nie zmieniła się (9%) przez ponad 15 lat. Pierwsze problemy pojawiły się wraz z liberalizacją transportu lotniczego i usług przelotów krajowych.

Główne skutki były następujące:

- > Pojawienie się nowych linii lotniczych i rozszerzenie siatki połączeń lotniczych.
- > Wzrost liczby bankructw.
- > Nowi konkurenci wymusili obniżkę opłat za przeloty.
- > Rozwój tanich linii lotniczych (np. Easyjet) wzorowanych na amerykańskich liniach Southwest.
- > Konieczność obniżki kosztów działalności, szczególnie wobec rozwoju tanich linii lotniczych, w przypadku których słowo „tanie” oznacza niskie koszty działalności, a nie niskie ceny przelotów, nawet jeżeli są to rzeczy ze sobą ściśle powiązane.

> Obniżając prowizje dla agentów turystycznych linie lotnicze uniezależniły się od biur podróży jako kanału dystrybucji.

¹ Po tej zmianie biura podróży zaczęły otrzymywać 10% prowizji za wszystkie bilety do 500 USD. Za wszystkie kwoty powyżej 500 USD naliczano tylko 50 USD prowizji. Pułap 50 USD został szybko wdrożony przez wszystkie największe linie lotnicze, z wyjątkiem linii Alaska, TWA oraz Southwest.

Dlatego też w Europie prowizje dla biur podróży stopniowo malały z 9% do 7% w pierwszej fali pomiędzy rokiem 1997 a 1999, a po roku 2001 nastąpiła druga fala obniżek. Od 1 stycznia 2003 roku prowizje praktycznie zniknęły z rynku skandynawskiego. Proces ten w Europie przebiegał szybciej niż w USA, co tłumaczy większe trudności europejskich biur podróży w dostosowaniu się do nowych warunków.

Gdyby tylko jedne linie lotnicze zdecydowały się ominąć pośredników, którzy mogliby wówczas przejść na stronę konkurencji, taktyka cięć prowizji mogłaby się okazać zbyt ryzykowna.

Jednak za zerową prowizją opowiedziały się wszystkie linie lotnicze, więc wcześniej czy później zostanie ona wprowadzona do powszechnego użycia. Niewiadomą pozostaje czas adaptacji klientów i biur podróży do nowych modeli dystrybucji, komplikujących sytuację.

Niektóre linie lotnicze nadal płacą prowizje od sprzedaży krajowej², lecz zarazem powoli zmierzają do zerowej prowizji. Czeskie Linie Lotnicze CSA, na przykład, już zaczęły obniżać prowizje dla agentów turystycznych.



² Kraje europejskie, w których linie krajowe nadal płacą prowizje od sprzedaży krajowej: Portugalia (TAP – Air Portugal) 1% (ale 0% w Niemczech), Irlandia (Aer Lingus) 1% od 2003 r., Włochy (Alitalia) 1% od 2004 (ale 0% w Wielkiej Brytanii), Austria (Austrian Airlines) 1 % od 2006, Rumunia (Tarom) 1% od 2006 (ale 0% w Niemczech), Grecja (Olympic Airways) od 6,94% do 8,5% zależnie od celu podróży i rodzaju lotu, Cypr (Cyprus Airways) i Chorwacja (Croatia Airlines) 7%, Polska (PLL LOT) 1% od 2004 (ale 0% w Niemczech), Hiszpania (Iberia) z 0,4% od stycznia 2007 r.

Znikanie prowizji płaconych przez linie lotnicze ze światowego rynku

Proces likwidacji prowizji od sprzedaży krajowej na światowych rynkach

	Linie lotnicze	Rok	Poziom prowizji od sprzedaży krajowej
Stany Zjednoczone	Delta	2002	0%
Irlandia	Aer Lingus	2003	1%
Finlandia	Finnair	2003	0%
Holandia	KLM	2003	0%
Skandynawia	SAS	2003	0%
Rosja	Rosyjskie Linie Lotnicze Aeroflot	2004	0%
Włochy	Alitalia	2004	1%
Polska	PLL LOT	2004	1%
Niemcy	Lufthansa	2004	0%
Francja	Air France	2005	0%
Wielka Brytania	British Airways	2005	0%
Belgia	SNBrussels Airlines	2005	0%
Austria	Austrian Airlines	2006	1%
Rumunia	Tarom	2006	1%
Hiszpania	Iberia	2007	0,4%

Konsekwencje likwidacji prowizji dla biur podróży

Nowe warunki

Biura podróży znalazły się w niekorzystnych warunkach konkurencji względem swoich dostawców, którzy zapewniają własne strony internetowe, dzięki którym mogą kontrolować dostępność i ceny miejsc.

W badaniach przeprowadzonych przez firmę Amadeus wśród 600 aktualnych i potencjalnych klientów firmy Amadeus, 34% ankietowanych uznało za największe wyzwanie „obniżkę przychodów z prowizji”. Rzeczywiście, decyzja linii lotniczych o obniżeniu i/lub likwidacji prowizji dla biur podróży spowodowała, że zaczęły one korzystać z technologii, do której wiele z nich nie ma zaufania lub której nie ma ochoty używać, oraz do nieustannego porównywania cen i rozkładów. W nowym środowisku tradycyjne biura podróży znalazły się w niekorzystnych warunkach konkurencji względem internetowych biur podróży i przewoźników lotniczych, którzy stworzyli własne strony internetowe, poprzez które są w stanie kontrolować dostępność miejsc i ceny. Nadal jednak są prowadzone programy motywacyjne dla agentów turystycznych. Agenci turystyczni otrzymują od niektórych linii lotniczych wynegocjowane prowizje motywacyjne, ściśle zależne od ich wydajności. Linie lotnicze rozważają również przekazywanie biurom podróży w ramach zachęty części opłat za korzystanie z komputerowego systemu rezerwacji.

W celu większego uniezależnienia się od prowizji wypłacanych przez linie lotnicze biura podróży stosują co najmniej jedną z następujących strategicznych metod:

- 1) usprawnianie wykonywanych operacji, kontrolowanie kosztów personelu, a zarazem staranie się, aby klienci w jak najmniejszym stopniu odczuli te zmiany;
- 2) rozszerzenie działalności lub przejście na działalność w sektorze wyjazdów wypoczynkowych, w którym nadal utrzymują się wysokie prowizje w sektorze nielotniczym (rejsy, hotele, itd.);
- 3) wyspecjalizowanie się w konkretnych rejonach geograficznych lub określonych rodzajach wyjazdów wypoczynkowych (np. organizacja ślubów, wyjazdy studenckie, grupowe, wyłącznie rejsy, itd.);
- 4) wprowadzanie modelu biznesowego opartego na opłatach serwisowych.

Opłaty serwisowe

Większość agentów turystycznych zrekompensowało sobie zniesienie prowizji, przechodząc na model biznesowy oparty na opłatach serwisowych - naliczając opłaty za każdą transakcję.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na czwartej opcji: wdrożeniu modelu biznesowego opartego na opłatach serwisowych – naliczanie opłat od każdej transakcji. Opcja ta ma też dodatkową zaletę bezpośredniego określania wartości oferowanej klientom usługi. Dlatego też w niektórych krajach, takich jak USA lub kraje skandynawskie, agenci turystyczni już zaczęli korzystać z rozbudowanych systemów opłat serwisowych i stale szukają sposobów zwiększenia przychodów. Cała branża biur podróży znajduje się obecnie w fazie przejściowej, dlatego też agenci turystyczni muszą borykać się z nieznanym. W branży następują zmiany o charakterze systemowym: agenci turystyczni muszą być teraz w stanie zapewnić dodatkową wartość swych usług, by móc naliczyć za nie dodatkową opłatę, i wielu z nich radzi sobie obecnie lepiej niż przed likwidacją prowizji. Jednak opłaty podniosły koszty podróży dla podróżnych i klienci niechętnie płacą za usługi, które wcześniej były bezpłatne.



Jakie są charakterystyczne cechy sektora podróży służbowych?

Wysokość prowizji płacona przez linie lotnicze ma bezpośredni wpływ na klientów korporacyjnych, ponieważ biura podróży organizujące wyjazdy służbowe zazwyczaj przekazują swoje zyski z prowizji kluczowym klientom, w zamian za to klienci traktują opłaty jako subsyduum swego programu zarządzania podróżami i osiągają zysk nawet po zapłaceniu opłat. Jednak od tej pory opłaty będą wyższe niż prowizje, więc firmowe koszty podróży nie będą już kompensowane prowizjami; w gruncie rzeczy więc koszty podróży wzrosną przez dodanie opłat serwisowych.

Jednak pewne cechy rynku wyjazdów służbowych pozwoliły temu sektorowi łatwiej przystosować się do likwidacji prowizji. Biura podróży organizujące wyjazdy służbowe zawsze prowadziły w specyficzny sposób kontakty z różnymi klientami; zazwyczaj utrzymują one długoletnie kontakty, nawiązane na długo przed ograniczeniem wysokości prowizji. Niektóre biura szybko renegecowały umowy z klientami w celu uwzględnienia opłat transakcyjnych lub administracyjnych, wiedząc, że większość tych ustaleń zależy od potrzeb danego klienta.

Umożliwiło to wielu biurom nieco łatwiejsze przystosowanie się do zerowych prowizji. Poza tym ich działalność nie opierała się na dystrybucji biletów lotniczych, lecz na zarządzaniu firmowymi kosztami podróży. Zajmują się one kontrolą kosztów, pilnują przestrzegania zasad polityki firmowej, negocjują specjalne porozumienia w kwestii opłat i dostarczają informacji pracownikom i kadrze kierowniczej.

W pierwszej części niniejszego opracowania zostaną przeanalizowane zmiany wynikające z utraty przychodów z prowizji płaconych przez linie lotnicze w branży turystycznej i omówione bezpośrednie tego skutki dla dystrybucji. Później przyjrzymy się sytuacji w krajach, które pomyślnie zastosowały modele oparte na opłatach serwisowych, aby zaprezentować pewne zalecenia. W ostatniej części skoncentrujemy się na najlepszych praktykach zwiększania poziomu akceptacji opłat serwisowych u klientów.

Parę przydatnych definicji

Definicje

- > Opłata serwisowa
- > Opłata transakcyjna
- > Opłata administracyjna

W niniejszym opracowaniu określiliśmy trzy różne rodzaje opłat: opłaty serwisowe, opłaty transakcyjne oraz opłaty administracyjne:

> **Opłata serwisowa:** jest to termin ogólny powszechnie używany w odniesieniu do opłat pobieranych za rezerwacje. „Opłata serwisowa” to kwota naliczana przez biuro podróży od kupującego (klienta lub firmy) za usługi zapewnione jako dodatek do zakupionego produktu (zarezerwowanie hotelu, biletu lotniczego, itd.).

> **Opłata transakcyjna** to uzgodniona kwota pobierana przez biuro podróży od każdej transakcji; to znaczy za każdą pojedynczą czynność lub operację wykonaną w celu przeprowadzenia rezerwacji. Opłata transakcyjna została opracowana, by pokryć koszty operacyjne biur podróży i zawiera marżę zysku.

> **Opłata administracyjna** odnosi się do stałej opłaty (procentowej lub ryczałtowej) dopisywanej do faktury na podstawie różnych kryteriów, np. rodzaju czy wartości transakcji. Opłata ta w żaden sposób nie zależy od relacji pomiędzy biurem podróży a jego dostawcami. Na przykład może to być uzgodniona kwota naliczana przez biuro podróży za określony okres (miesięcznie, rocznie, itd.).

Dystrybucja: nowe modele, nowi gracze, nowe rozwiązania

Rosnąca niezależność linii lotniczych

Linie lotnicze stosują trzy różne strategie:

- > Obniżka opłat za korzystanie z komputerowego systemu rezerwacji
- > Rezygnacja z pośrednictwa
- > Obniżka prowizji dla agentów turystycznych

Aby stawić czoła niekontrolowanym kosztom, takim jak cena ropy oraz zrekompensować lata strat operacyjnych, linie lotnicze były zmuszone obniżyć koszty dystrybucji w wielu obszarach.

Względem kosztów dystrybucji linie lotnicze stosują trzy różne strategie:

- > Obniżenie opłat za korzystanie z komputerowego systemu rezerwacji oraz stopniowe zawieranie porozumień ze światowymi komputerowymi systemami rezerwacji GDS.
- > Rezygnowanie z pośrednictwa: bezpośrednie docieranie do klienta z pominięciem istniejącego łańcucha dystrybucji poprzez tworzenie własnych stron internetowych.
- > Obniżenie lub likwidacja prowizji płaconych biurom podróży.

Decyzja o obniżce prowizji płaconych biurom podróży wyraźnie wskazuje, że linie lotnicze chciały zmniejszyć swą zależność od biur podróży jako kanału dystrybucji.

W tej sytuacji Internet okazał się wydajnym i tanim kanałem dystrybucji.

Dzięki stworzeniu własnych stron internetowych i sprzedaży biletów bezpośrednio klientom, linie lotnicze są w stanie kontrolować dostępność miejsc i ustalać ceny na swoją korzyść, mogą więc działać skuteczniej, niż inne grupy dostawców, przyciągając klientów na swoje strony internetowe.



Internet kontynuuje zmiany w zasadach prowadzenia działalności

Internet całkowicie zmienił rynek usług turystycznych. Dzięki niemu dostawcy mogą bezpośrednio kontaktować się z potencjalnymi klientami poprzez własne strony internetowe oraz obniżyć prowizje płacone za dostęp do rynku i klienta. Pozwala on również kształtować ceny w czasie rzeczywistym. Wszystko to zagraża tradycyjnemu modelowi biznesowemu biur podróży i stale utrudnia im proponowanie niższych cen niż konkurencja.

Badania przeprowadzone niedawno przez firmę Burst Media wykazały, że Internet jest coraz częściej używany jako główne narzędzie do planowania podróży, co oznacza, że internetowe biura podróży mogą konkurować z tradycyjnymi biurami nie tylko pod względem sprzedawanych produktów, ale i zapewnianych usług. I rzeczywiście, zdaniem dyrektora działu badań rynkowych firmy Burst: „Podróźni grupowo przyczynili się na Internet – aktywnie używają go jako źródła informacji i miejsca zakupów wyjazdów”.

W roku 2007 turystyczne rezerwacje internetowe będą stanowić ponad 30% wszystkich rezerwacji turystycznych w Europie. Zdaniem firmy Forrester Research³ (luty 2007), jeśli chodzi o podróźnych europejskich, którzy szukają ofert wyjazdów wypoczynkowych w Internecie, 40% z nich rezerwuje wyjazdy przez Internet, a 27% kupuje je w nieinternetowych punktach sprzedaży.

Nowy typ klientów

Głównie dzięki Internetowi klienci mają obecnie dostęp do większej ilości informacji, mogą się nimi łatwiej wymieniać i w ten sposób uzyskują większy wpływ na zawartość ofert w sieci i poza nią, stymulując zmiany.

Sposób, w jaki biura podróży będą traktować swoich dostawców i bezpośrednich konkurentów będzie zależał od ich możliwości reagowania na takie oczekiwania i spełniania potrzeb tego nowego pokolenia wymagających klientów.

Jednakże ta wielka ilość informacji może dezorientować klientów. I rzeczywiście, im większy będą mieli dostęp do informacji (odnośnie cen, zasad działalności różnych dostawców usług turystycznych, rodzajów wyjazdów zorganizowanych, itd.), tym bardziej będzie im potrzebna pomoc w wyborze.

Gwałtowny rozwój Internetu i łatwy dostęp do informacji może okazać się korzystny dla agentów turystycznych jako osób najlepiej przygotowanych do wyszukiwania odpowiednich informacji i udzielania bezstronnych rad. Konkurencyjną przewagą agenta turystycznego będzie zapewnienie specjalistycznej wiedzy i profesjonalnego doradztwa w celu spełnienia potrzeb danego podróżnego.

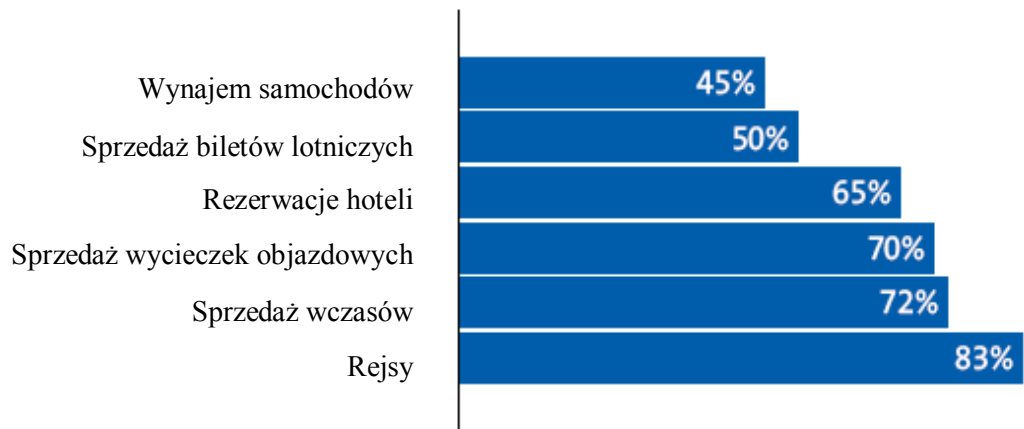
³ „Forrester Research Inc. jest niezależną firmą zajmującą się badaniem rynków i technologii, doradzającą światowym liderom biznesu i technologii.”

Przekrój działalności biura podróży

W przypadku typowych biur podróży w Stanach Zjednoczonych, czerpiących 80% swych przychodów z wyjazdów wypoczynkowych, w ciągu ostatnich lat uległ zmianie stosunek ilości wyjazdów służbowych do wypoczynkowych w ich ofercie. W miarę jak biura starają się zmniejszyć swą zależność od sprzedaży biletów lotniczych, stale przesuwają się w kierunku rezerwacji nielotniczych.

Wyniki badań w Stanach Zjednoczonych i niektórych krajach europejskich wykazały powiązania pomiędzy obniżkami prowizji płaconych przez linie lotnicze a zmniejszeniem sprzedaży biletów lotniczych, na korzyść wyjazdów zorganizowanych i rejsów. Zmiana ta jest najlepiej widoczna w Stanach Zjednoczonych (ASTA⁴, 2006), gdzie w roku 2004 sprzedaż biletów lotniczych przestała być głównym elementem obrotów biura podróży, za to sprzedaż wycieczek zorganizowanych przewyższyła sprzedaż biletów lotniczych.

Sprzedaż segmentów, przewidywania amerykańskich agentów turystycznych co do wzrostu sprzedaży



Źródło: 2004 US Travel Industry Survey, Travel Weekly.

Według ankiety przeprowadzonej przez firmę Amadeus wśród 600 obecnych, oraz kilkudziesięciu potencjalnych jej klientów, 34% ankietowanych określiło „zmniejszenie przychodów z prowizji” jako największe wyzwanie, które staje dziś przed ich firmami; 27% nazwało tak „wzrost konkurencji ze strony Internetu”. Aby stawić czoła tym zmianom, główną strategią dla 49% respondentów był „nacisk na zwiększenie przychodów”, a dla 19% „włączenie się do sieci”.

⁴ ASTA: American Society of Travel Agents (Amerykańskie Stowarzyszenie Agentów Turystycznych). Agenci zrzeszeni w ASTA działają głównie na rynku krajowym (Stany Zjednoczone i Kanada).

43% dotyczy rezerwacji międzynarodowych, a 67% krajowych. Głównie są to wyjazdy wypoczynkowe (76% całej działalności).

Jakie największe wyzwanie stoi dziś przed Państwa firmą?

> Zmniejszenie przychodów z prowizji

- 34%: Wyniki w skali światowej
- 50%: Wyniki dla Europy Zachodniej

Jaka jest główna strategia obronna Państwa biura?

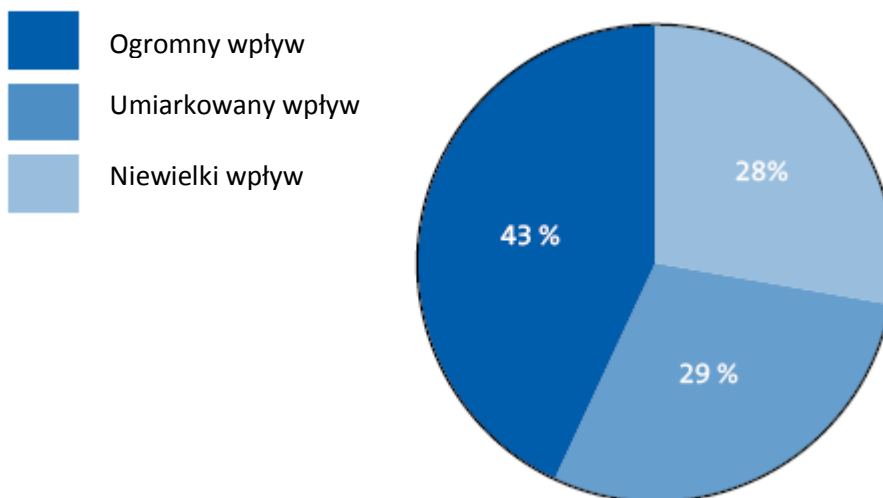
> Zwiększanie przychodów

- 49%: Wyniki/Rezultaty w skali światowej
- 47%: Wyniki dla Europy Zachodniej

Źródło: Amadeus Research 2006.

Poniższe wyniki dowodzą, że kraje Europy Zachodniej poważnie ucierpiały wskutek zniesienia prowizji przez linie lotnicze. W roku 2006 GfK⁵ przeprowadziło ankietę wśród 988 francuskich biur podróży w celu przeanalizowania wpływu końca modelu działalności opartego na prowizjach:

Wpływ obniżki prowizji płaconych przez linie lotnicze



Źródło: GfK Survey of 988 French travel agencies, 2006.

Francuskie biura podróży znalazły już kilka rozwiązań, jednak nadal potrzebują wsparcia:

- > Zgodnie z umową pomiędzy SNAV (Krajowy związek biur podróży) oraz Air France, te linie lotnicze będą nadal płacić swoistą prowizję w wysokości do 0,6% wytworzonych obrotów, aby pomóc biurom podróży przystosować się do zniesienia prowizji.
- > Podłączenie małych biur podróży do sieci i sprzedaż w Internecie.
- > Stowarzyszanie się w celu zwiększenia siły przetargowej i negocjowania specjalnych opłat z dostawcami.
- > Wprowadzenie systemów opłat, przy czym biura podróży organizujące wyjazdy służbowe są bardziej skłonne płacić opłaty za usługi biur podróży.

Ale co z innymi krajami, w których udało się pomyślnie przejść przez zniesienie prowizji i wprowadzić modele oparte na opłatach serwisowych?

⁵ Grupa GfK (Growth From Knowledge – Wzrost dzięki wiedzy) zajmuje 4 miejsce wśród światowych organizacji badania rynku. Grupa ta składa się ze 130 firm znajdujących się w 70 krajach.

Dobrze prosperujące biura podróży stosują systemy opłat serwisowych

Zniesienie prowizji zmusiło agentów turystycznych do podniesienia opłat za sprzedawane bilety oraz informowania, w jaki sposób, w odróżnieniu od innych biur, pomagają klientom. Opłaty serwisowe to nie tylko sposób zrekompensowania zniesienia prowizji płaconych przez linie lotnicze, lecz również metoda generowania nowych źródeł przychodów dla biur podróży, które mogą zapewnić im wieloletnią rentowność. W następnej części niniejszego opracowania skupimy się na tym, w jaki sposób biura podróży mogą zoptymalizować swoją rentowność i przychody, przy pomocy opłat serwisowych. Szczegółowo zostaną przeanalizowane doświadczenia krajów, którym udało się wprowadzić systemy opłat serwisowych.

Tabela poniżej podsumowuje najważniejsze informacje związane ze Stanami Zjednoczonymi oraz niektórymi krajami Europy Zachodniej, które opracowały wydajne systemy opłat serwisowych:

Wszystko co powinniście wiedzieć o opłatach serwisowych

	Wysokość prowizji	Wysokość pobieranych opłat*	3 najczęstsze opłaty serwisowe
Stany Zjednoczone	0% - 2002 (Delta Airlines)	\$ 5 - \$ 250	1. Wystawianie biletów lotniczych 2. Wymiana biletów lotniczych 3. Specjalne kupony & promocje
Skandynawia	0% - 2003 (SAS)	20 € - 100 €	1. Wystawianie biletów lotniczych 2. Zwroty za bilety 3. Bilety kolejowe
Francja	0% - 2005 (Air France)	5 € - 150 €	1. Opłaty od długości trasy przy biletach lotniczych (krótki, średni, długi dystans) 2. Bilety kolejowe (koleje SNCF) 3. Opłaty administracyjne
Wielka Brytania	0% - 2005 (British Airways)	B/D**	1. Opłaty w tanich liniach lotniczych 2. Płatności kartami kredytowymi 3. Opłaty od rozkładowych cen przelotów
Hiszpania	0.4% - 2007 (Iberia)	20 € - 200 €	1. Wystawianie biletów lotniczych 2. Wymiana biletów lotniczych 3. Zwroty za bilety

* Zależnie od rodzaju zakupionych produktów: np. liczby pasażerów, klasy rezerwacyjnej, papierowych lub elektronicznych biletów, itd.

** Brak danych.

Źródła: ABTA Travel Statistics and Trends 2005; ASTA 2006 Service Fee report; Dr. Fried & Partner - "Understanding how service fee automation impacts travel agencies business", 2007; FAZ Institute - Geschäftsreisen - Mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004.

> **96,8%** członków ASTA przyznało, że w roku 2005 pobierało od klientów opłaty przynajmniej za niektóre usługi.

Amerykański rynek biur podróży: od obaw do sukcesu

Amerykańscy agenci turystyczni zaczęli coraz bardziej polegać na opłatach płaconych przez klientów i opłatach manipulacyjnych, jako rekompensacie za utracone przychody z prowizji linii lotniczych. Opłaty serwisowe stały się niemal powszechne wśród biur należących do ASTA (American Society of Travel Agents – Amerykańskie Stowarzyszenie Agentów Turystycznych): 96,8% deklaruje, że pobiera opłaty przynajmniej za niektóre usługi, a w przypadku biur podróży, które wydajnie stosują opłaty, stawki stale rosną. Niemal wszystkie biura podróży w Stanach Zjednoczonych, niezależnie od wielkości, pobierają opłaty serwisowe, zaś w nadchodzących latach ponad jedna trzecia (38,9%) członków ASTA planuje zmienić opłaty. Większość z nich planuje podwyższyć większość opłat (61,1%) podczas, gdy część (31%) chce je obniżyć, za to niemal jedna trzecia (31%) wprowadzi opłaty serwisowe za usługi, za które obecnie nie są one jeszcze pobierane.

Większość agentów stosuje zmienne opłaty. Na przykład w przypadku biletów lotniczych, raport o stosowanych przez członków ASTA opłatach “ASTA Agency Service Fees and Benchmarking Report” podaje, że 63% respondentów pobiera opłaty zależne od celu podróży (loty krajowe a loty międzynarodowe), ceny biletu, liczby sprzedanych biletów i rodzaju relacji biura z klientem. Opłaty serwisowe wynoszą od 5 USD do 250 USD zależnie od poziomu jakości usług, zaś opłaty za usługi związane z liniami lotniczymi nadal znajdują się w czołówce listy najczęściej pobieranych przez amerykańskie biura podróży opłat serwisowych. Amerykańskie biura największe opłaty naliczają za zaplanowanie podróży i zebranie informacji (średnio 65 USD).

Amerykańskie biura podróży - pięć najczęściej stosowanych opłat serwisowych

5 najczęściej stosowanych opłat serwisowych	Min.	Maks.
1. Wystawianie biletów lotniczych	\$ 8,00	\$ 50,00
2. Wymiana biletów lotniczych	\$ 10,00	\$ 100,00
3. Specjalne kupony i promocje	\$ 10,00	\$ 150,00
4. Bilety kolejowe	\$ 5,00	\$ 50,00
5. Rezerwacje dla stałych klientów linii lotniczych	\$ 5,00	\$ 250,00

Źródło: ASTA 2006, *Agency Service Fee and Benchmarking Report*.

Doświadczenie amerykańskie pokazuje, że gdy już raz agenci turystyczni przełamali swe pierwotne obawy dotyczące pobierania opłat serwisowych, szybko przekonali się, że ich wprowadzenie nie odstrasza klientów. W roku 2005 amerykańskie biura podróży odnotowały 90% wskaźnik utrzymania klienta.

Skandynawia wskazuje drogę Europie

> 73% całkowitych przychodów skandynawskich biur podróży organizujących wyjazdy służbowe pochodzi z opłat serwisowych, a tylko 18% z prowizji.

Jednym z głównych problemów w przypadku skandynawskich biur podróży było utrzymanie wysokiej marży zysku netto pomimo obniżenia dotychczasowego źródła przychodów. Według badań przeprowadzonych w roku 2006 przez firmę Hermes Consulting, w 2005 roku rynek skandynawskich biur podróży osiągnął najwyższą marżę zysku netto (stosunek przychodów do wartości sprzedaży; w wysokości 10,7%) w porównaniu z innymi krajami europejskimi (patrz wykres 15).

Główną przyczyną było udane przejście z prowizji na opłaty serwisowe. 73% całkowitych przychodów biur podróży organizujących wyjazdy służbowe pochodzi z opłat serwisowych, a zaledwie 18% z prowizji (wynajem samochodów, hotele, itd.), tym samym redukując ryzyko spowodowane przez obniżki prowizji. Kluczowe dla ich działalności procesy rezerwacji (w tym ocena potrzeb klienta⁶, wyszukanie/zaproponowanie oferty & negocjacje⁷ oraz rezerwacja & sprzedaż⁸) reprezentują najbardziej znaczącą część wydatków, zarówno biur podróży organizujących wyjazdy służbowe, jak i tych organizujących wyjazdy wypoczynkowe, stanowiąc ponad 40% ich kosztów całkowitych. Wobec tego uznano, że należy pobierać od klientów opłaty za te usługi, szczególnie w przypadku biur organizujących wyjazdy wypoczynkowe, które mają najmniej doświadczonych klientów i najbardziej złożone systemy produktów i pakietów.

W ten sposób kraje skandynawskie stworzyły bardzo skuteczny model oparty na opłatach serwisowych, a agenci turystyczni obecnie zmieniają się w prawdziwych doradców swoich klientów: stosują narzędzia samoobsługowe i specjalizują się w podróżach do określonych miejsc. Systemy cen oparte na rodzajach usług stają się coraz bardziej popularne i wcześniej czy później będą powszechnie stosowane.

W przypadku biur podróży organizujących wyjazdy służbowe, sposób naliczania opłat serwisowych zależy od kanału sprzedaży, rodzaju sprzedawanego produktu i celu podróży. Pracują one, stosując przejrzyste opłaty serwisowe. Co do biur podróży organizujących wyjazdy wypoczynkowe⁹, wliczają one opłaty serwisowe w ceny pakietów, bez szczegółowej informacji o zapewnianych usługach. Często również negocjują stawki netto z dostawcami i generują większe przychody z pomocą marży¹⁰ od tych stawek.

⁶ kontakt i identyfikacja klientów, tworzenie lub modyfikowanie profilu klienta, rozumienie potrzeb klienta, oferowanie dodatkowych usług .

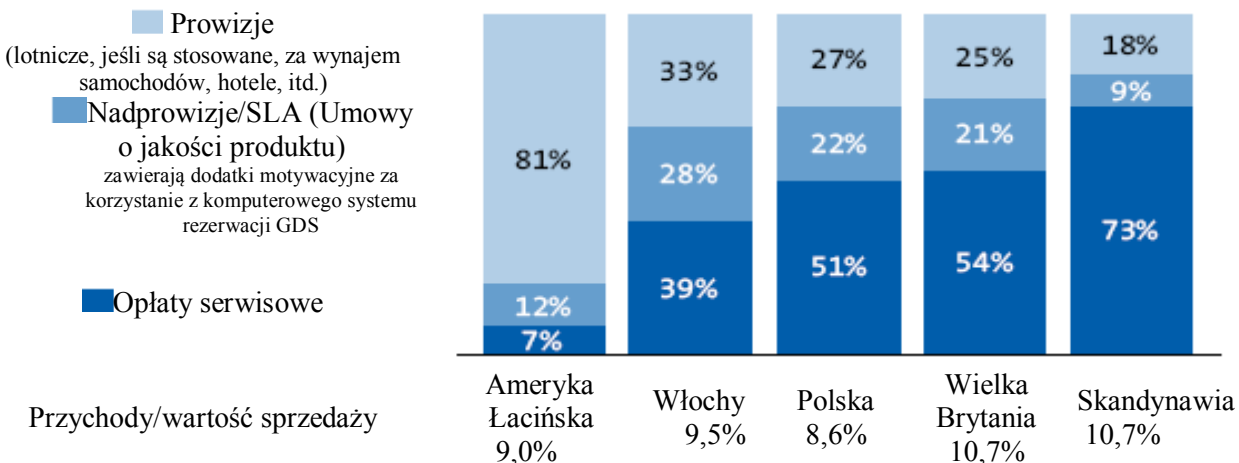
⁷ sprawdzanie dostępności ofert i cen, sprawdzanie dodatkowych informacji, bieżące kontakty z klientami / poprawki i ostateczna oferta, oferowanie dodatkowych usług.

⁸ tworzenie i kontrolowanie rezerwacji, ostateczne potwierdzanie przez klienta, płatność z góry, ostateczne potwierdzenie przez dostawców i płatność z góry, zarządzanie zmianami w planie podróży, wystawienie i dostarczenie /wymaganych/ dokumentów i informacji przedwyjazdowych.

⁹ Określono dwa rodzaje modeli biznesowych w dziedzinie wyjazdów wypoczynkowych: strategia ukierunkowana na produkt, koncentrująca się na oddzielnych produktach, z opłatami określanymi dla każdego produktu osobno, oraz ukierunkowana na pakiety, kładąca nacisk na opracowywanie pakietów, w których klienci płacą jedną, łączną cenę za wszystkie zakupione usługi.

¹⁰ Marża to dodatkowa wartość produktu naliczona do składników kupowanych przez biuro podróży po wcześniej wynegocjowanych stawkach, a potem „odsprzedawanych” klientom. Ten model biznesowy jest często nazywany modelem kupieckim i może korzystać z przydziałów lub z dostępności w czasie rzeczywistym (opartej na wynegocjowanych z dostawcą, opłaconych z góry stawkach). Ta praktyka została spopularyzowana przez duże internetowe biura podróży, takie jak Expedia i Lastminute.com. Chociaż zarówno marże, jak i opłaty serwisowe pozwalają biurom podróży sprzedawać produkty powyżej kosztów (generując w ten sposób zysk), znacznie się różnią między sobą, ponieważ marżę ukrywa się przed klientem, podczas gdy o opłatach serwisowych są oni informowani.

Przekrój źródeł przychodów biur podróży organizujących wyjazdy służbowe



Źródło: Hermes Management Consulting, "Understanding travel agencies cost drivers and ways to optimise business in the Scandinavian countries", listopad 2006.

Trendy rynkowe jasno wskazują, że struktura źródeł przychodów biur podróży, wobec obniżenia lub likwidacji przez linie lotnicze prowizji, coraz bardziej przesuwają się w kierunku opłat serwisowych. Wyraźnie widać, że obszary, takie jak Skandynawia lub Wielka Brytania, które wprowadziły i stworzyły systemy oparte na opłatach serwisowych, osiągają najlepsze wyniki dla wskaźnika przychody/wartość sprzedaży.

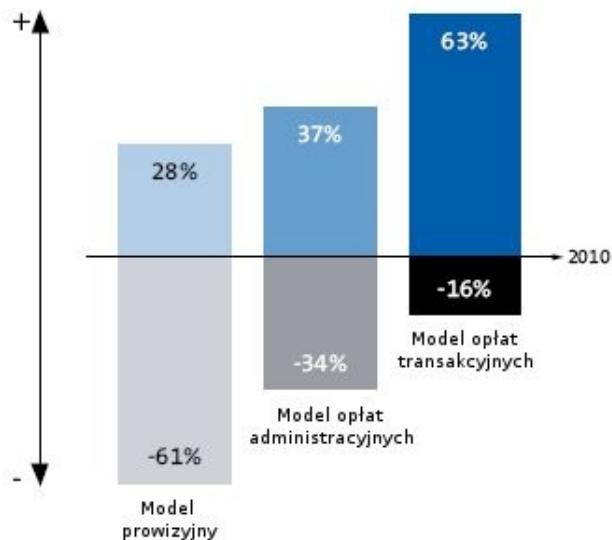
Niemieckie biura podróży organizujące wyjazdy służbowe: powstanie modelu opłat transakcyjnych

Wobec wprowadzenia zerowej prowizji przez linie lotnicze Lufthansa w roku 2004, niemieckie biura podróży musiały zawiesić płacenie dodatków motywacyjnych swoim klientom korporacyjnym. Kiedyś znaczną część otrzymywanych od linii lotniczych prowizji przekazywały one swoim klientom. Obecnie agenci turystyczni wykorzystują samoobsługowe systemy rezerwacji, aby konkurować z internetowymi biurami podróży i pobierać opłaty serwisowe.

Badania przeprowadzone przez Instytut FAZ¹¹ w roku 2004 ujawniły, że poziom akceptacji wśród klientów korporacyjnych w stosunku do internetowych rezerwacji rośnie. Tuż przed zmianą 49% największych firm oświadczyło, że nadal dokonywałoby rezerwacji za pośrednictwem biur podróży, gdyby zdecydowały się one wprowadzić i/lub podnieść opłaty serwisowe; podczas gdy 44% stwierdziło, że spróbowałoby obniżyć koszty dokonując rezerwacji innymi kanałami.

¹¹ Faz-Institut Für Management-, Markt- Und Medieninformationen GmbH (Instytut informacji na temat zarządzania, rynku i mediów) jest wyłączną własnością gazety niemieckiej : „Frankfurter Allgemeine Zeitung” GmbH.

Przewidywany rozwój modeli opartych na prowizjach i opłatach w Niemczech w 2010



Źródło: FAZ Institute - Geschäftsreisen - mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziels, 2004.

Wobec obniżenia prowizji i dodatków motywacyjnych wiele niemieckich biur podróży wprowadziło model oparty na opłatach transakcyjnych. Model ten jest bardziej dokładny od innych modeli opartych na opłatach (pobieranie jednej opłaty za każdą czynność wykonywaną przez agenta podczas robienia rezerwacji) i najłatwiejszy do prześledzenia (opłaty łatwo określić, co zapewnia większą przejrzystość).

Jak widać na wykresie obok, przewiduje się, że model oparty na opłatach transakcyjnych będzie w przyszłości najbardziej rozpowszechniony.

W rzeczy samej, od 2004 roku w Niemczech nastąpiło widoczne odchodzenie od modeli opartych na prowizjach do modeli opartych na opłatach transakcyjnych. Model oparty na prowizjach będzie stopniowo wychodził z użycia. W szczególnych przypadkach nadal będą stosowane opłaty administracyjne lub mieszane (np. opłaty pobierane za określony okres czasu: miesięczne, roczne, itd. niezależnie zarówno od rodzaju transakcji, jak i objętości sprzedaży), jednak modelem powszechnie stosowanym będzie model oparty na opłatach transakcyjnych.

Model oparty na opłatach transakcyjnych zapewnia większą przejrzystość w porównaniu z innymi modelami i pozwala biurom podróży pobierać konkretne opłaty, które można łatwo zdefiniować: za doradztwo, rezerwację

biletów, usługi wizowe, itd. Dzięki zaostreniu konkurencji między biurami podróży, opłaty będą musiały być coraz bardziej przejrzyste.

Model oparty na opłatach transakcyjnych pomoże biurom podróży zarządzać swą pozycją na rynku oraz oferować zróżnicowane usługi.

W rezultacie kluczowymi kryteriami dla klientów przy wyborze biura podróży będzie stosowany przez nie model opłat, profesjonalizm oraz międzynarodowe podejście.

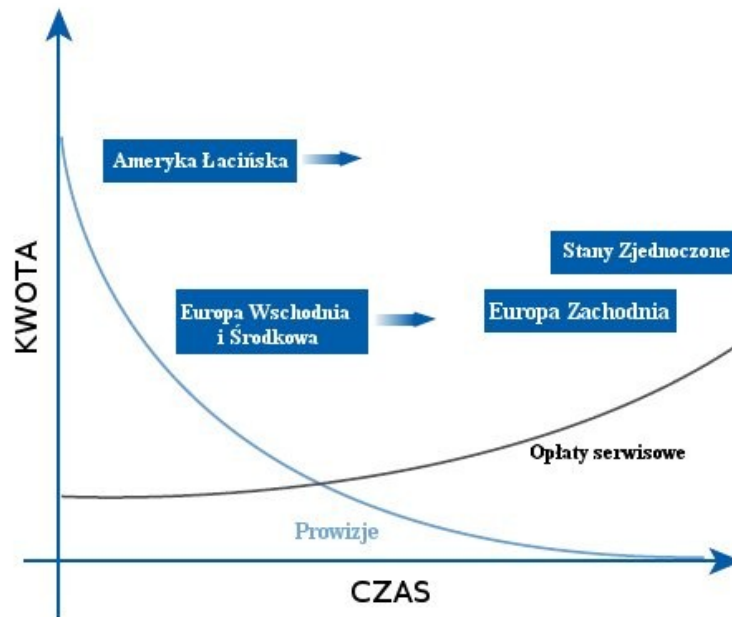
W związku z rozwojem systemów opłat serwisowych, wielu klientów korporacyjnych zawarło ze swoimi biurami podróży umowy w rodzaju porozumień o wypłacie premii:

jeśli biurom podróży uda się znacząco obniżyć koszty podróży, klienci wypłacą im premie.

W skrócie: kluczowe trendy na rynku

Wobec obniżek prowizji na całym świecie, coraz więcej biur podróży przechodzi na modele wyceny, które pomogą im chronić swoje przychody. Dwie szczególnie często wykorzystywane strategie to stosowanie marż oraz, częściej, opłat serwisowych. W Stanach Zjednoczonych oraz w Skandynawii ten trend jest o wiele bardziej zaawansowany i rzeczywiście można spodziewać się, że inne kraje w Europie lub Ameryce Łacińskiej wkrótce przejdą na modele oparte na opłatach serwisowych.

Linie trendów rynkowych dla zerowej prowizji - opłaty serwisowe a prowizje



Rynki te nie powinny obawiać się zmiany swoich modeli biznesowych i powinny wystarczająco wcześnie zrozumieć korzyści z wprowadzenia narzędzi związanych z opłatami serwisowymi.

W Ameryce Łacińskiej już w tym roku linie LAN Chile wprowadzają zerowe prowizje, zaś Colombian Airlines¹² nieco obniżyły prowizje dla biur podróży. Nawet jeżeli niektóre z linii lotniczych nadal płacą wysokie prowizje za przekroczenie limitu (overcommissions)¹³, wynoszące do 10%, w celu wspierania biur podróży i umożliwienia im gładkiego przejścia na model opłat, wcześniej czy później będą musiały tego zaprzestać. Dlatego też należy jak najszybciej wdrożyć skuteczne modele opłat serwisowych. W Europie Środkowej i Wschodniej zerowe prowizje wprowadził już Aeroflot (Rosja), a Tarom (Rumunia) i PLL LOT obniżyły swoje prowizje do 1%. Wkrótce nastąpi to też w wielu innych krajach. Kraje te mogą skorzystać z cudzych doświadczeń i szybciej wprowadzić wydajne modele opłat serwisowych.

¹² W Kolumbii pod koniec roku 2006 wprowadzono prawnie model określający obowiązkową opłatę serwisową, w celu przygotowania biur podróży do wprowadzenia zerowej prowizji.

¹³ Prowizja za przekroczenie limitu ("overcommission") to mechanizm, dzięki któremu biuro podróży otrzymuje wyższą prowizję, jeżeli liczba wykonanych przez nią rezerwacji usług turystycznych przekracza limit określony w umowie z dostawcą.

Rodzaje i kategorie opłat serwisowych pobieranych na świecie

Zestawienie porównawcze: Stany Zjednoczone, Francja i Szwecja (biura podróży organizujące wyjazdy służbowe i wypoczynkowe)

	Rodzaj opłat serwisowych	Stany Zjednoczone (wartość średnia)	Francja	Szwecja
Oplaty związane z liniami lotniczymi	OPLATY ZWIĄZANE Z BILETAMI			
	> Wystawianie biletu	\$ 28		
	> Od ceny biletów			
	- < 700 €		42 €	
	- 701-1200 €		62 €	
	- > 1200 €		82 €	
> Zmiana rezerwacji	\$ 32	od 10 € do 30 €		
> Anulowanie biletu				
> Zgubienie biletu				
> Od ilości sprzedanych biletów				
> Od zwrotu za bilet		10 €	od 20 € do 25 €	
> Od klasy biletu				
- Klasa Pierwsza				
- Klasa biznes		120 €	80 €	
- Klasa ekonomiczna			55 €	
OPLATY ZALEŻNE OD DYSTANSU				
> Loty krajowe/krótkodystansowe		od 19 € do 50 €	11% ceny biletu lub 30 €	
> Loty regionalne/średniodystansowe		od 30 € do 65 €		
> Loty międzynarodowe/długodystansowe		od 40 € do 90 €		
TANIE LINIE LOTNICZE POZIOM	\$ 34	od 10 € do 25 € od 7% do 10 % (<15 €)	od 50 € do 80 €	
DLA STAŁYCH KLIENTÓW SPECJALNE KUPONY I PROMOCJE	\$ 38			
Oplaty nie związane z liniami lotniczymi	OPLATY OD SPRZEDAŻY Z NISKĄ PROWIZJĄ			
	OPLATY ZA DORADZTWO			
	> Planowanie podróży i wyszukiwanie informacji	\$ 65		
	> Rezerwacje dopasowane do indywidualnych potrzeb klienta		30 €	
	> Stawka za godzinę	\$ 48	60 €	
	> Opłata ryczałtowa	\$ 78		
	OPLATY OD WYJAZDÓW WYPOCZYNKOWYCH			
	> Bilety kolejowe	\$ 25	od 4 € do 20 €	11 €
	> Wyłącznie rezerwacje hoteli		od 8 € do 20 €	
	> Wyłącznie rezerwacje samochodów		od 8 € do 20 €	od 15 € do 20 €
> Promy		od 8 € do 20 €		
> Ubezpieczenie				
> Dla organizatora wyjazdu			Zależnie od prowizji	
RODZAJ PŁATNOŚCI				
> Karta kredytowa		+3% od całej kwoty		

USŁUGI WIZOWE/PASZPORTOWE		20 €	
OPLATA ZA PRZYGOTOWANIE OFERTY			
> Indywidualnej		45 €	
> Grupowej		od 30 € do 115 €	
KANAŁ REZERWACJI			
> Osobiście		najdrożej	
> Przez telefon		umiarkowana	
		opłata	
> Przez Internet		najtaniej	
OPLATY SPECJALNE			
> Za rezerwację w przyspieszonym trybie lub z ostatniej chwili D-7		od 15 € do 20 €	
> Za opóźnienia w płatności			
DODATKOWE ATRAKCJE			
> Wesele		40 €	
> Bilety do teatru...			

Źródła: ASTA, 2006; Dr. Fried & Partner - "Understanding how service fee automation impacts travel agencies business", 2007.

Obsługa klienta w zmienionych warunkach turystycznych

- > Informowanie o opłatach i tworzenie modeli opłat.
- > Zautomatyzowane pobieranie i obliczanie opłat.
- > Nie należy obawiać się pobierania opłat serwisowych.
- > Należy postrzegać opłaty serwisowe jako nowe źródło przychodów.

Najważniejsze dla biur podróży w chwili obecnej jest zmaksymalizowanie wszystkich możliwych źródeł przychodów. Jednak niektórzy agenci turystyczni nadal nie pobierają, lub wręcz odmawiają pobierania, opłat serwisowych. Głównymi przyczynami są: opór klientów wobec opłat (po co płacić za usługi, które były kiedyś za darmo), problemy z przetwarzaniem i zbieraniem opłat serwisowych (wiele biur podróży nie posiada odpowiednich narzędzi do takich obliczeń i często oblicza opłaty ręcznie), opór pracowników lub po prostu dlatego, że agenci turystyczni nie wiedzą, jak stosować opłaty serwisowe.

Aby rozwiązać te trudności duże znaczenie ma opracowanie skutecznego modelu opłat serwisowych oraz sprecyzowanie, w jaki sposób o opłatach będą informowani klienci. Obliczanie i pobieranie opłat serwisowych to dwa procesy o kluczowym znaczeniu; agenci turystyczni powinni unikać obliczeń ręcznych i zainwestować w systemy zarządzania opłatami serwisowymi, aby maksymalnie zautomatyzować te procesy. Wreszcie nie powinni obawiać się pobierać od klientów opłat serwisowych. Doświadczenie dowodzi, że nie prowadzi to do utraty klientów, a nawet stanowi nowe źródło przychodów.

Badania prowadzone przez KPMG/TNS Sofres dowiodły, że na przykład we Francji 41% klientów jest gotowych płacić więcej na rzecz usług świadczonych przed biuro podróży.



> Agenci turystyczni mogą kierować do klientów usługi dopasowane do ich potrzeb na podstawie wcześniejszych zakupów, zwiększając w ten sposób lojalność i satysfakcję klientów.

Dostosowywanie opłat serwisowych do potrzeb

Nacisk na utrzymanie klientów. Agenci turystyczni mogą stosować różne opłaty, zależnie od rodzaju usług, za które chcą je pobierać, lecz mogą również powiązać systemy opłat z konkretnymi typami klientów. Dzięki rozwojowi systemów zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management, w skrócie CRM), biura podróży mogą nadać dodatkową wartość swojej działalności: mogą przyciągnąć więcej nowych i stałych klientów oraz wprowadzić narzędzia e-marketingu, w rodzaju systemu zarządzania kampanią marketingową, itd., co pozwoli im kierować do klientów ofertę i usługi dostosowane do ich oczekiwań, na podstawie wcześniejszych zakupów, zwiększając w ten sposób lojalność i satysfakcję, jak również elastyczność klientów.

Na przykład:

1. Agenci turystyczni mogą stosować specjalne opłaty wobec klientów, którzy bardzo często zmieniają rezerwacje. Po trzeciej z kolei zmianie rezerwacji, byłaby od nich pobierana opłata w wysokości X € za każdą dalszą zmianę.
2. Agenci turystyczni mogą pobierać specjalne opłaty od lojalnych klientów i łatwiej prowadzić sprzedaż łączoną usług turystycznych.
3. Dzięki systemom CRM agenci turystyczni mogą szybko wyszukiwać najlepsze oferty, pobierać niższe opłaty za zebranie informacji o danym wyjeździe, za to zwiększyć opłaty za inne usługi...

Wzrost sprzedaży łączonej i sprzedaży usług wyższej kategorii, takich jak pokoje hotelowe, wynajem samochodów, ubezpieczenie kolejowe, itd. Należy skoncentrować się na segmentach rynkowych, w których płacone są najwyższe prowizje. Szczególnie korzystne jest to dla biur organizujących wyjazdy służbowe, które muszą tworzyć różne kategorie klientów płacących różne opłaty zależnie od swoich oczekiwań, od tego, czy kontakty są długoterminowe, od liczby podróżujących, okresu, itd.

Wprowadzenie programów szkolenia pracowników. Ponieważ klienci są coraz lepiej poinformowani, szukają agentów turystycznych, którzy wiedzą więcej od nich o interesujących ich produktach lub pakietach turystycznych, których szukają. Agenci turystyczni potrzebują specjalnych szkoleń w celu podniesienia jakości usług oraz przede wszystkim po to, by sprzedawać produkty wysokomarżowe. Pomoże im to także w opanowaniu posługiwania się modelami opłat serwisowych.



Jawne informowanie o opłatach

Każda firma w branży turystycznej interesuje się, w jaki sposób te zmiany wpłyną na miliony konsumentów, którzy zlecają agentom turystycznym organizację swych wyjazdów. Niektórzy klienci nie mają problemów z korzystaniem z Internetu czy w przeprowadzaniu transakcji bezpośrednio z liniami lotniczymi, jednak wielu nadal oczekuje od agentów turystycznych obiektywnych informacji i profesjonalnej wiedzy. Przy kupnie biletu lotniczego klient płaci cenę detaliczną biletu, a potem może być zmuszony do zapłacenia dodatkowej opłaty za sprzedaż biletu. Kosztem dystrybucji zostają obciążeni klienci, jednak linie lotnicze nadal pobierają mniej więcej tę samą opłatę za bilet kupiony bezpośrednio. Z punktu widzenia kosztów, agent turystyczny nie może już konkurować z Internetem i klienci często nie chcą płacić więcej za taki sam bilet.

Z doświadczenia wynika, że przy pobieraniu opłat agenci turystyczni powinni:

Uczciwie i od razu informować klientów o opłatach przed sfinalizowaniem rezerwacji; wytłumaczyć wartość zapewnianych usług i dlaczego warto jest za nie zapłacić. Agenci turystyczni powinni również informować o oszczędnościach związanych z wykonaniem u nich rezerwacji, tym samym zwiększając poziom akceptacji klienta.

W każdym razie, ponieważ agenci turystyczni pracują w oparciu o publiczne stawki netto, zawsze są w jakimś stopniu zobowiązani informować o stosowanych opłatach.

Ustalić, za które usługi klienci byłiby najbardziej skłonni zapłacić więcej: pięć najczęściej wymienianych to planowanie podróży, rezerwacja wyłącznie hotelu, specjalne kupony, rejsy i rezerwacje dla stałych klientów. Opłaty są pobierane za usługi; oznacza to, że, na przykład, bilet pierwszej klasy do Tokio nie powinien się wiązać z większą ilością opłat, niż bilet klasy ekonomicznej.

Najlepszym sposobem jest wyszukanie i sprzedanie biletu, na którym klientowi naprawdę zależy i pobranie opłaty za jego zdobycie.

Stworzenie wiarygodnego systemu mierzącego dotrzymanie zobowiązań przez agentów turystycznych względem jakości danej usługi, w celu zapewnienia jak najlepszej obsługi klientom i tym wyróżnić się wśród konkurencji. Umowy o jakości usług¹⁴ mogą pomóc w sprecyzowaniu jakości obsługi, oferowanej przez agentów turystycznych. Badanie poziomu satysfakcji klienta to kolejny sposób na poprawę obsługi podróżnych, przy podnoszeniu opłat serwisowych.

Dostosować zachowanie zależnie od typu klienta, na przykład wobec stałych klientów, drożych pakietów, podróży w sytuacjach nagłych, żaloby, itd.

¹⁴ **Umowa o jakości usług (Service Level Agreement)** pomaga sprawdzić, jak biuro wywiązuje się w kwestii jakości danych usług. Np.: „80% przychodzących połączeń telefonicznych będzie odbierane w czasie krótszym, niż 20 sekund,” albo „oferujemy Państwu najniższe stawki na rynku, na poszukiwane przez Państwa oferty”, itd.

Zalecenia

Problemy i sukcesy modeli opłat serwisowych

Problemy związane z modelami opłat serwisowych	Zalecenia firmy Amadeus	Przewidywane wyniki
Niechęć klientów do płacenia za usługi	Informowanie klientów z góry o opłatach	Zwiększenie poziomu akceptacji klientów
Wątpliwości pracowników, co do sposobu naliczania opłat	Szkolenia o systemach i rozwiązaniach opartych na opłatach serwisowych	Większa wiedza agentów turystycznych i pracowników biur podróży
Niechęć pracowników wobec pobierania opłat	Jasne zasady	Większa pewność siebie pracowników
Problemy z przetwarzaniem opłat w punkcie sprzedaży	Zautomatyzowanie procesów & optymalizacja opłat	Większe przychody

 **Lojalność i satysfakcja klientów**

 **Wartość agenta turystycznego**



Główne wnioski

Obniżka prowizji płaconych przez linie lotnicze sprawiła, że biura podróży zaczęły optymalizować swoją działalność, wprowadzając nowe modele biznesowe w celu osiągnięcia długoletniej rentowności. Można to osiągnąć przez przejście z modelu przychodów opartych na prowizji na model oparty na opłatach serwisowych. Opłaty serwisowe to nie tylko sposób skompensowania straty prowizji płaconych przez linie lotnicze, lecz również nowe źródło przychodów biur podróży. Dlatego też wiele biur rozszerza swoje modele opłat serwisowych zarówno pod względem wysokości pobieranych kwot, jak i ilości odpłatnych usług.

W tej sytuacji biura podróży powinny przełamać swoje obawy wobec pobierania opłat serwisowych, ponieważ ich wprowadzenie nie powoduje utraty klientów. Przy wydajnym wprowadzeniu modeli opłat serwisowych pomogą one zwiększyć poziom lojalności i satysfakcję klientów.

Ogromne znaczenie ma zrozumienie, które trendy rynkowe powinny być uważnie obserwowane przez biura podróży, aby mogły one utrzymać się w czołówce i wyprzedzić konkurencję. Uzyskanie wyższych przychodów z opłat serwisowych zredukuje ryzyko wynikające z obniżek prowizji i przygotowuje do potencjalnej zmiany profilu, w kierunku wyjazdów wypoczynkowych (wycieczki objazdowe, wynajem samochodów, rejsy, itd.). Organizatorzy wycieczek i linie kolejowe już obniżyły prowizje dla agentów turystycznych i oczekują sprzedaży większej ilości produktów w celu zwiększenia prowizji lub dodatków motywujących.

W celu zachowania rentowności, biura podróży muszą sprzedawać wartość swych usług oraz specjalistyczną wiedzę za ceny pozwalające utrzymać długotrwałe relacje z klientami. Oznacza to, że muszą one brać pod uwagę wpływ nowych technologii i znaleźć opłacalne rozwiązania zarządzania opłatami serwisowymi, zgodne z potrzebami ich działalności.

Podsumowując, najważniejsze dla biur podróży są:

Szkolenia. Szkolić pracowników i agentów turystycznych poprzez formalne programy szkoleń na temat systemów opłat serwisowych oraz produktów wysokomarżowych.

Informacja. Informować z góry klientów o nowych modelach biznesowych opartych na opłatach serwisowych, aby oswoili się z tymi faktami i byli bardziej skłonni płacić za usługi.

Automatyzacja. Zautomatyzowanie procesów naliczania opłat w celu uniknięcia błędów i zwiększenia wydajności oraz produktywności agentów turystycznych.

Bibliografia

> ABTA

ABTA Travel Statistics & Trends 2005

> ASTA

- Agency Service Fees & Benchmarking report, luty 2006

- The US Agency Marketplace: living with zero commissions (www.astanet.com)

> Dr. Fried & Partner

Understanding how service fee automation impacts travel agencies business, SMTV analysis, 2007

> Frankfurter Allgemeine Zeitung Institute (F.A.Z.)

Geschäftsreisen - Mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004

> Hermès Management Consulting

Understanding travel agencies cost drivers and ways to optimise business in the Scandinavian countries

SMTV analysis, listopad 2006

> Mintel

Future of Travel Agents – Global, 2001

> Odalys France and Ministère du Tourisme

Professions: Agents de voyages, new business models and guidelines (distribution, providers, customers)

> PhocusWright

- The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition, 2006

- Travel market Analysis 2002-2004

> Roland Berger – Strategy Consultants

Touristik-Vertriebssysteme 2015

> SNAV (Syndicat National des Agents de Voyage)

- Aérien: quel modèle économique?, maj 2004

- Air France, nouveau Modèle Economique, marzec 2005

> Society of Collegiate Travel Management Conference, wrzesień 2003

Travel Agency Service Fees – Determining the right price to pay

> The Travel Insider

Travel Agents – obsolete or essential? From ARTA (Association of Retail Travel Agents)

> Travel Weekly

Travel Weekly's 2004 US Travel Industry Survey

Travel Weekly's 2005 US Travel Industry Survey – Market trends in travel distribution

Travel Weekly's 2006 US Travel Industry Survey

> www.btonline.com / Business Travel News

- 2006 Business Travel Survey

- Travel Management Services

ARTYKUŁY PRASOWE:

> La Crosse Tribune

"Change in the air: elimination of commissions forces travel agencies to increase fees, stress service", 2002

> Réseau de veille en tourisme

"L'adaptation des agences à la commission zero", 2005

> "The Changing Role of the Travel Agent", Shannon Stewart, Professional Travel Corporation

> "Fee for all Clients pay to play", Nadine Godwin

> The Daily Times

"British Airways for an innovative travel industry", listopad 2006

> EyeForTravel

- "Research underlines growing use of Internet as primary travel planning resource", luty 2007

- "Is your distribution strategy robust enough to withstand dramatic industry change?", luty 2007

- "Assessing impact of various channels and different pricing models on revenue management", sierpień 2006

- "Agents must become true retailers in order to compete with supplier direct channels", czerwiec 2006

> Journal du Net

- "Commission zero: les agences traditionnelles boudent le Web", 2006

- "Commission zero: les réponses des voyageurs en ligne", 2005

> Tourmag

- "Commission zero: la billetterie n'a plus le ticket!", May 2005

- "airfrance.fr: 6,000 billets vendus chaque jour sur le site web", luty 2007

> Professional interviews

- "La distribution – quel avenir dans un monde qui change?", 2004

ECTAA Congress – The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations

- "The US agency marketplace: living with zero commissions", ASTA 2005

FWW Kongress & Fachmesse Travel Expo

- Testimony of the Executive Vice President, AAA, 2002



Amadeus nie ponosi odpowiedzialności za wszelkie nieścisłości lub błędy, które mogą się znajdować w niniejszym tekście.
Amadeus nie będzie ponosić odpowiedzialności za wszelkie szkody i/lub straty (bezpośrednie i pośrednie) przez błędy, pominięcia, błędy w druku, błędne interpretacje niniejszego dokumentu lub związane z informacjami w nim zawartych, nawet jeśli zostanie się poinformowanym o możliwości takich szkód.
Wszystkie prawa zastrzeżone na mocy polskiego i międzynarodowego prawa autorskiego.