



Turbulente tijden voor travel management companies

Van reisbureau naar adviseur

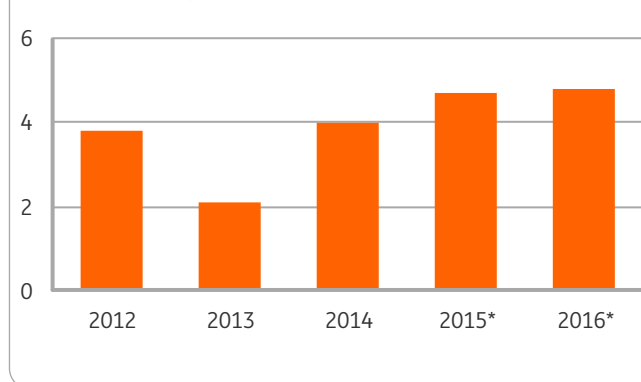
Zakenreizen profiteert van economische groei

Meer reizen, maar gematigde groei van de markt

Sinds het economische herstel heeft ingezet zit er weer groei in zakelijke reizen. Ook in 2016 zal de het aantal zakelijke reizen toenemen, gezien de verwachte economische groei van 2,5% en de stijging van het exportvolume met 4,8%. Het feit dat er meer gereisd wordt, leidt niet een-op-een tot veel hogere uitgaven. De winstgevendheid van veel gevestigde bedrijven staat al langere tijd onder druk en de olie- en gasector, een belangrijke afnemer, draait minder. Kosten(besparingen) blijven daarom centraal staan, al komt er meer aandacht voor het totale rendement van zakenreizen. Een belangrijk neerwaarts risico blijft terrorisme, waardoor bedrijven zakenreisverkeer opschorten. Het voorbeeld is nog altijd de aanslagen van 11 september 2001, waardoor voor langere tijd alle vliegverkeer werd stilgelegd. Een recenter voorbeeld is het staken van vlieg- en treinverkeer naar Brussel en Parijs.

Meer buitenlandse handel

Exportvolumegroei in %



Bron: CBS, * ramingen ING Economisch Bureau

Zakelijke reisbedrijven beïnvloed door luchtvaart

Travel management companies (TMC) zijn belangrijke spelers in de zakenreismarkt. Zij staan in deze publicatie centraal, waarbij de vraag beantwoord wordt wat de invloed van veranderingen in de luchtvaart is op de verhoudingen in de keten en de toekomst van TMC's in het bijzonder. Verandering aan de kant van de klant, hoewel zeer relevant voor de toekomst, komen alleen indirect aan de orde. In Nederland zijn een negental grotere, veelal internationaal actieve TMC's met in 2014 een geschatte omzet van € 2 miljard. Dit bedrag bestaat uit de kosten van geboekte tickets, waarvan een klein deel fees en commissies voor het boeken. Precieze getallen over de gehele branche zijn niet voorhanden. De drie grootste TMC's, BCD Travel, American Express Global Business Travel en ATPI boeken meer dan de helft van de vliegtickets, die door de negen grootste TMC's gedistribueerd worden.

Afkortingen en definities

GDS – Global Distribution System. Technologiebedrijf met wereldwijde database met prijzen en andere informatie van vluchten, hotelkamers, huurauto's en treintickets.

TMC– Travel Management Company. Zakelijk reisbedrijf dat het beheer van het zakelijke reizen van een organisatie verzorgt, zoals reserveringen en inzicht in uitgaven.

OTA – Online travel agency . Reisbedrijf dat via het internet informatie en boekingsmogelijkheden biedt voor reizen, accommodatie e.d.

DCC – Distribution Cost Charge. Vergoeding die klanten betalen voor het boeken van een Lufthansa vliegticket via een GDS (buiten het directe kanaal).

NDC – New Distribution Capability. Door IATA, de koepel van luchtvaartmaatschappijen, ontwikkelde standaard voor de overdracht van gegevens .

Druk op travel management companies neemt toe



Trend

Meer nadruk bij leveranciers op directe distributie van tickets, hotelkamers e.d.

- Lage winstgevendheid dwingt tot verlagen distributiekosten door toeslagen bij boeken via TMC.
- Groei low cost carriers zet verdere druk op de winst en vergroot niet-GDS content.

➔ Druk op boekingen via TMC

Trend

GDS vergroot toegevoegde waarde door technologische oplossingen

- GDS investeert enorme bedragen in nieuwe technologie.
- GDS probeert meer content binnen systeem te krijgen.

➔ Druk op toegevoegde waarde van TMC

Trend

Klant eist meer dienstverlening en meer technologische oplossingen, maar is niet altijd bereid hiervoor te betalen

- Druk om reiskosten te verlagen ook via professionelere inkoop.
- Klant heeft meerdere gedaantes en rollen, waardoor meer wensen en eisen.

➔ Druk op ervaren kwaliteit dienstverlening en kostenstructuur TMC

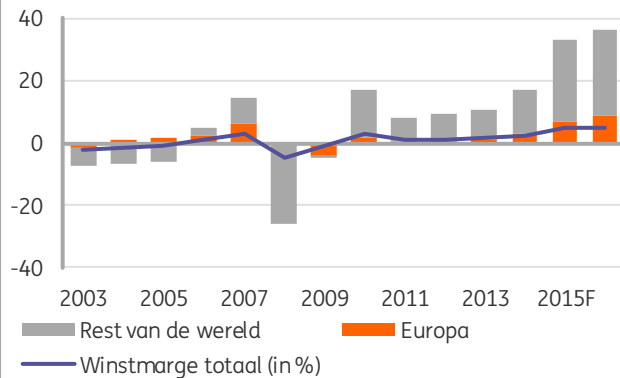
Luchtvaartontwikkelingen veranderen distributiemodel

Lage winstgevendheid dus druk op kosten

Een belangrijke schakel in de zakenreisketen is de luchtvaart. Hoewel het de laatste tijd beter gaat, is de winstgevendheid van deze sector doorgaans beperkt, zeker in Europa. De netto-winstmarge komt over langere perioden gemiddeld net boven de 0% uit. Low cost carriers zijn daarentegen wel winstgevend. In 2014 waren vijf van de top zes winstgevende Europese maatschappijen low cost airlines. De gevestigde carriers presteren doorgaans minder. Deze luchtvaartmaatschappijen proberen dan ook regelmatig hun winstgevendheid te verbeteren door distributiekosten te beperken. De pijlen zijn vooral gericht op de GDS en de TMC's, als schakels tussen de airlines en de klant. De jongste ontwikkeling is de distribution cost charge (zie box).

Winst luchtvaart afgelopen jaren laag

Netto-winst in mld. USD, winstmarge in %



Bron: IATA

“Ticketdistributie opschudden”

Om “het distributielandchap op te schudden” heft Lufthansa Groep sinds september 2015 een toeslag van € 16 per via een GDS geboekt ticket, de distributiekosten (DCC). Voor boeken via de Lufthansa website of via, vaak nog te ontwikkelen, directe verbindingen geldt geen toeslag. Daarnaast biedt Lufthansa exclusieve aanbiedingen via het directe kanaal en zouden meer opties gepresenteerd kunnen worden dan in een GDS. Voorbeelden zijn maaltijden, extra bagage of toegang tot lounges (ancillaries). Lufthansa probeert hiermee de winstgevendheid te verbeteren omdat er

- Per saldo minder afdrachten aan de GDS plaatsvinden;
- meer boekingen via het eigen, directe kanaal lopen,
- direct contact met klanten is en meer klantdata verzameld kan worden, en
- meer grip op ancillary inkomsten ontstaat.

In Nederland is voorlopig een daling in het aantal via GDS geboekte tickets te zien (afname van meer dan 10% in oktober 2015 tegen +7,8% voor de markt). Of meer via directe kanalen is geboekt, is onduidelijk. Lufthansa zegt in de thuismarkt weinig impact te ondervinden van de GDS fee.

Low cost airlines serieus alternatief

Low cost luchtvaartmaatschappijen, als Easyjet en Ryanair zijn voor zakelijke reizen een serieuze optie geworden. Voor klanten zijn zij uit kosten oogpunt een aantrekkelijk alternatief voor de netwerk carriers. Bovendien richten zij zich meer en meer op de zakelijke reiziger, met bijvoorbeeld flexibele tickets en fast-track access. TMC's bezorgt het bovendien minder hoofdbreken nu steeds meer van deze maatschappijen binnen een GDS zijn te boeken, al blijven er obstakels zoals bij transfers of het combineren van Europese low cost vluchten met intercontinentale bestemmingen. De low cost maatschappijen zorgen, in navolging van wat op de consumentenmarkt gebeurde, voor meer concurrentie tussen luchtvaartaanbieders voor de zakelijke reiziger. De opkomst van intercontinentale goedkope aanbieders zoals het IJslandse WOW Air zal dit alleen maar versterken.

Travel management company in transitie

De volgende stap is gezet

De distribution cost charge (DCC) past in de lijn van het terugschroeven en stoppen met commissies en het heffen van credit card fees door luchtvaartmaatschappijen om de distributiekosten te beperken. Lufthansa is vroeg gekomen met de volgende stap, aangezien het, ook naar eigen zeggen, niet altijd directe verbindingen kan leveren. Andere airlines zouden op termijn het voorbeeld van Lufthansa kunnen volgen, maar doorlopende contracten tussen airlines en GDS's voorkomen dit voorlopig. Ook is het verder incorporeren van de New Distribution Capability standaard, waarbij meer ancillary-opties in data(bases) gevat kunnen worden, nodig.

Meer nadruk op begeleiding

Feit is dat de druk op het distributiemodel toeneemt. Er is binnen veel dienstverlenende sectoren een trend van desintermediatie door de inzet van technologie. Zakenreizen is een samengesteld product en veel klanten wensen keuze en overzicht. Dit geeft intermediairs en indirecte distributie bestaansrecht, maar is niet langer voldoende. De toegevoegde waarde van de TMC was lang gebaseerd op (technisch) kunnen zoeken en boeken. Door toenemende technische mogelijkheden om te zoeken en boeken in de markt is die taak minder belangrijk, waardoor meer nadruk op begeleiding rondom de hele reis is komen te liggen. De TMC zal hiervoor drie rollen moeten oppakken en uitstekend uitvoeren:

- Adviseur,
- intermediair, en
- ontzorger.

Maakt 'unbundling' transparant of intransparant?

De unbundling strategie van airlines, gestart door de low cost carriers, beprijst onderdelen van een vlieg-reis die voorheen integraal onderdeel waren van het product. Een reis per vliegtuig bevat hierdoor steeds meer afzonderlijke componenten, waardoor er:

- Steeds meer opties om uit te kiezen zijn,
- een steeds groter deel van de prijs, niet of moeilijk onderhandelbaar is voor zakelijke klanten, en
- er steeds meer informatie gegenereerd en verwerkt moet worden.

De transparantie over de opbouw van de kosten van een vlucht lijkt zo toe te nemen, maar tegelijkertijd zorgt het sterk vergrote aantal opties voor minder overzicht. De uitdaging ligt dus bij het inzichtelijk maken van alle opties en kosten. Low cost airlines doen ondertussen juist weer aan het rebundling, om zo pakketten te creëren van een bepaald dienstverleningsniveau. Een intermediair kan dit ook zelf doen mits de technologie en input op orde zijn. Er is in ieder geval een kans om klanten overzicht te bieden in de overvloed aan opties. Overigens zijn in de hotellerie ook al de eerste stappen gezet in unbundling, bijvoorbeeld door laat uitchecken of een fles champagne bij aankomst als extra optie aan te bieden.

Opgevoerde druk vereist beweging

De DCC en de komst van low cost airlines naar de zakelijke markt zijn ontwikkelingen die op korte termijn de transparantie juist verkleinen. Er zijn immers meer bronnen met verschillende tarieven en opties. Op langere termijn maken zij echter verdere aanpassing van de toegevoegde waarde van de TMC noodzakelijk. De gevestigde carriers zullen immers druk blijven zetten om rechtstreeks zaken te doen met reizigers en dat kan zeker voor het klantensegment dat een simpele reisvraag heeft en vooral kostengedreven is, interessant zijn. Deze druk op het huidige distributiemodel noopt TMC's nog meer hun toegevoegde waarde te etaleren. Niet per se in het regelen van reizen (uitzoeken en boeken), maar juist in het adviseren van klanten en het voorzien van klanten van de technologische tools om overzicht te bewaren. Op die laatste twee vlakken liggen nog volop kansen voor TMC's, zodat het verdienmodel kan meebewegen met veranderingen in distributievergoedingen en heffingen.

Advies en technologie sleutel tot de klant

De TMC als adviseur kan meer waarde bieden

Binnen het regelen van reizen heeft het ontzorgen van de klant voor de hele reis en het boeken van complexe reizen de meeste toegevoegde waarde. Besparingen zitten niet echt meer in directe besparing op een enkele vlucht, maar meer in de procesverbetering: het beheer van het zakelijke reisverkeer. Door het in kaart brengen en houden van dit hele proces, kan de TMC bedrijven adviseren wat efficiënter kan. Bijvoorbeeld het versimpelen van het boekingsproces of het achterhalen van verborgen kosten zoals tickets die niet gebruikt worden. Bovendien kan geadviseerd worden over hoe het reisgedrag van de zakelijke reizigers te beïnvloeden is en zo beter binnen de kaders van het reisbeleid past. Een andere belangrijke bron van advies is die rondom veiligheid en zekerheid. De duty of care van het bedrijf voor een medewerker beperkt zich niet tot zaken als natuurrampen en aanslagen, maar omvat juist vaker voorkomende dingen als medische hulp of betrokkenheid bij een ongeluk.

Expertise waarmaken

Of de typen advisering die hiervoor zijn genoemd ook echt van waarde zijn voor klanten hangt van een aantal zaken af. De belangrijkste drie

1. De klant heeft de expertise niet zelf in huis,
2. TMC's moeten de expertise echt waarmaken, en
3. De ondersteunende technologie nodig voor advies, moet op orde zijn.

Expertise waarmaken is vanzelfsprekend cruciaal. Advisering vraagt een andere set aan skills dan het traditionele reisbureauwerk. Het is dus zaak de juiste mensen in huis te

halen. Daarnaast zijn tools nodig die overzicht en inzicht verschaffen zodat er ook input voor kwalitatief hoogstaand advies is, zodat de TMC zich echt kan onderscheiden. Daarbij is de uitdaging om een groeiende stroom aan informatie uit verschillende bronnen (bijvoorbeeld OTA's) te integreren in systemen en te vertalen naar bruikbare stuurinformatie.

Technologie zowel bedreiging als kans

Naast de ondersteuning in consultancy, is technologie zelf een essentieel onderdeel van de dienstverlening aan de klant. De mobiele trend maakt de vraag naar technologische ondersteuning nog breder. Er was al vraag naar tools voor bijvoorbeeld het boeken en het verstrekken van managementinformatie. Daar komen vaker apps bij puur gericht op de zakelijke reiziger om het reizen bijvoorbeeld aangener, veiliger en efficiënter te maken. Deze transformatie naar aanbieder van tailor made technologie is niet vanzelfsprekend voor een reisbedrijf. Het biedt TMC's wel de kans dichterbij de klant te zitten en meer klantkennis op te doen en te benutten.

Belangrijkste gevolgen voor TMC bij keuze voor advies en technologie

1. Aanpassingen in de organisatie, vooral op het terrein van de vaardigheden van het personeel, bijvoorbeeld meer trainingen en opleidingen.
2. Voldoende schaalgrootte creëren om investeringen in technologie en personeel te dragen, bijvoorbeeld door overnames.
3. Andere prijsmodellen hanteren om het nieuwe verdienmodel in te vullen, bijvoorbeeld per gebruiker afrekenen en uurtarieven voor advisering.
4. Concurrenieren met meer en andere concurrenten uit de hoek van consultancy, technologie of alarmdiensten (duty of care).

Naar een nieuw evenwicht in de keten

Wederzijdse afhankelijkheid blijft

Airlines zijn voor het merendeel van de verkochte tickets nog steeds afhankelijk van de GDS, die op hun beurt natuurlijk niet zonder de content van airlines kunnen. Tegelijkertijd willen de uiteindelijke gebruikers of in ieder geval de beheerders van de zakelijke reisbudgetten een breed overzicht van de kosten en opties voor een reis. Op korte termijn lijkt de positie van GDS's sterk, zeker als zij blijven investeren in betere user interfaces en integratie van alternatieve informatiestromen. De huidige technische complexiteit en enorme omvang van investeringen vormen een drempel voor nieuwe aanbieders. De TMC's zijn afhankelijk van de GDS, maar hebben als belangrijkste troef de toegang tot de klant (ticketing en infrastructuur richting klanten). Voorlopig lijken ook deze partijen niet zonder elkaar te kunnen.

Veranderende klant bijbenen

Het draait in de machtsverhoudingen binnen de distributieketen dus om: Lever je voldoende waarde in verhouding tot de (distributie)kosten? En wie heeft de klant? Tevreden klanten voorkomen dat de intermediair eruit gesneden wordt, omdat de klant bereid is de rekening te betalen. Dit kan de TMC op termijn alleen door een andere toegevoegde waarde te leveren, bijvoorbeeld als adviseur of aanbieder van technologische ondersteuning, omdat de reisbureau-activiteiten linksom of rechtsom aan erosie onderhevig zijn.

In de strijd tussen ketenpartijen en de aanpassing van organisatie en verdienmodel is het zaak de klant dan ook niet uit het oog te verliezen. Klanten zijn divers, maar hun gedrag verandert bovendien snel. Denk aan de huidige trend waarin de reiziger zelf steeds meer beslist hoe en wanneer gereisd wordt met een eigen reisbudget. Of de opkomst

van partijen in de deeleconomie (bijvoorbeeld Airbnb en Uber). Of de snelheid van mobiel georiënteerde generaties. Dergelijke trends vereisen aanpassing en gaan gepaard met nieuwe kansen en bedreigingen. De TMC's die met de klant meebewegen door daadwerkelijk dicht op de klant te zitten, verzekeren hun bestaansrecht in de toekomst.



Het gaat over de klantreis, niet de bestemming!

In veel sectoren zie je momenteel een opkomst van nieuwe technologische spelers die bestaande verdienmodellen onder druk zetten.

Wat mij opvalt in de wereld van de zakenreismarkt is dat die verandering relatief traag gaat. Als je kijkt naar de aanbieders en aanverwante bedrijven in de zakenreismarkt is de verschuiving marginaal. Technologische toepassingen van diensten komen veelal voort uit ontwikkelingen bij GDS partijen en minder uit de hoek van de Travel Management companies (TMC's).

De technologische ontwikkelingen die wij hebben gezien zijn zelden door TMC's zelf ontwikkeld. Opvallend is verder dat de uiteindelijke reiziger in het MKB en corporate segment veelal toch met een persoonlijk contact of een zelfboekingsstool (SBT) werkt waarvan laatstgenoemde veelal niet als klantvriendelijk wordt ervaren door de reiziger. Het is belangrijk voor TMC's, om de behoefte van reizigers in een vroeg stadium te vangen en dan met oplossingen te komen die de reis inzichtelij-

ker, flexibeler en prettiger maken. Dat kan alleen door jezelf te verplaatsen in de omgeving van reiziger. Je zou eigenlijk in de gedachten van reiziger moeten meekijken en het proces wat zij ondergaan kunnen volgen, voordat zij gaan reizen. Dan kan je met de ultieme reisoplossing komen.

Het is niet meer voldoende om je op het eindproduct te focussen. Om de reiservaring goed in te vullen, zal je met technologische oplossingen moeten komen, naast persoonlijk contact, om de reiziger optimaal te bedienen. Dan is technologie niet de oplossing, maar wel het middel om de travelmanagers en uiteindelijke reiziger optimaal in zijn of haar reis te bedienen. De klant in controle en technologie tijdens de klantreis als middel voor het sneller, eenvoudiger en overzichtelijker in kaart brengen van de eis(mogelijkheden). Dat is uiteindelijk wel de weg die ingeslagen moet worden.

Sasja Winters,
Sectormanager Zakelijke Dienstverlening

Met dank aan

Diederik Banken	BCD Travel
Carla van den Berg-Brantjes	Glomex
Jan Fokke van den Bosch	ING
Michele Boulonois	ING
Marco van Ieperen	Travelport
Daan Lenderink	Schiphol Travel International
Odete Pimenta da Silva	NATM
Irma Rinkel	NATM
Tom Roefs	Munckhof
René Schukink	Amadeus
Willem Starink	ATPI

Colofon

Ferdinand Nijboer ING Economisch Bureau
06 5185 2971
ferdinand.nijboer@ing.nl

Sasja Winters Sectormanager Zakelijke dienstverlening
06 3028 4163
sasja.winters@ing.nl

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De tekst is afgesloten op 14 januari 2016.