



**Dr. Fried & Partner**

Unternehmensberater  
für Marketing + Management



## Analiza wpływu automatyzacji zarządzania opłatami serwisowymi na działalność biur podróży

**Monachium, lipiec 2007**

Dr. Fried & Partner  
Sendlinger-Tor-Platz 7 • 80336 München • Germany  
Telefon +49 (0) 89 29 07 28-0 • Fax +49 (0) 89 2 28 36 78  
e-mail: [info@fried-partner.de](mailto:info@fried-partner.de)



# Spis treści

WPROWADZENIE	4
WSTĘP	5
WYNIKI	7
Analiza wydajności	7
Analiza błędów	14
Analiza przychodów	15
Komentarze badanych biur podróży	17
GŁÓWNE WNIOSKI I ZALECENIA	18
ANEKS	20
Metodologia projektu	20
Analiza wydajności	20
Analiza współczynnika błędów	25
Analiza przychodów	26
O FIRMIE DR. FRIED & PARTNER	27

# Wprowadzenie

Firma Amadeus zleciła firmie konsultingowej Dr. Fried & Partner z Monachium, działającej w zakresie marketingu i zarządzania, przeprowadzenie niezależnych badań dotyczących zarządzania opłatami serwisowymi w europejskich biurach podróży. Badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2007 roku i koncentrowały się na biurach podróży we Francji, Belgii, Holandii, Szwecji i Niemczech. Celem badań było:

- zrozumienie jak biura podróży w chwili obecnej zarządzają opłatami serwisowymi;
- ocena narzędzi używanych do określania wysokości opłat;

oraz

- oszacowanie wartości generowanej przez zautomatyzowane narzędzie zarządzania opłatami serwisowymi.

Wyniki badań pokazały, że aktywne zarządzanie opłatami serwisowymi ma coraz większe znaczenie w branży turystycznej. Przeanalizowano znaczenie optymalnie dobranych opłat serwisowych, jak biura podróży mogą aktywnie wpływać na konfigurację opłat serwisowych i jaki wpływ mają opłaty serwisowe na wysokość przychodów biur podróży.



W badaniach wykorzystano szereg metod, w tym różne analizy procesowe, konsultacje z ekspertami oraz własne wyliczenia. Dzięki tak zróżnicowanemu podejściu do raportu włączono wyłącznie zweryfikowane i sprawdzone wyniki pomiarów i sprawozdania.

# Wstęp

W ciągu ostatniego dziesięciolecia działalność biur podróży uległa znacznej zmianie wskutek polityki zerowej prowizji wprowadzonej przez większość europejskich linii lotniczych. Trend ten powstał na rynku amerykańskim i dotarł do Europy pięć lat temu.

W celu stawienia czoła nowym wyzwaniom biura podróży musiały zmienić swe modele biznesowe, obciążając klientów opłatami serwisowymi dla wyrównania strat w przychodach. Większość biur podróży posługuje się dwoma rodzajami opłat:

- **Opłaty administracyjne**

Opłata administracyjna to stała opłata naliczana co miesiąc, zależnie od usług zapewnionych firmie przez biuro podróży.

- **Opłaty transakcyjne**

Opłata transakcyjna to ustalona wcześniej opłata związana z konkretną, oferowaną usługą, np. rezerwacją lotów, hoteli, zmianą rezerwacji, itp. Opłaty te mogą być różne dla różnych klientów.

Obecnie większość biur podróży korzysta z modeli opartych na opłatach transakcyjnych w celu zapewnienia sobie źródła dochodów dla pokrycia kosztów związanych z działalnością. Taki model pozwala biurom lepiej kontrolować koszty, optymalizując w ten sposób ich rzeczywiste marże brutto. Jednakże szeroki zakres rodzajów transakcji sprawia, że ręczne zarządzanie tymi opłatami staje się dość skomplikowane.

Biura podróży organizujące wyjazdy służbowe z reguły lepiej znają swoje struktury kosztów i przychodów, dlatego też częściej używają bardziej skomplikowanych systemów opłat, podczas gdy biura podróży organizujące wyjazdy wypoczynkowe korzystają z prostszych schematów. Zarazem jednak,

tendencje w rozwoju branży turystycznej wskazują na rosnące znaczenie odrębnych systemów opłat dostosowanych do konkretnych potrzeb danych klientów.

Na tej podstawie firma Amadeus, lider w dziedzinie technologii informatycznych dla branży turystycznej, zamówiła niezależne badania w celu lepszego zrozumienia, jak biura turystyczne zarządzają opłatami serwisowymi, jakie są to opłaty i jakie rozwiązania są obecnie stosowane. Wyniki tej analizy pozwolą ekspertom turystyki ocenić rozwiązania używane obecnie do zarządzania opłatami oraz korzyści płynące z wykorzystania przez biura podróży zautomatyzowanych narzędzi zarządzania opłatami.

Badania pozarynkowe określiły trzy najważniejsze sposoby przetwarzania i obliczania opłat:

- Obliczenia ręczne – Kwota jest dodawana jako adnotacja do rekordu rezerwacji.
- Automatyczne obliczanie opłat – Przy pomocy zautomatyzowanych narzędzi zintegrowanych z programem do obsługi klientów.
- Automatyczne obliczanie opłat - Przy pomocy modułu zarządzania opłatami zintegrowanego z programem mid-office albo back-office.

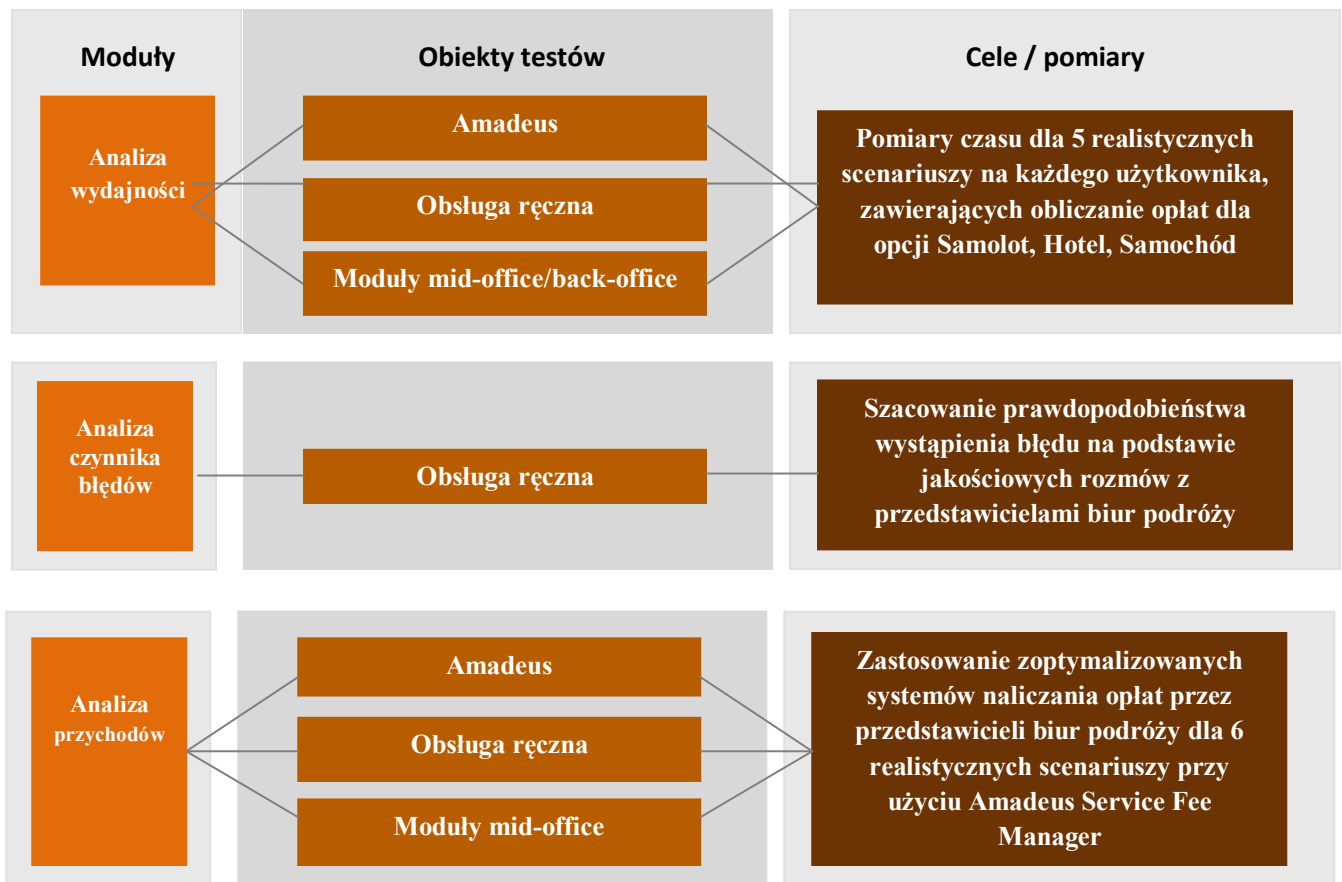
Zaledwie kilka produktów umożliwia agentom turystycznym możliwość zaprezentowania swym klientom zarówno ceny podróży, jak i związanych z nią opłat serwisowych, dzięki czemu nie muszą wyliczać opłat za każdą z usług osobno. Rozwiązania mid-office zawierające moduł zarządzania opłatami umożliwiają również agentom automatyczne obliczanie opłat, ale **tylko przy wystawianiu faktury**.

Analiza koncentruje się na procesie zarządzania opłatami, polegającym na obliczaniu i stosowaniu opłat serwisowych podczas procesu wykonywania rezerwacji. Celem tego badania była oszacowanie, w jakim stopniu zautomatyzowane rozwiązania do zarządzania opłatami mogą:

- zwiększyć wydajność;
- zredukować prawdopodobieństwo wystąpienia błędu;
- zwiększyć przychody.

Szczegółowy opis zastosowanej metodologii znajduje się w aneksie.

## Wykres 1 – Założenia i badania



Przedstawiciele firmy Fried & Partner odwiedzili 24 biura podróży korzystające z różnych rozwiązań do zarządzania opłatami, przeprowadzili rozmowy z dyrektorami generalnymi oraz 175 pomiarów z udziałem 35 agentów.

## Wyniki

Rezultaty badań przeprowadzonych w roku 2007 w pięciu krajach Europy dowodzą wzrastającego znaczenia i kluczowych korzyści ze stosowania dynamicznego zarządzania opłatami w biurach podróży.

Korzystanie z systemu do automatycznego zarządzania opłatami serwisowymi Amadeus Service Fee Manager pozwala biurom podróży utrzymać, a nawet zwiększyć, przychody z opłat o 28%. Co więcej, pozwala on biurom podróży unikać błędów przy naliczaniu opłat, co, w przypadku biura podróży średniej wielkości (50.000 segmentów), może oznaczać nawet dodatkowe przychody w wysokości średnio 12.000 € rocznie. Ponadto pozwala on zoptymalizować wydajność biura poprzez skrócenie czasu naliczania opłat o 67%, tym samym skracając całkowity czas przetwarzania rezerwacji o 12%.

### Analiza wydajności

Wszelkie różnice w pomiarze czasu potwierdzono z prawdopodobieństwem przekraczającym 90%.

Analiza wydajności koncentrowała się głównie na procesie naliczania opłat, a w szczególności na różnicach pomiędzy procedurami ręcznymi, korzystaniem z modułów zarządzania opłatami mid-office, a używaniem systemu Amadeus Service Fee Manager.

Aby obliczyć opłaty serwisowe podczas rezerwacji przy pomocy programu typu mid-office, użytkownicy musieli przełączać się co chwila pomiędzy systemami obsługi klienta i mid-office. Musieli także wystawić fakturę, czego nie można zaliczyć do czynności naliczania opłat. Dlatego też na wykresach dotyczących „procesu naliczania opłat” (z wyjątkiem wykresu 2) nie pojawiają się wartości dla rozwiązań mid-office.

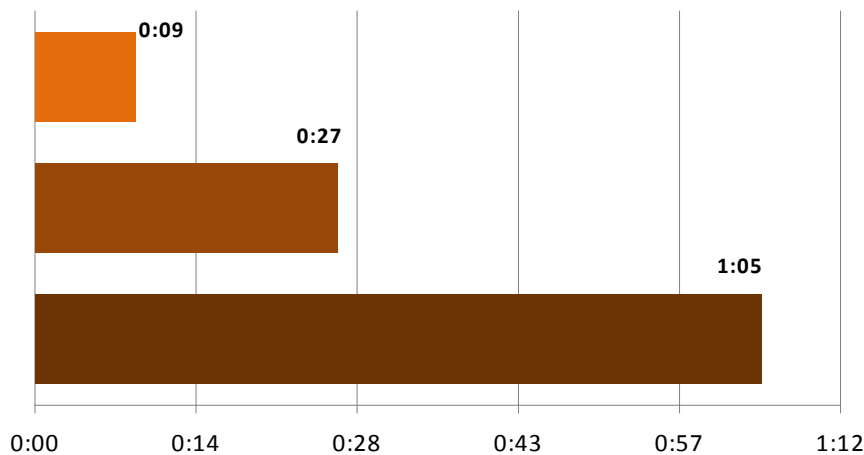
Jednak wykresy dotyczące “średniego czasu rezerwacji” uwzględniają wartości dla programów

mid-office, wraz z czasem wystawienia obowiązkowej faktury.



Dzięki korzystaniu z programu Amadeus Service Fee Manager, biuro podróży może zaoszczędzić do 67% procent czasu potrzebnego do naliczania opłat, w porównaniu z ręcznymi obliczeniami.

**Wykres 2 – Średni czas naliczania opłat w różnych metodach (wszystkie scenariusze)**

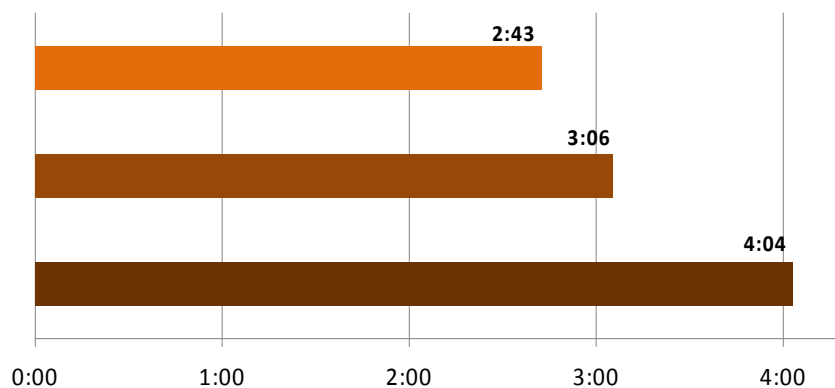


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Pomiary, ile czasu zajęło agentom obliczenie i potwierdzenie opłat serwisowych w ramach standardowych scenariuszy rezerwacji, wykazały, że użytkownicy rozwiązania Amadeus Service Fee Manager oszczędzają średnio 67% czasu przetwarzania w porównaniu z obsługą ręczną i 86% w porównaniu z rozwiązaniami mid-office.

**Wykres 3 – Średni czas wykonania rezerwacji, wraz z naliczeniem opłat, różnymi metodami (wszystkie scenariusze)**



Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

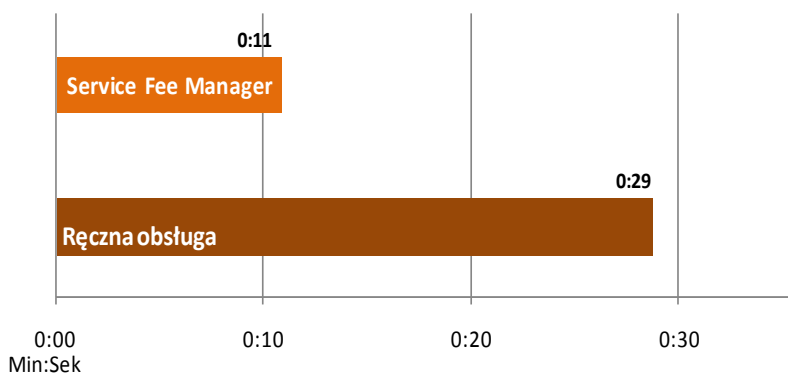
\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Pod względem całego procesu rezerwacji, przy wykonywaniu wszystkich scenariuszy, użytkownicy korzystający z Amadeus Service Fee Manager byli o 12% szybsi niż korzystający z obsługi ręcznej i o 33% szybsi niż użytkownicy modułów mid-office.

\* Całkowity czas przetwarzania modułów mid-office zawiera czas wymaganego przez aplikację wystawienia faktury (około 60 sekund).

## Wykres 4 – Prosta rezerwacja lotu międzynarodowego

Średni czas naliczenia opłat we wszystkich metodach

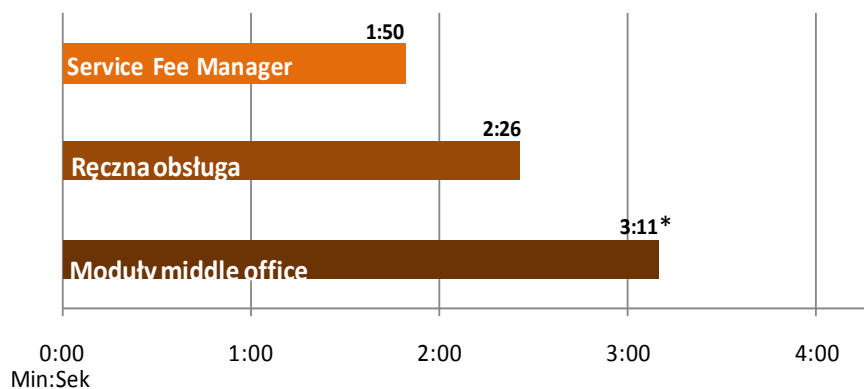


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

Na wykonanie prostej rezerwacji międzynarodowego lotu użytkownicy liczący opłaty ręcznie potrzebowali dwa razy więcej czasu niż użytkownicy Amadeus Service Fee Manager z uwzględnieniem obliczenia i potwierdzenia opłat serwisowych.

## Wykres 5 – Prosta rezerwacja lotu międzynarodowego

Średni czas wykonywania rezerwacji wraz z naliczeniem opłat we wszystkich metodach



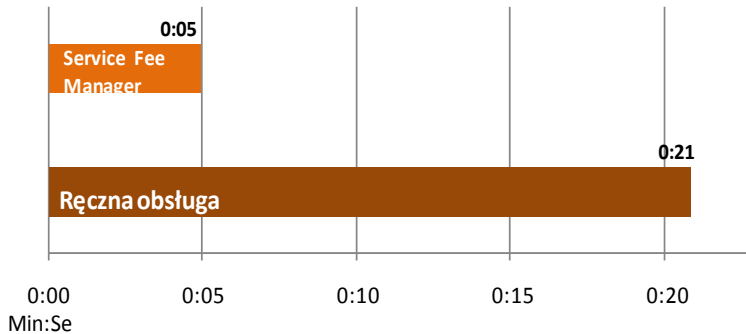
Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Pod względem całkowitego czasu potrzebnego na dokonanie międzynarodowej rezerwacji, użytkownicy Amadeus Service Fee Manager wykonywali te czynności o 25% szybciej, niż liczący opłaty ręcznie. Ten wzrost wydajności wynika z automatyzacji oferowanej przez rozwiązanie Amadeus Service Fee Manager, w postaci obliczania i stosowania opłat serwisowych, bez konieczności jakiegokolwiek ręcznej interwencji użytkownika.

## Wykres 6 – Informacja o cenach lotów międzynarodowych

Średni czas naliczenia opłaty we wszystkich metodach

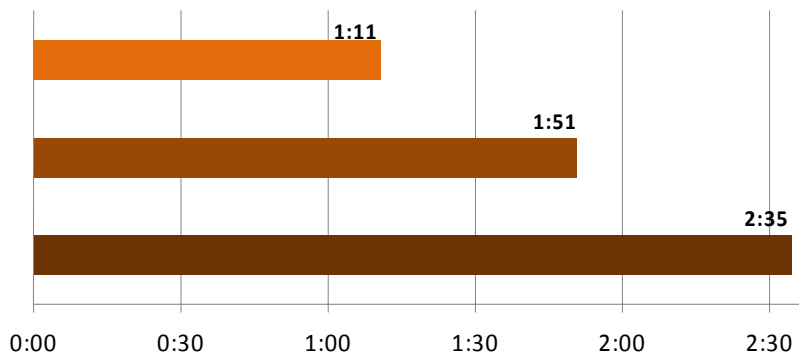


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

Największą przewagę nad konkurencją, produkt Amadeus Service Fee Manager wykazuje przy odpowiadaniu na zapytanie o ceny międzynarodowych lotów, ponieważ obliczenie opłaty następuje niemal natychmiast. Średni czas wyniósł 5 sekund, ponieważ kilku agentów wołało utworzyć testową rezerwację i obliczyć opłaty, zamiast korzystać z opcji informacyjnego szacowania kosztów, wyświetlającej całkowity koszt bez potrzeby tworzenia rekordu rezerwacji.

## Wykres 7 – Informacja o cenie za międzynarodowy lot

Średni czas rezerwacji wraz z naliczeniem opłat we wszystkich metodach



Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

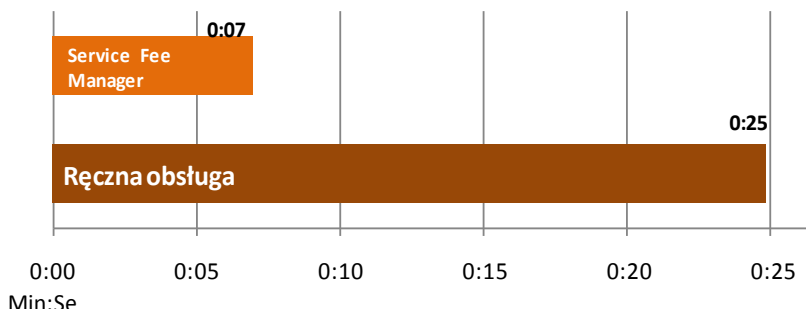
Agenci korzystający z rozwiązań mid-office przy podawaniu informacji cenowej potrzebowali na wypełnienie zadania 2 minuty i 35 sekund.

Agenci korzystający z ręcznego kalkulatora byli szybsi i nie musieli się przełączać pomiędzy systemem obsługi klienta a systemem mid-/back-office.

Raz jeszcze system Amadeus Service Fee Manager okazał się najlepszy, dostarczając te same informacje zaledwie po upływie 1 minuty i 11 sekund, równocześnie wyświetlając szczegółową listę opłat serwisowych oraz cenę biletu.

W rezultacie użytkownicy Amadeus Service Fee Manager osiągnęli o 54% wyższą wydajność niż użytkownicy systemów mid-office i o 36% wyższą w porównaniu z agentami liczącymi opłaty ręcznie.

## Wykres 8 – Rezerwacja międzynarodowego lotu i wynajmu samochodu przy pomocy profilu klienta - Średni czas naliczenia opłaty we wszystkich metodach

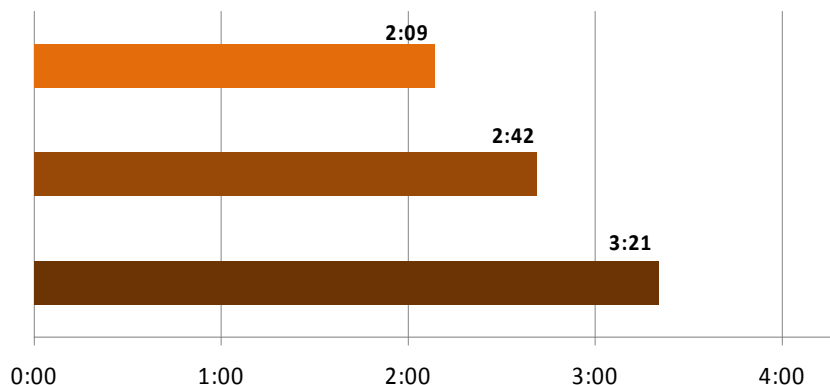


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

W przypadku tego scenariusza wszyscy agenci korzystali z profilu klienta w celu zarezerwowania lotu ze Sztokholmu do Paryża i wynajmu samochodu.

Użytkownicy Amadeus Service Fee Manager byli wyraźnie szybsi przy korzystaniu z profili klientów. Oprócz standardowych danych o kliencie do każdego profilu można też dołączyć indywidualny system opłat serwisowych, co pozwala automatycznie wpisać do rekordu rezerwacji opłaty serwisowe i dane podróznego. Użytkownicy, którzy musieli ręcznie wpisywać opłaty serwisowe, potrzebowali więcej czasu na wykonanie czynności.

## Wykres 9 - Rezerwacja międzynarodowego lotu i wynajmu samochodu przy pomocy profilu klienta - Średni czas rezerwacji wraz z naliczeniem opłat we wszystkich metodach

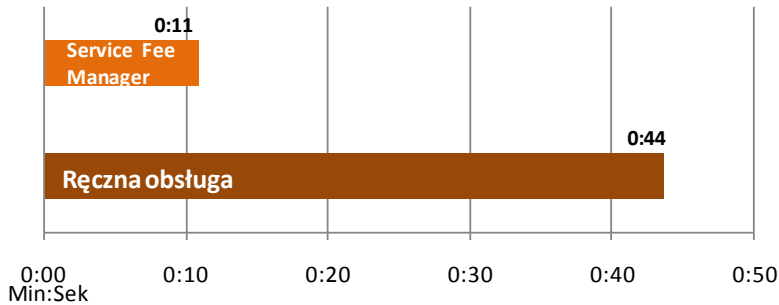


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Przy użyciu systemu Amadeus Service Fee Manager, automatyczne określenie opłat za obie usługi – Samolot i Wynajem samochodu – dało w rezultacie średni całkowity czas przetwarzania rezerwacji krótszy o 20%, w porównaniu do ręcznego naliczania opłat. Zaś użytkownicy modułów mid-office potrzebowali o 56% więcej czasu na wykonanie tego samego zadania.

Wykres 10 - Rezerwacja międzynarodowego lotu, hotelu i wynajmu samochodu, jedna zmiana rezerwacji - Średni czas naliczenia opłaty we wszystkich metodach

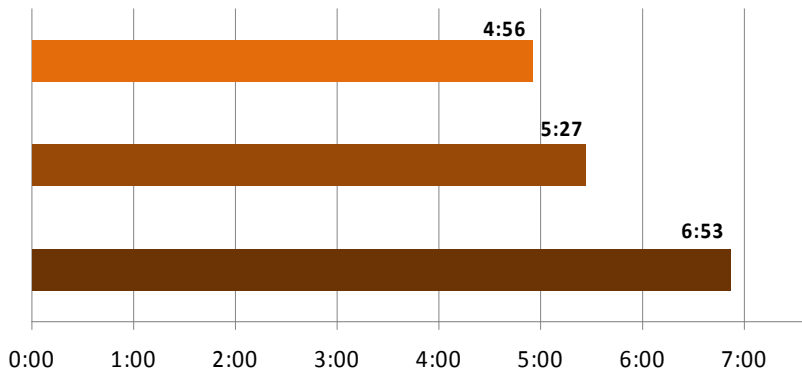


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

W przypadku tego pomiaru agentów poproszono o wykonanie rezerwacji międzynarodowego lotu, hotelu i wynajmu samochodu. Gdy rezerwacja podróży została wykonana, poproszono ich o zmianę terminu rezerwacji.

Już samo obliczenie opłat spowodowało znaczne różnice w czasie, gdyż najpierw trzeba było obliczyć opłaty za wszystkie trzy usługi, a potem doliczyć jeszcze opłatę za zmianę rezerwacji. Użytkownicy obliczający opłaty ręcznie, musieli wykonać kilka obliczeń, w celu ustalenia odpowiednich opłat, a potem je przeliczyć.

Wykres 11 - Rezerwacja międzynarodowego lotu, hotelu i wynajmu samochodu, jedna zmiana rezerwacji - Średni czas rezerwacji wraz z naliczeniem opłat we wszystkich metodach

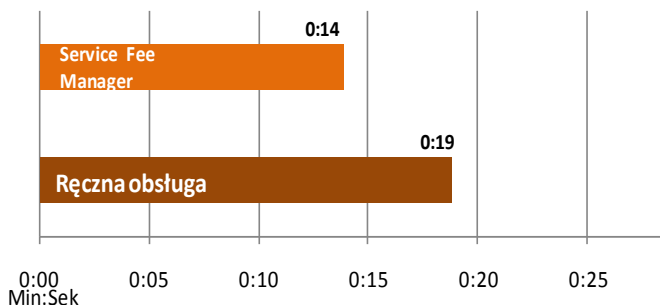


Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Pod względem całkowitego czasu przetwarzania, potrzebnego do wykonania tych zadań, użytkownicy Amadeus Service Fee Manager potrzebowali zaledwie 91% czasu, którego wymagały obliczenia ręczne oraz byli o 25% szybsi niż użytkownicy modułów mid-office.

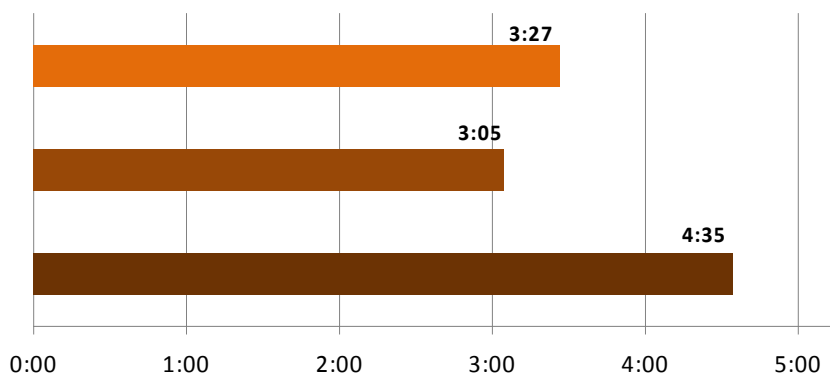
## Wykres 12 - Rezerwacja międzynarodowego lotu i hotelu - dwa różne systemy opłat - Średni czas naliczenia opłat we wszystkich metodach



Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

Przy zastosowaniu dwóch różnych systemów opłat w ramach jednej rezerwacji międzynarodowego lotu i hotelu, użytkownicy Amadeus Service Fee Manager byli średnio o 26% szybsi w obliczaniu opłat. W tym przypadku przewagę rozwiązaniu Amadeus Service Fee Manager zapewniło płynne i wolne od błędów zaprojektowanie przebiegu procesu.

## Wykres 13 - Rezerwacja międzynarodowego lotu i hotelu - dwa różne systemy opłat - Średni czas rezerwacji wraz z naliczeniem opłat we wszystkich metodach



Źródło: Dr. Fried & Partner 2007

\* Zawiera opłaty obliczone podczas wystawiania faktury

Pod względem całkowitego czasu przetwarzania, narzędzie Amadeus Service Fee Manager nie okazało się najszybsze, ponieważ jego użytkownicy potrzebowali nieco więcej czasu, niż liczący ręcznie, aby zastosować konkretny system opłat, zapisany w profilu klienta dla jednej osoby, a potem wybrać i zastosować podstawowy system opłat dla drugiej. Konsultanci nie mogli jednoznacznie wykazać potencjalnej przewagi Amadeus Service Fee Manager, ponieważ agenci nie znali go wystarczająco dobrze, by móc skorzystać z bardziej zaawansowanych opcji.

## Analiza błędów

Analiza błędów wykazała, że 3% biletów wystawianych przez biura podróży, w których opłaty obliczane są ręcznie, zawierają niedokładne opłaty serwisowe.

Zależnie od zakresu prowadzonej przez biuro sprzedaży łączonej oraz od stopnia złożoności systemu opłat, ten odsetek może nawet rosnąć.

Jednak rozwiązania zautomatyzowane, jak np. Amadeus Service Fee Manager, redukują to ryzyko do zera i w ten sposób chronią biuro przed stratą przychodów.

Na podstawie swych doświadczeń zawodowych, dyrektorzy biur szacują, że przeciętnie 50% wszystkich błędów ma negatywny wpływ na przychody biura.

Uwzględniając 3% współczynnik błędów na wszystkie rezerwacje i zakładając średnią wartość 2,5 segmentu na jedną rezerwację, system Amadeus Service Fee Manager może zwiększyć przychody biur podróży z opłat, mniej więcej o € 12.000 rocznie.

Kwota ta została obliczona dla biura przetwarzającego rocznie 50.000 segmentów i naliczającego 40 € opłaty (średnio) za rezerwację.

Potencjalne przyczyny błędów przy obliczaniu opłat są następujące:

- Agenci wybierają niewłaściwą opłatę.
- Agenci błędnie obliczają całkowitą kwotę opłat.
- Agenci zapominają obliczyć opłaty podczas dokonywania rezerwacji.
- Agenci niezgodnie z regulaminem udzielają zniżek kluczowym klientom, swoim przyjaciółom i krewnym bez zgody przełożonego.
- Pracownicy biura naliczają inne opłaty niż podane podczas rezerwacji przez agenta.




**Biura podróży przetwarzające rocznie 50.000 segmentów mogą zarobić dodatkowe 12.000€ z opłat korzystając z zautomatyzowanego narzędzia zarządzania opłatami Amadeus Service Fee Manager.**

Współczynnik błędów jest wyższy dla małych biur podróży, naliczających opłaty ręcznie, niż dla biur średniej wielkości, które zwykle stosują procedury podwójnej kontroli w celu wykrycia potencjalnych błędów. Dotyczy to w szczególności biur podróży organizujących wyjazdy wypoczynkowe, gdyż większość średniej wielkości biur organizujących wyjazdy służbowe używa już zautomatyzowanych rozwiązań.

## Analiza przychodów

Po przeanalizowaniu wpływu złożoności systemów opłat na wysokość przychodów, konsultanci zauważyli następującą prawidłowość: biura podróży mogą uzyskać do 28% większe przychody z opłat, dzięki optymalizacji systemów opłat serwisowych.

Dyrektorzy generalni biur podróży zasugerowali sposób, w jaki chcieliby zoptymalizować swoje schematy opłat serwisowych. Przedstawione schematy opłat serwisowych były bardziej złożone niż obecnie używane, obejmujące szerszy zakres płatnych usług. Lepiej odpowiadały one również wartości zapewnianych usług, jak i kosztom związanych z nimi czynności. Potem oszacowano wzrost przychodów, obliczając opłaty serwisowe zarówno według zoptymalizowanego, jak i aktualnego systemu opłat dla szeregu różnych scenariuszy podróży, reprezentujących aktualny zakres usług turystycznych, oferowanych przez typowe biuro podróży. Do obliczeń użyto programu Amadeus Service Fee Manager.

  
Wprowadzenie bardziej złożonych systemów opłat zarządzanych przez program Amadeus Service Fee Manager może zwiększyć przychody z opłat o 28%.

Największy wpływ na potencjalny wzrost przychodów, jak ustalono w czasie rozmów, mają opłaty typu „Prowizje od sprzedaży”, powiązane z ceną biletu. Ten rodzaj opłat nie daje się łatwo policzyć bez użycia zautomatyzowanego systemu zarządzania opłatami i istnieje tu duże prawdopodobieństwo popełnienia pomyłki w obliczeniach.

Zoptymalizowane schematy opłat zaproponowane przez rozmówców były z reguły złożone i obejmowały szeroki zakres opłat transakcyjnych. Najczęściej wymieniano opłaty za druk biletów papierowych, za różne klasy rezerwacji, opłaty skorelowane z celem podróży, prowizje od sprzedaży, za anulowanie lub zmianę rezerwacji, dla wystawiającego bilet przewoźnika, za sprzedaż ubezpieczeń, za rezerwacje złożone i rezerwacje ekspresowe.



Poniżej zamieszczono przykład omawianego z dyrektorami biur podróży zoptymalizowanego schematu opłat, obejmującego kilka opłat transakcyjnych.

Tabela 14 – Przykład zoptymalizowanego schematu opłat

Opłaty za wystawienie biletów				
Rodzaj biletu	Bilet elektroniczny: 0 €		Papierowy: 5 €	
Klasa	Pierwsza: 25 €	Biznes: 10 €		Ekonomiczna: 5 €
Rodzaj trasy	Krajowy: 5 €	Europejski: 10 €		Międzynarodowy: 25 €
Potwierdzenie u przewoźnika	LK *: 10 €		Inne: 12 €	
Prowizja od sprzedaży	< 500 €: 10 €	500-1.000 €: 20 €	1.000-2.500 €: 30 €	>2.500 €: 50 €
Opłaty za rezerwacje				
Sprzedaż segmentu	Lot: - €	Samochód: 5 €	Hotel: 5 €	Inne: 10 €
Anulowanie segmentu	Lot: - €	Samochód: - €	Hotel: - €	Inne: 5 €
Wymiana biletu	15 € (+ opłata dla linii lotniczej)			

\*LK: Linie Krajowe

Wszystkie badane przez konsultantów biura podróży twierdziły, że wprowadziłyby przynajmniej niektóre z powyższych opłat w celu skompensowania ograniczenia prowizji i utrzymania, lub nawet zwiększenia przychodów. Na podstawie rozmów i analiz sporządzono tabelę 15., podającą szczegóły jakościowej oceny reakcji konsumentów, przewidywanej przez konsultantów, oraz wpływu na wysokość przychodów opłat od każdego rodzaju z powyższych usług.

Tabela 15 – Opłaty podane przez dyrektorów biur podróży

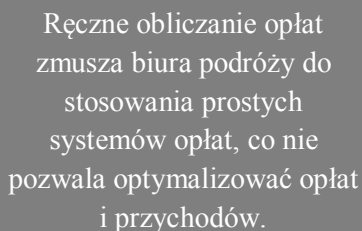
Rodzaje opłat	Oczekiwany poziom akceptacji klientów	Pozytywny wpływ na przychody
<i>Opłata za bilet papierowy (na linii preferujące bilety elektroniczne)</i>	<i>Bardzo wysoki</i>	<i>Mały</i>
<i>Opłata zależna od rezerwowanej klasy</i>	<i>Bardzo wysoki</i>	<i>Duży</i>
<i>Opłata zależna od celu podróży</i>	<i>Niski</i>	<i>Umiarkowany</i>
<i>Prowizja od sprzedaży</i>	<i>Niski</i>	<i>Bardzo duży</i>
<i>Opłata za anulowanie rezerwacji/Opłata za zmianę rezerwacji</i>	<i>Wysoki</i>	<i>Mały</i>
<i>Opłata za rezerwację dla linii lotniczych</i>	<i>Umiarkowany</i>	<i>Umiarkowany</i>
<i>Opłata za sprzedaż łączoną (ubezpieczenia)</i>	<i>Umiarkowany</i>	<i>Mały</i>
<i>Opłata za rezerwację złożoną (np. powyżej 4 segmentów)</i>	<i>Wysoki</i>	<i>Mały</i>
<i>Opłata za rezerwację ekspresową</i>	<i>Wysoki</i>	<i>Umiarkowany</i>
<i>Opłata za korzystanie z danego kanału rezerwacji</i>	<i>Bardzo wysoki</i>	<i>Umiarkowany</i>

## Komentarze badanych biur podróży

Dzięki przeprowadzonym rozmowom konsultanci uzyskali znaczną ilość informacji od biur podróży na temat zarządzania opłatami serwisowymi.

W szczególności, biura podróży oferujące dużą ilość różnych odrębnych taryf (np. negocjowane opłaty za przejazd – stawki uzgadniane z liniami lotniczymi) zawierające różne opłaty za sprzedaż biletów, stwierdziły, że zautomatyzowane zarządzanie wieloma różnymi schematami opłat byłoby wielkim ułatwieniem dla ich działalności pod względem przetwarzania rezerwacji. Biura podróży oferujące każdemu klientowi indywidualnie negocjowane modele opłat również skorzystałyby z takiego systemu.

Biura podróży korzystające z rozwiązań mid-office i back-office w celu doliczania opłat serwisowych do ceny końcowej często twierdziły, że są zadowolone ze swoich systemów, lecz zarazem podkreślały wady systemów mid-office: automatyczne obliczanie opłat następuje dopiero po rezerwacji i wystawieniu biletu. Jeżeli klient prosi o kosztorys zawierający wszystkie opłaty przed wykonaniem samej rezerwacji, opłaty trzeba obliczać ręcznie lub, o ile to możliwe, przełączyć się na system mid-office, zanim zostaną wystawione bilety.



Ręczne obliczanie opłat zmusza biura podróży do stosowania prostych systemów opłat, co nie pozwala optymalizować opłat i przychodów.

Biura obliczające opłaty ręcznie zmuszone są stosować proste modele opłat, gdyż nie są w stanie stosować i obliczać opłat według złożonych schematów opłat, unikając wysokiego ryzyka popełnienia błędu. Dlatego też takie biura mogą stosować szczegółowe modele opłat tylko w ograniczonym zakresie. Przeważająca większość dyrektorów generalnych takich biur potwierdziła, że zautomatyzowany system zarządzania opłatami znacznie usprawniłby ich pracę i że chętnie zdecydowałiby się na taką inwestycję, gdyż, jak oceniali, szybko by się zwróciła dzięki przewidywanemu zwiększeniu przychodów.


Wielu z 24 dyrektorów biur podróży uczestniczących w badaniach i reprezentujących różne sektory rynku, stwierdziło, że zdają sobie sprawę, jak znaczne korzyści przyniosłoby zintegrowanie zarządzania opłatami serwisowymi z systemami obsługi klienta, mid-office oraz back-office. Chętnie korzystaliby oni z możliwości obliczania i przypisywania opłat serwisowych na etapie wykonywania rezerwacji, by następnie zamieszczać je na fakturach i archiwizując w back-office, bez konieczności ręcznej obsługi przez agentów.

## Główne wnioski i zalecenia

Znaczenie opłat serwisowych będzie dalej rosło. Wskutek tego, precyzyjne i szczegółowe obliczanie tych opłat będzie mieć zasadniczy wpływ na zarobki biur podróży i, do pewnego stopnia, także na ich utrzymanie się na rynku. W tym kontekście stosowanie profesjonalnych zautomatyzowanych systemów zarządzania opłatami serwisowymi może odegrać kluczową rolę.

Wykorzystywanie na szeroką skalę systemów komputerowych i nacisk na wydajność w branży turystycznej sprawiają, że ręczne obliczanie opłat staje się anachronizmem. Ten sposób obliczeń wymaga kontrolowania w celu utrzymania jakości usług, jak i optymalizacji kosztów i przychodów. Niniejsze badania wykazały, że, w porównaniu z biurami ręcznie obliczającymi opłaty, biura korzystające z narzędzia zarządzania opłatami Amadeus Service Fee Manager mogą uzyskać średni wzrost wydajności naliczania opłat serwisowych o 67% oraz procesów całkowitej rezerwacji o 12%.

Wskutek takiego podniesienia wydajności, biura podróży przetwarzające 100.000 segmentów rocznie, mogą zaoszczędzić aż do 24.000 € w skali roku na kosztach przetwarzania<sup>1</sup>. Wynik ten otrzymano przy założeniu, że czas zaoszczędzony dzięki zautomatyzowanemu zarządzaniu opłatami, zostanie wykorzystany do przeprowadzenia większej ilości transakcji.



Wykorzystywanie na szeroką skalę systemów komputerowych i nacisk na wydajność w branży turystycznej sprawiają, że ręczne obliczanie opłat serwisowych staje się anachronizmem.

Ponadto, na podstawie badań ustalono, że współczynnik błędów powstałych wskutek nieprawidłowych i/lub nieadekwatnych, ręcznych lub na wpół zautomatyzowanych obliczeń opłat serwisowych wynosi 3%.

Ograniczenia liczby takich błędów spowodowałyby wzrost przychodów szacowany na 12.000 € rocznie, w przypadku biura podróży przetwarzającego 50.000 segmentów w skali roku. Wysoki współczynnik błędów to kolejny słaby punkt ręcznego lub na wpół zautomatyzowanego obliczania opłat – praktyki nadal bardzo rozpowszechnionej w branży.

Z punktu widzenia konsultantów, całkowite wyeliminowanie tego ryzyka, mogącego spowodować zmniejszenie przychodów do zera, jest możliwe tylko przez korzystanie z całkowicie zautomatyzowanych systemów zarządzania opłatami serwisowymi, takich jak Amadeus Service Fee Manager. Błędnych lub niedokładnych obliczeń można całkowicie uniknąć tylko przez równoczesne wdrożenie nawet najbardziej złożonych systemów opłat i zautomatyzowanych systemów do wszystkich procesów konsultacyjnych oraz procesów sprzedaży.

Obecna praktyka – często spotykana w mniejszych biurach podróży – stosowania prostych systemów naliczania opłat, o bardzo ograniczonej liczbie opcji jest zaledwie rozwiązaniem tymczasowym i nie zwiększa w znaczący sposób przychodów. W odróżnieniu od dużych sieci biur podróży, które od dawna wołały uzgadniać jak najwięcej opłat za swoje usługi ze swymi klientami, większość biur działających na podstawie bardzo uproszczonych systemów opłat nie ma możliwości technicznych odwzorowania złożonych struktur opłat.

Jak wykazały badania, system Amadeus Service Fee Manager pozwala korzystać ze złożonych systemów opłat i zapewniając w ten sposób możliwość lepszego odwzorowania struktur opłat, pozwala zwiększyć przychody o 28%. W przypadku biura podróży przetwarzającego 50.000 segmentów w ciągu roku i osiągającego marżę brutto w wysokości 800.000 € rocznie, oznacza to potencjalne zwiększenie dochodów z opłat o 112.000€, przy założeniu, że opłaty stanowią 50% całkowitych przychodów.

Oprócz przytoczonych wyników, opracowanie podkreśla także dalsze implikacje dynamicznego, zoptymalizowanego zarządzania opłatami serwisowymi i jego potencjalne skutki dla działalności biur podróży i osiągniętych rezultatów:

- Ograniczona integracja firmowych systemów mid-office może spowodować konflikty podczas obliczania opłat, wpływając negatywnie na koszty przetwarzania. W przypadku takich rozwiązań, jak Amadeus Service Fee Manager, który stanowi integralną część systemu obsługi klienta firmy Amadeus, optymalny proces może zostać przekopiowany z pamięci przechowującej złożone modele opłat serwisowych, w celu obliczenia i przetworzenia samych opłat serwisowych.
- Kolejnym czynnikiem przemawiającym za korzystaniem z zoptymalizowanych systemów opłat serwisowych jest przechodzenie w sektorze pośrednictwa turystycznego do modelu biznesowego „sprzedaży pakietowej”, który ostatecznie stanie się główną częścią działalności biur podróży. Zwłaszcza w sektorze wypoczynkowym, odpowiednie łączenie usług związanych z przelotami, rezerwacją hoteli, wynajmem samochodów, itp., wymaga nie tylko odpowiedniego układu logicznego do tworzenia pakietów usług, lecz przede wszystkim, zaawansowanego zarządzania przychodami. Możliwość łączenia różnych marż lub opłat dla różnych zestawów produktów lub konfigurowania opłat w celu osiągnięcia optymalnych zarobków, stanowi istotną zaletę Amadeus Service Fee Manager.
- W branży turystycznej nastąpią też inne dalekosiężne zmiany modeli przychodów. Wprowadzenie przez linie lotnicze zerowej prowizji spowoduje podobne cięcia prowizji za

inne usługi turystyczne, jak na przykład podróże kolejowe, wynajem samochodów lub rezerwowanie hoteli, zwiększając zapotrzebowanie na inteligentne i zautomatyzowane zarządzanie opłatami.

Nieuchronne dalekosiężne zmiany w modelach przychodów branży turystycznej zwiększą zapotrzebowanie na inteligentne i zautomatyzowane zarządzanie opłatami.



1 – Kwota ta została obliczona przy założeniu 12% mierzonego całkowitego wzrostu wydajności i przy założeniu, że na jedną rezerwację przypada 2,5 segmentu (norma branżowa), średni koszt minuty przetwarzania wynosi 1,63 € (Źródło: „Prozess- und Nutzwertanalyse im Auftrag des DRV”, Fried & Partner, 2005) oraz średni koszt przetwarzania rezerwacji to 3 minuty i 6 sekund zgodnie z pomiarami do niniejszego opracowania.

2 – Marża brutto jest to suma opłat, zwykłych i dodatkowych prowizji (w tym premii za korzystanie z komputerowego systemu rezerwacji GDS) uwzględnianych przez biuro podróży.

# Aneks

## Metodologia projektu

W celu zagwarantowania wiarygodności wyników firma Dr. Fried & Partner połączyła analizę jakościową z ilościową. Na etapie przygotowań wykonano wstępną analizę, na podstawie której konsultanci ustalili, że dla zagwarantowania wiarygodności całości badań niezbędne będą poniższe pomiary.

Niniejszy projekt badań obejmował pomiary czasu, oparte na wykonywaniu scenariuszy rozmowy z dyrektorami generalnymi biur podróży, obliczenie potencjalnego wzrostu przychodów i oszacowanie współczynnika błędu na podstawie tych rozmów.

## Analiza wydajności

Firma Dr. Fried & Partner przeprowadziła "podstawowe pomiary czasu", w celu określenia czasu potrzebnego do wykonania typowych czynności biura podróży, związanych z obliczaniem i potwierdzaniem opłat za rezerwacje lotów, hoteli i wynajmu samochodów.

W ten sposób można porównywać czas potrzebny na wykonanie składników procesu, wchodzących w skład procesu rezerwacji.

## Wykres 16 – Działania procesowe



Pomiary wydajności przeprowadzono w pięciu etapach. Najpierw opracowano scenariusze, które potem wstępnie przetestowano.

### Scenariusz 1

Lot międzykontynentalny; 2 osoby; klasa biznes; bilet papierowy.

### Scenariusz 2

Oferta cenowa lotu międzykontynentalnego; 1 osoba; klasa ekonomiczna (bez ulg).

### Scenariusz 3

Lot europejski; 1 osoba; klasa biznes; bilet elektroniczny; rezerwacja wynajmu samochodu; zastosowanie profilu klienta.

### Scenariusz 4

Lot europejski; 1 osoba; klasa biznes; bilet elektroniczny; rezerwacja wynajmu samochodu; rezerwacja hotelu; zmiana rezerwacji po wystawieniu biletu.

### Scenariusz 5

Lot europejski; 2 osoby; klasa biznes; bilet elektroniczny; rezerwacja hotelu; użycie 2 różnych systemów opłat.

## Rysunek 17 - Scenariusze i testowane metody

Scenariusze	Testowane metody		
<b>Prosta rezerwacja lotu</b> Oferta cenowa i rezerwacja lotu międzykontynentalnego	<b>Obsługa ręczna</b>	<b>Rozwiązania mid-office z modulem zarządzania opłatami</b>	<b>Amadeus Service Fee Manager</b>
<b>Informacyjna wycena</b> Lot międzykontynentalny			
<b>Rezerwacja z użyciem profilu klienta</b> Oferta cenowa i rezerwacja lotu europejskiego + oferta cenowa i rezerwacja wynajmu samochodu z użyciem profilu klienta			
<b>Złożona rezerwacja/zmiana rezerwacji</b> Oferta cenowa i rezerwacja lotu europejskiego + oferta cenowa i rezerwacja wynajmu samochodu i hotelu - Ponowne wystawienie biletu			
<b>Rezerwacja z wykorzystaniem kilku systemów opłat</b> Oferta cenowa i rezerwacja lotu europejskiego + oferta cenowa i rezerwacja hotelu z użyciem profilu klienta oraz dwóch różnych systemów opłat			

Pomiary czasu były wykonywane zarówno w przypadku agentów korzystających z rozwiązań zautomatyzowanych, czyli Amadeus Service Fee Manager (zintegrowanego z programem do rezerwacji) i rozwiązań mid-office (ze zintegrowanymi modułami zarządzania opłatami), jak i agentów obliczających opłaty serwisowe ręcznie.

Scenariusze zostały opracowane w celu znalezienia rozwiązań następujących problemów:

– Jakie zalety ma zautomatyzowane zarządzanie opłatami w porównaniu z obsługą ręczną?

– Jak wpływają różne rozwiązania zautomatyzowane na czas wykonywania rezerwacji?

– Jakie są główne zalety operowania różnymi systemami opłat w ramach tej samej rezerwacji?

– Jak radzą sobie agenci z obliczaniem opłat, gdy nie jest wykonywana pełna rezerwacja, tylko sporządzenie oferty cenowej?

– Jaki wpływ na proces naliczania opłat serwisowych mają opłaty zależne od ilości transakcji?

Po szczegółowym przeanalizowaniu, scenariusze zostały rozbite na poszczególne „elementy”. Zastosowano formularz podstawowego pomiaru czasu, obejmujący wszelkie możliwe kombinacje elementów procesowych, wykorzystanych w opracowanych pięciu różnych scenariuszach (tabela 18: Elementy pomiaru czasu).



## Wykres 18 – Elementy pomiaru czasu

poziom 1	poziom 2	poziom 3	poziom 4	ID elementu	Opis czynności
	Oferta cenowa			a1a4a0a0	Powiązane z podaniem trasy podróży i automatycznym utworzeniem maski biletowej
		Lot		a1a4a1a0	Powiązane z podaniem trasy podróży i automatycznym utworzeniem maski biletowej
		Hotel		a1a4a2a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
		Samochód		a1a4a3a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
		Rejs		a1a4a4a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
		Kolej		a1a4a5a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
		Wycieczka objazdowa		a1a4a6a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
		Całkowita podróż		a1a4a7a0	Wszystkie elementy powiązane z Wyceną pobytu w hotelu, Wyceną wycieczki objazdowej, Wyceną rejsu, itd.
	Przechowywane taryfy			a1a5a0a0	Wszystkie elementy powiązane z ponownym wystawieniem biletu lotniczego (nie obejmuje zmiany rezerwacji)
		Ponowne wystawienie biletu		a1a5a1a0	Wszystkie elementy powiązane z ponownym wystawieniem biletu lotniczego (nie obejmuje zmiany rezerwacji)
		Ręczne utworzenie		a1a5a2a0	Powiązane z ręcznym tworzeniem masek biletowych
	Zarządzanie dokumentami			a1a5a0a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów planu podróży – zawierających informacje z danych osobowych pasażera
		Plan podróży		a1a6a1a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów planu podróży – zawierających informacje z danych osobowych pasażera
		Faktura		a1a6a2a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem faktur - zawierających informacje z danych osobowych pasażera
		Voucher na wynajem samochodu		a1a6a3a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem voucherów na wynajem samochodów - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Voucher hotelowy		a1a6a4a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem voucherów hotelowych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Rejs		a1a6a5a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów rejsu - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Prom		a1a6a6a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem biletów promowych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Kolej		a1a6a7a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem biletów kolejowych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Ubezpieczenie		a1a6a8a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów ubezpieczeniowych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Wycieczka objazdowa		a1a6a9a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów wycieczek zorganizowanych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera
		Bilet		a1a6a1a0	Wszystkie elementy powiązane z wystawianiem dokumentów wycieczek zorganizowanych - zawierających informacje o danych osobowych pasażera

Analiza wpływu automatyzacji zarządzania opłatami serwisowymi na działalność biur podróży

	Zarządzanie kolejkami			a1a6a0a0	Wszystkie czynności powiązane z rozładowywaniem banków kolejek
	Dodatkowe usługi			a1a7a0a0	Podawanie informacji dotyczących podróży: wize, szczepienia, miasta, lotniska
	Naliczanie opłat			a1a8a0a0	
		Obliczanie opłat		a1a9a0a0	
		Potwierdzanie opłat		a1a9a0a0	
<b>Kontakt z klientem</b>				a2a0a0a0	Powiązane z otrzymywaniem zamówień dotyczących podróży i ogólnych operacji pomiędzy czynnościami
	Rozmowa			a2a1a0a0	Powiązane z otrzymywaniem zamówień dotyczących podróży i ogólnych operacji pomiędzy czynnościami
	Czytanie e-maili			a2a2a0a0	Czynności powiązane z czytaniem e-maili
	Wysyłanie e-maili			a2a3a0a0	Czynności powiązane z wysyłaniem e-maili z ofertami, potwierdzeniami
	Faks			a2a4a0a0	Czynności powiązane z obsługą faksu

Procesy związane z opłatami

W następnym kroku przeprowadzono pomiary w terenie, których wyniki następnie przeanalizowano.

Odgrywający rolę klientów konsultanci udzielali agentom informacji potrzebnych do wykonania rezerwacji w sytuacjach sprzedaży czasu rzeczywistego. Obejmowało to pełen proces, łącznie z naliczeniem opłat, prezentacją oferty cenowej i wystawieniem biletu. Agenci podawali cenę biletu, łącznie z VAT (w zależności od rynku), naliczone opłaty oraz cenę końcową. Tworzyli kompletny rekord danych osobowych klienta, zawierający wszystkie wymagane informacje, umożliwiające wystawienie biletu bez dodatkowego uzupełniania danych. Wszystkie pomiary przeprowadzono w standardowym środowisku do wykonywania rezerwacji. Mierzono czas przetwarzania i zestawiano dane do dalszej analizy statystycznej.

Otrzymane wyniki przeanalizowano i porównano dla wszystkich procesów użytych w scenariuszach rezerwacji. Następnie oceniano proces naliczania stosownych opłat.

Badana próbka składała się z 35 ekspertów branży turystycznej, ogółem przeprowadzono 175 pomiarów. Łącznie uczestniczyły w badaniach 24 biura podróży znajdujące się we Francji, Belgii, Holandii i Niemczech.

Ponieważ pomiary przeprowadzono na podstawie wybranej próbki, aby wyniki można było wiarygodnie ekstrapolować na cały rynek, należało

przeprowadzić statystyczną kontrolę poprawności. Kontrola ta została poparta odpowiednim poziomem wiarygodności. Poziomy te określają prawdopodobieństwo, że wyniki otrzymane na podstawie próbki będą takie same dla całego rynku. Czasy zmierzone dla różnych rozwiązań w ramach niniejszych badań osiągnęły poziom wiarygodności przekraczający 90%.

## Analiza błędów

W celu oszacowania możliwych czynników błędów, konsultanci odwiedzili europejskie biura podróży i przeprowadzili rozmowy z ich przedstawicielami. Badana próbka składała się łącznie z 10 biur podróży.

Podczas rozmów konsultanci poprosili rozmówców o oszacowanie ogólnego współczynnika błędu dla ich biura, na podstawie własnego doświadczenia. W celach analitycznych, związanych z niedokładnymi obliczeniami, poproszono dyrektorów o przeanalizowanie i przedstawienie potencjalnych zastrzeżeń do rzeczywistych przychodów ich firmy z opłat serwisowych. Wobec dużej złożoności tego problemu rozmowy przeprowadzono z dyrektorami generalnymi oraz innymi przedstawicielami kadry kierowniczej, co zagwarantowało, że zostaną dokładnie omówione nie tylko potencjalne błędy operacyjne, lecz również ich skutki dla procesu kontroli i zaplecza.

## Analiza przychodów

Metodologia wykorzystana do oszacowania wpływu bardziej złożonych systemów opłat na przychody biur podróży składała się z dwóch etapów:

### *Rozmowy z dyrektorami generalnymi*

Na podstawie rozmów z dyrektorami generalnymi, konsultanci zebrali dane dotyczące opłat, które biura podróży pobierają od swoich klientów. Próbka składała się z 10 biur podróży działających w różnych sektorach rynku - wyjazdów wypoczynkowych i służbowych – oraz korzystających z różnych rozwiązań zarządzania opłatami.

Potem poproszono dyrektorów o zastanowienie się, jakie rodzaje opłat mogliby stosować w przyszłości, gdyby dysponowali systemem technicznym oferującym takie opcje, jak automatyczne zarządzanie i obliczanie opłat serwisowych. Na tej podstawie dyrektorzy opracowali optymalny swoim zdaniem system opłat, zawierający różne rodzaje rezerwacji turystycznych. Z pomocą konsultantów uwzględniono dodatkowe modele opłat serwisowych.

### *Analiza i oszacowanie dodatkowych przychodów*

Zoptymalizowane systemy opłat opracowane w pierwszy etapie wykorzystano jako podstawę obliczeń testowych dla sześciu różnych scenariuszy rezerwacji, reprezentujących rzeczywistą różnorodność usług turystycznych sprzedawanych przez przeciętne biuro podróży. Obliczenia te przeprowadzono w warunkach laboratoryjnych. Najpierw zastosowano obecne systemy opłat do scenariuszy rezerwacji i zapisano całkowitą sumę wszystkich opłat. Potem raz jeszcze policzono opłaty dla wszystkich scenariuszy przy pomocy zoptymalizowanych systemów opłat, określonych przez dyrektorów generalnych podczas rozmów. Dzięki porównaniu obu zestawów wyników konsultanci mogli obliczyć różnicę pomiędzy zwykłą sumą opłat, a wyższą sumą otrzymaną wskutek zastosowania bardziej złożonych systemów opłat.

Na podstawie różnicy między obiema kwotami obliczono średnio ważone zmiany procentowe. Zostały one przeważone zgodnie z przekrojem czynności generujących przychody z opłat w typowym biurze podróży: 20% za wyjazdy międzykontynentalne, 48% za wyjazdy zagraniczne w granicach Europy i 32% za wyjazdy krajowe. (źródło: German BSP). Scenariusze rezerwacji wykorzystane do powtórnych obliczeń nie zawierały rezerwacji, które szacuje się na mniej niż 15% dziennej działalności; liczba ta została uwzględniona w przeważonych wynikach.



## O firmie Dr. Fried & Partner

Od ponad 30 lat pomagamy zarówno wielkim, jak i małym firmom branży turystycznej osiągnąć sukces w interesach. Nasi klienci bardzo sobie cenią naszą firmę jako kompetentnego i skutecznego partnera, sposób w jaki pracujemy nad projektami oraz usługi konsultingowe w zakresie zarządzania.

Wspieramy naszych klientów w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów i określaniu przyszłych możliwości biznesowych. Uważamy za nasz obowiązek nie tylko rozwijanie strategii i koncepcji dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, ale również wspomaganie naszych klientów w udanym wdrażaniu zalecanych rozwiązań.

Konsultanci naszej firmy posiadają dyplomy szkół wyższych i uniwersytetów, posiadają praktyczne doświadczenie w branży turystycznej, handlowej lub przemysłowej. Dlatego też, jak i dzięki wieloletniej pracy jako konsultanci w naszej firmie, świetnie znają się oni na procesach i strukturach procesów zwiększania wartości firmy w branży turystycznej.

Firma Dr. Fried & Partner miała przyjemność przez wiele lat świadczyć swe usługi w ramach projektów wielu firm i organizacji, w tym firmom Amadeus, American Express, Deutsche Bahn, Deutsche Lufthansa i TUI. Projekty te obejmowały analizę procesową oraz kosztów, jak również analizy rynku i konkurencji.

Zasadą naszej firmy jest także korzystanie z najlepszych rozwiązań wszystkich sektorów biznesowych i przemysłowych. Takie podejście, poparte naszym przygotowaniem metodologicznym i specjalistyczną wiedzą, wyczula nas na trendy i zmiany pojawiające się we wszystkich obszarach gospodarki oraz pozwala naszej firmie skupić się na rozwiązywaniu wyzwań dotyczących szczególnie branży turystycznej.

Oferujemy rozwiązania dla zadań, które definiujemy wraz z naszymi klientami – poprzez projekty konsultingowe, badania rynkowe i programy szkoleń.





**Dr. Fried & Partner**  
Sendlinger-Tor-Platz 7  
80336 München • Germany

Telefon +49 (0) 89 29 07 28-0  
Faks +49 (0) 89 2 28 36 78  
e-mail: [info@fried-partner.de](mailto:info@fried-partner.de)