

**MAŁGORZATA KURLETO**Uniwersytet Jagielloński  
Kraków**ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ W BIURACH PODRÓŻY OBSŁUGUJĄCYCH  
RUCH BIZNESOWY****1. Wprowadzenie**

Szukając we współczesnych gospodarkach ekonomicznych w Polsce i na świecie przykładów na efektywne potencjalne możliwości tkwiące w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw, można je też wskazać w firmach turystycznych, a zwłaszcza w dobrze zorganizowanych biurach podróży zajmujących się obsługą ruchu biznesowego. Do tej grupy należą także korporacyjne (firmowe) biura podróży. Ich angielska nazwa *Corporate Travel Agency* jest, jak się wydaje, powszechnie znana i używana zarówno w Polsce, jak i na całym świecie, tak samo zresztą jak nazwa dotyczącego ich zarządzania: *Corporate Travel Management* stosującego zarządzanie wartością i stanowiącego dla niniejszej analizy znakomity przykład osiągnięcia sukcesu w biznesie turystycznym<sup>1</sup>.

Biura podróży, zajmujące się obsługą ruchu biznesowego, przynoszą całemu przemysłowi turystycznemu wysokie dochody. Szacuje się, iż turystyka biznesowa stanowi obecnie ponad 15% światowego rynku turystycznego<sup>2</sup>, a dzienne wydatki turystów biznesowych w większości odwiedzanych służbowo krajów są nawet o około 50% wyższe w stosunku do wydatków ponoszonych przez turystów podróżujących w celach wypoczynkowych<sup>3</sup>.

Zdaniem W.Gawrockiego turystyka biznesowa odgrywa bardzo dużą rolę na rynku światowym, przy czym trudno jest ocenić jej rozmiary w skali międzynarodowej<sup>4</sup>. W Stanach Zjednoczonych Ameryki, które są światowym liderem w podróżach biznesowych, wydaje się na nie na okrągło około 600 milionów dolarów każdego dnia<sup>5</sup>. W Polsce działa na rynku około 3000 zarejestrowanych biur podróży<sup>6</sup>, z czego 20% stanowią przedsiębior-

---

<sup>1</sup>Przykładem sukcesu w zarządzaniu turystyką biznesową może stanowić firma *GlobalStar* operująca w 75 krajach, mająca 3,500 biur podróży, zatrudniająca 14.000 osób i przynosząca ok. 13 miliardów dolarów zysku rocznie z podróży biznesowych, por.: <http://www.globalstartravel.com/node/474>. Związane z *Global Star* przedsiębiorstwo *Corporate Travel Management* prowadzące obsługę ruchu turystycznego w Australii stosujące w latach 2008–2010 metodę *VBM* należało do najlepszych firm turystycznych specjalizujących się w turystyce biznesowej; por. <http://www.travelctm.com>.

<sup>2</sup><http://www.cultuzz.com/tourism-is-the-worlds-largest-industry?Itemid=0>.

<sup>3</sup>*World Tourism Organization, Madrid 2005*; za: J. Berbeka, K. Borodako, K. Klimek, A. Niemczyk, R. Seweryn *Turystyka MICE w Krakowie. Raport końcowy*; [www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf](http://www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf).

<sup>4</sup>*Encyklopedia zarządzania. Turystyka biznesowa*, [mfiles.pl/pl/index.php/Turystyka\\_biznesowa](http://mfiles.pl/pl/index.php/Turystyka_biznesowa); por. też W. Gawrocki *Turystyka*, wyd. V zm., Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007, s. 34–36.

<sup>5</sup>*Travel Value Management - Global Telematics*; [www.globaltelematics.com/valuebasedtravel.htm](http://www.globaltelematics.com/valuebasedtravel.htm).

<sup>6</sup>Dokładnie według badań przeprowadzonych w 2009 roku w Polsce na rynku usług było 2956 biur podróży, za: [allegro.pl/biura-podrozy-na-ryнку-uslug-turystyka-organizacja-i-1359273261.html](http://allegro.pl/biura-podrozy-na-ryнку-uslug-turystyka-organizacja-i-1359273261.html).

stwa będące różnymi spółkami prawa handlowego<sup>7</sup>. Katalog portalu onet.pl<sup>8</sup> wskazuje biura podróży obsługujące ruch biznesowy, do których może się szczególnie odnosić niniejsza analiza, ale niewątpliwie ma ona szerszy zakres związany z zarządzaniem turystyką biznesową.

We wstępnej części należy, jak się wydaje, poczynić pewne ograniczenia dotyczące problematyki zarządzania we wspomnianych przedsiębiorstwach. W omawianym zakresie można rozważać wiele rodzajów zarządzania, między innymi: projektem, kapitałem trwałym, zasobami ludzkimi, jakością, innowacjami, informacjami itd., które to zarządzania wiążą się współcześnie ściśle ze sobą prowadząc do znanej metody zarządzania strategicznego. Niniejsze opracowanie mające na celu skupienie się na zarządzaniu wartością chciałoby dla porównania odnieść się do ogólnie pojętego zarządzania strategicznego, a w tym szczególnie zarządzania informacją i wiedzą, ze specjalnym uwzględnieniem wiedzy o kliencie.

Przedsiębiorstwo turystyczne jest tyle warte, ile wynosi jego zysk przez „n” lat, po opłaceniu przewidywanego do zwrotu kapitału<sup>9</sup>. Istnienie rynku kapitałowego, na którym można kupić akcje i udziały w przedsiębiorstwie (w tym także i przedsiębiorstwach turystycznych) z jednej strony, a z drugiej strony powiększająca się ilość inwestorów na tym rynku, to przejaw kolejnych cech towarowego charakteru przedsiębiorstwa jakim są podaż i popyt<sup>10</sup>.

Wraz z postępującą globalizacją konkurencji rynków kapitałowych problem wartości dla akcjonariuszy zaczyna przyciągać uwagę kadry kierowniczej wyższego szczebla w wielu wysoko rozwiniętych gospodarczo państwach świata<sup>11</sup>. Beneficjentami wzrostu wartości firmy są oprócz oczywiście właścicieli (*shareholders*) także wszystkie grupy interesariuszy (*stakeholders*) obejmujące m.in. inwestorów, pracowników, klientów, dostawców. Toteż zgodnie z przewidywaniami coraz częściej zarządzanie wartością – VBM (*Value Based Management*) wypiera model wcześniejszego zarządzania określanego generalnie jako zarządzanie strategiczne<sup>12</sup>. Miernikami tego pomiaru są m. in. metoda ekonomicznej wartości rynkowej – EVA (*Economic Value Addend*), czy metoda rynkowej wartości pomiaru – MVA (*Market Value Addend*).

## 2. Metody zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych

W monografii autorstwa M. Bednarskiej, G. Gołębskiego, E. Markiewicza i M. Olszewskiego<sup>13</sup>, zaprezentowano definicję, według której przedsiębiorstwo turystyczne jest „wyodrębnionym zespołem ludzi wykonujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb

<sup>7</sup> [www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1D052486-FAA6-4B6B.../6517\\_rynek.doc](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1D052486-FAA6-4B6B.../6517_rynek.doc).

<sup>8</sup> [katalog.onet.pl/3257,0,4,biurapodrozy](http://katalog.onet.pl/3257,0,4,biurapodrozy).

<sup>9</sup> por. B. Woźniak-Sobczak, *Wiedza a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*; [www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467](http://www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467).

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Por. J. Fitzsimmons, M. Fitzsimmons, *Service Management*, Mc Graw-Hill, New York 2004, s. 246–266.

<sup>12</sup> A. Herman, A. Szablewski (red), *Zarządzanie wartością firmy*. Wyd. Poltext. Warszawa 1999, s. 53–56.

<sup>13</sup> M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne: ujęcia statystyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 22.

turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne, rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej”. Według kryterium funkcjonalnego uwzględniającego rodzaj świadczonych usług przedsiębiorstwa turystyczne można podzielić na: transportowe, hotelarsko – gastronomiczne, uzdrowskowe, sportowo – rekreacyjne, a także biura podróży, których sposoby i metody zarządzania są przedmiotem niniejszej analizy<sup>14</sup>. Biura podróży będące organizatorami, pośrednikami lub agentami są łącznikiem między wytwórcami usług a turystami.

Biorąc pod uwagę formy prawne przedsiębiorstw turystycznych wyróżnia się: osoby fizyczne i różnego rodzaju spółki. Biura podróży, w największym skrócie, zajmują się klientami szukającymi wypoczynku i tzw. ruchem obsługi biznesu. Wtedy gdy mówimy o turystyce biznesowej, mamy na myśli: podróże służbowe, przymysł spotkań obejmujący zarówno tzw. turystykę kongresową, w tym uczestnictwo w konferencjach, kongresach, seminariach, sympozjach itp., jak i tzw. turystykę targową, w tym wyjazdy na różnego rodzaju targi organizowane w kraju i za granicą (w literaturze przedmiotu określaną łącznie jako *MICE – Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*) i podróże motywacyjne<sup>15</sup>.

W podręczniku dotyczącym przedsiębiorstw turystycznych pod redakcją Andrzeja Rapacza<sup>16</sup> rozważania dotyczące zagadnienia zarządzania skupiają się głównie na zarządzaniu strategicznym<sup>17</sup>, czy zarządzaniu operacyjnym<sup>18</sup>. Należy przypomnieć, że zarządzanie strategiczne jest dziedziną, która zajmuje się budowaniem długofalowych założeń i planów działań określanych mianem strategii<sup>19</sup>. Zarządzanie strategiczne przekłada się bezpośrednio na bieżące zarządzanie operacyjne, które jest realizacją założonej strategii przełożonej na konkretne działania operacyjne<sup>20</sup>.

Zarządzanie operacyjne, w przeciwieństwie do zarządzania strategicznego, cechuje się znacznie krótszą perspektywą czasową wyznaczoną przez bieżące cele. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że marketing powinien w zasadzie być rozumiany jako wyspecjalizowana dziedzina (domena) zarządzania i istnieje obok zarządzania strategicznego<sup>21</sup>. W podręcznikach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami turystycznym uwagę zajmują też rozważania wokół wykorzystania logistyki w zarządzaniu operacyjnym<sup>22</sup>. Niewątpliwie wykorzystanie koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym

<sup>14</sup> [kierunekturystyka.blog.onet.pl/PRZEDSIEBIORSTWA-TURYSTYCZNE-P,2,ID351379298,n](http://kierunekturystyka.blog.onet.pl/PRZEDSIEBIORSTWA-TURYSTYCZNE-P,2,ID351379298,n).

<sup>15</sup> J. Berbeka, K. Borodako, K. Klimek, A. Niemczyk, R. Seweryn, *Turystyka MICE w Krakowie. Raport końcowy*; [www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf](http://www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf).

<sup>16</sup> Por. A. Rapacz (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>17</sup> Tamże; M. Bednarska – rozdział 8.3.

<sup>18</sup> Tamże; P. Gryszel – rozdział 8.3.

<sup>19</sup> R. Hambrick, M.J. Chen, *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, w: “*Strategic Management Journal*”, September 2007, wyd. 9, vol. 28, s. 935–955.

<sup>20</sup> [http://biznet.getdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie\\_strategiczne](http://biznet.getdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie_strategiczne).

<sup>21</sup> Szerzej na ten temat artykuł dotyczący zarządzania przestrzenią marketingową przedsiębiorstwa <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/ZARZADZANIE%20%20PRZESTRZENIA%20MARKETINGU.htm>.

<sup>22</sup> Por. A. Rapacz, *opt. cit.*, Rozdział 8.4. D.E. Jaremen, *Wykorzystanie logistyki w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwem turystycznym*; por. też M. Gajewska, *Logistyczne ujęcie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym*, s. 1–3; [http://www.logforum.net/pdf/5\\_3\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_3_2_09.pdf).

może pomóc zagwarantować turystom biznesowym (jako najbardziej wymagającym) usługi na najwyższym poziomie. Wymaga też podkreślenia potrzeba stosowania tzw. *Quality Management* przy obsłudze ruchu biznesowego<sup>23</sup>.

Analizując problematykę nowoczesnych metod zarządzania w turystyce istotna jest kwestia odpowiedzialności menedżera za jej najważniejsze dziedziny, a to za działalność organizacyjno- prawną i działalność finansową. Najważniejszymi funkcjami tej odpowiedzialności są prognozowanie, planowanie, organizowanie, prowadzenie i kontrolowanie. Ta ostatnia funkcja niekiedy traktowana jest w całości jako metoda nowoczesnego zarządzania w przedsiębiorczości turystycznej i określana jako *controlling*<sup>24</sup>. Właściwsze wydaje się jednak rozumienie kontrolowania jako funkcji zarządzania włączającej nieustanne monitorowanie wykonywanych operacji i podejmowanie akcji w razie odbiegania od przyjętych planów czy standardów<sup>25</sup>.

### 3. Specyfika zarządzania w biurach podróży obsługujących ruch biznesowy

Standardy jakościowe biur podróży w Polsce określone zostały w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych<sup>26</sup>. W omawianym zakresie warto podkreślić uwagę wydającą się stwierdzenie, że właściwie współczesne przedsiębiorstwa stały się praktycznie uzależnione od IT (*Internet Technology*)<sup>27</sup>. Stosowane w organizacjach jednolite reguły ładu korporacyjnego, ryzyka i zgodności z przepisami (*Governance, Risk and Compliance*) obejmują wszystkie obszary biznesu, także IT, a norma ISO/IEC 38500 zawiera wytyczne dla kadry zarządzającej firmą (właścicieli, prezesów, członków zarządu, dyrektorów, partnerów, menedżerów, kierowników), jak skutecznie i efektywnie wykorzystać zasoby IT w firmie<sup>28</sup>. Jeżeli w ten sposób podeszlibyśmy do zagadnienia biur turystycznych, które są przedsiębiorstwami i rozpatrywalibyśmy je w kategoriach zarządzania jakością w środowisku IT, to należy pamiętać o wszystkich normach zarządzania jakością, jakie obowiązują w przedsiębiorstwach: ISO 9001:2008 (norma skoncentrowana na spełnianiu oczekiwań klientów oraz zaspokojenie potrzeb klienta), ISO 90003:2004, ISO 9126, ISO/IEC 20000 (normy w obszarze zarządzania usługami informatycznymi), standardach jakości (np. TQM – *Total Quality Management*), normach zarządzania bezpieczeństwem i kontroli informacji: ISO/IEC 27001:2005, ISO/IEC 27002:2005 (określających wytyczne i ogólne zasady inicjowania, wdrażania, utrzymywania i doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem informacji), ISO/IEC:27004 (norma międzynarodowa standaryzująca Systemy

<sup>23</sup> J. Beech, S. Chadwick (ed.), *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, England 2006, s. 230.

<sup>24</sup> K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak: *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 9–13; por. też <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/323,zarządzanie-operacyjne-i-stratagiczne.html>.

<sup>25</sup> S. Robbins, R. Bergman, I. Stagg, M. Coulter, *Management*, Prentice Hall, NSW Australia 2003, s. 11.

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (Dz. U. z 2006 r. Nr 220, poz. 1600 z póź. zm.).

<sup>27</sup> W. Perłowski, *Ład – wspólny cel biznesu i IT. Zasady ładu korporacyjnego w IT*; <http://www.skupowicz.pl/notowania /porady/176-wspoczesne-przedsiębiorstwa-stay-si-praktycznie-uzalenione-od-it-witold-perowski>.

<sup>28</sup> Tamże.

Zarządzania) oraz normach odnoszących się do ciągłości działania firmy (BS 25999, ISO/IEC 24762)<sup>29</sup>.

Biura turystyczne zajmujące się podróżami i turystyką biznesową mają niewątpliwie do czynienia z najbardziej wymagającym, ale zarazem najbardziej wartościowym i opłacalnym klientem. Najczęściej bowiem jest to klient nie liczący się z kosztami, całosezonowy, kupujący ekskluzywny pakiet usług. Produkt biznesowy jest to produkt „szyty na miarę” dopasowany do indywidualnych potrzeb klienta<sup>30</sup>. Korporacyjne biuro podróży wprowadza specjalne „ramię” negocjacji, które traktuje jako swoją specyficzną politykę. Decyduje o klasie serwisu zatrudnionych w firmie osób, negocjuje opłaty z liniami lotniczymi, z przedstawicielami hoteli, a także o używaniu firmowych kart kredytowych. Wtedy tradycyjne zarządzanie nie wystarcza a w opanowywaniu sztuki negocjacji, należy sięgać, jak twierdzi D.Goleman, do stosowania w praktyce inteligencji emocjonalnej<sup>31</sup>.

Prowadzenie każdego rodzaju działalności gospodarczej, a w szczególności działalności związanej z turystyką zawiera element ryzyka, dlatego też zarządzanie firmą będącą pośrednikiem między klientami (w tym szczególnie biznesowymi), a podmiotami świadczącymi usługi turystyczne musi brać pod uwagę zarządzanie ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem to system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i podejmowanie w tym celu optymalnych decyzji. Szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie działań zapobiegawczych, bądź też minimalizujących jego wpływ i skutki.<sup>32</sup> W omawianym zakresie można skorzystać z profesjonalnej pomocy<sup>33</sup>. Obowiązkiem każdego właściciela, czy menedżera przedsiębiorstwa jest zabezpieczenie firmy przed skutkami finansowymi zrealizowanego ryzyka, np. obowiązek zawarcia umowy gwarancji bankowej lub ubezpieczeniowej<sup>34</sup>.

W wielu krajach na świecie istnieje specjalne obowiązkowe zabezpieczanie dla wszystkich agencji podróży zwane *Travel Compensation Fund*<sup>35</sup>. Fundusz ten, w państwach w których istnieje, dostarcza odszkodowań dla podróżników, którzy ponieśli straty na skutek działania biura podróży, monitoruje księgowość wszystkich biur podróży zajmujących się obsługą ruchu biznesowego i ujawnia najważniejsze informacje finansowe wspomnianych przedsiębiorstwach turystycznych w rocznych przeglądach.

W modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego, a w szczególności biura podróży obsługującego ruch biznesowy, klienci stają się integralną częścią firmy turystycznej. Biuro podróży rozwija się tworząc innowacje w zakresie swojej działalności na pod-

<sup>29</sup> <http://itsm.itlife.pl/content/view/10037/82/>, [www.centrum.bezp.iec.zenstwa.pl/content/view/55/16.](http://www.centrum.bezp.iec.zenstwa.pl/content/view/55/16.),

<sup>30</sup> J. Berbeka, K. Borodako, K. Klimek, A. Niemczyk, R. Seweryn, *opt. cit.*

<sup>31</sup> D. Goleman *Inteligencja emocjonalna w praktyce* (przekł. A. Jankowski); <http://psychologiasprzedazy.files.wordpress.com/2009/11/goleman-daniel-inteligencja-emocjonalna-w-praktyce.pdf>.

<sup>32</sup> Definicja zarządzania ryzykiem wg Wielkiej Encyklopedii Multimedialnej; [www.acronymfinder.com/Wielka-Internetowa-Encyklopedia-Multimedialna-\(Polish\)-\(WIEM\).html](http://www.acronymfinder.com/Wielka-Internetowa-Encyklopedia-Multimedialna-(Polish)-(WIEM).html).

<sup>33</sup> Przykładowo oferta firmy Anny Ślodeczyk w zarządzaniu ryzykiem; <http://www.annaslodeczyk.com/zarządzanie-ryzykiem/zarządzanie-ryzykiem.php#zarządzanieryzykiem>.

<sup>34</sup> [www.travelpolska.pl/obowiazkowe-ubezpieczenie-biur-podrozy](http://www.travelpolska.pl/obowiazkowe-ubezpieczenie-biur-podrozy).

<sup>35</sup> [www.ocba.sa.gov.au](http://www.ocba.sa.gov.au) > Licensing > Travel agent.

stawie wiedzy tworzonej wewnątrz firmy, wiedzy ukształtowanej przez bezpośrednie relacje z klientami i z wiedzy klientów. W tej sytuacji, kiedy klient staje się zarówno częścią oferty turystycznej, jak również współtwórcą wartości oferowanej na rynku, wtedy możemy mówić nawet o zarządzaniu innowacyjnym<sup>36</sup>.

W biurach podróży obsługujących ruch biznesowy przeważają zasoby niematerialne nad materialnymi. Źródłem tych zasobów jest wiedza. M. Bednarczyk<sup>37</sup> cytując T. Devenporta podkreśla, że wiedza to „informacje wzbogacone o doświadczenie, kontekst, interpretację i refleksję”. Czyli wiedza ta powstaje z edukacji i z doświadczenia, a następnie, jak to zauważa M. Januszewska i E. Nawrocka<sup>38</sup>, rozwija się w procesie personalizacji informacji w wyniku badań, odkryć i intuicji człowieka.

W praktyce przedsiębiorstw turystycznych wykorzystanie produktywnie wiedzy jest zależne od sprawności zarządzania, a szczególnie zarządzania wiedzą. Informacje o kliencie, który jest podmiotem usług obejmujących turystyczny ruch biznesowy, są dla biura turystycznego tak ważne, że są one przechowywane i zabezpieczone w specjalnych systemach komputerowych (z obowiązkiem przestrzegania zasad nie naruszania danych osobowych<sup>39</sup>). Stanowią one swoisty niematerialny kapitał, wartość, której posiadanie stanowi o wartości biura turystycznego. Można bez przesady powiedzieć, że biura turystyczne obsługujące ruch biznesowy są świadome zarządzania wiedzą<sup>40</sup>.

Istotne jest kompleksowe podejście do koncepcji zarządzania wartością klienta. Jest to nowoczesne podejście do marketingu polegające na traktowaniu klientów jako głównego aktywu firmy, którego wartość jest w procesie zarządczym mierzona i maksymalizowana. Rozwój trwałych i rentownych relacji z klientami stanowi bowiem determinantę wzrostu zysku firmy oraz jej wartości<sup>41</sup>.

Jak już wspomniano nowoczesnie zarządzane biuro podróży musi korzystać z najnowszych technologii zarówno rezerwując bilety lotnicze czy hotele na całym świecie jak i prowadząc swoją bazę danych o klientach. I. Michalska-Dudek i R. Przeorek-Smyka na podstawie przeprowadzonej analizy dotyczącej tego tematu<sup>42</sup> stwierdziły, że obecnie biura podróży w kontaktach z klientem przesuwają relacje z transakcji na partnerstwo, a głównym ich celem staje się utrzymanie długotrwałych więzi z klientami. Wciąż odkrywa się nowe obszary działalności, a oprócz samego „zdobycia” konsumenta ważne też jest podtrzymywanie trwałych z nim kontaktów.

<sup>36</sup> Por. M. Januszewska, E. Nawrocka, *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*; [http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129\\_94348351.doc](http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_94348351.doc).

<sup>37</sup> M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 7.

<sup>38</sup> M. Januszewska, E. Nawrocka, *opt. cit.*

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 1997 r., Nr 133, poz. 883).

<sup>40</sup> Por. Z. Pierścioneek, S. Jurek-Stepień (red.), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2006, s. 43–44.

<sup>41</sup> Szerzej na temat zarządzania wiedzą o kliencie w pracy pod redakcją B. Dobiegaly-Korony i T. Doligalskiego, *Zarządzanie wartością klienta; pomiar i strategie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, a zwłaszcza: B. Dobiegala-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*; T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*; D. Fatuła, *Determinanty wartości klientów*.

<sup>42</sup> I. Michalska-Dudek, R. Przeorek – Smyka, *Marketing biur podróży*, wyd. C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 187-224 oraz <http://www.ksiegarnia.beck.pl/pdf/8f.pdf>.

Możliwości komunikowania się biur podróży z klientami ułatwia i usprawnia postęp, jaki następuje w dziedzinie nowych technologii informacyjnych, oferujących nowe sposoby przekazywania informacji oraz rozszerzających dotychczasowe możliwości budowania i zacieśniania relacji z klientami. Angielska nazwa technologii dotycząca systemów, o których mowa to *CRS (Computer Reservation System)*. Nazwa ta w Polsce jest znana i stosowana podobnie jak kilka najbardziej znanych na świecie systemów wprowadzonych na stale do biur podróży. Do systemów tych należą *Galileo, Sabre i Amadeus*<sup>43</sup>.

Na przykładzie systemu *Amadeus* można zauważyć, że proponuje on w zakresie zarządzania między innymi:

- *Business Management*, czyli rozwiązania dla klientów pomagające w zarządzaniu procesami biznesowymi oraz administracyjnymi biur podróży,
- *Agency Management*, czyli automatyczny transfer danych o wystawionych biletach oraz dokonanych rezerwacjach, a także
- *Customer Management*, czyli system usprawniające obsługę klienta biznesowego<sup>44</sup>.

#### 4. Zarządzanie przez wartość VBA i stosowane mierniki

A.Szablewski<sup>45</sup> zaprezentował historycznie pojęcie wartości dodanej począwszy od wartości rezydualnej sformułowanej przez A. Marshalla do koncepcji kreowania wartości spółki kapitałowej dla akcjonariuszy którą zawdzięczamy A.Rappaportowi, który wykazał konieczność koncentracji uwagi menedżerów na maksymalizacji generowania wolnych przepływów pieniężnych i wprowadził miernik wartości dodanej dla akcjonariuszy<sup>46</sup>. Propozycję nowych mierników oceny spółek rozwinął G.B.Stewart, który ekonomiczną wartość dodaną (*Economic Value Addend = EVA*) zdefiniował jako różnicę między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a kosztem kapitału własnego i obcego<sup>47</sup>.

Zakładając, że korporacyjne zarządzanie wymaga stałego maksymalizowania wartości uczestników należy wyjaśnić, że wartościowy system tegoż zarządzania jest oparty między innymi na specjalnej korporacyjnej misji, strategii, kulturze i systemie nagród. Wszystko to wykonywane jest oczywiście z dążeniem do osiągnięcia jak największych zysków.<sup>48</sup> Zarządzanie wartością zależy od postawionych celów, które mogą być ekonomiczne nie tylko dla *sherholders* (czyli udziałowców), ale mogą też ukonstytuować wartość dla *stakeholders* (czyli interesariuszy).

---

<sup>43</sup> R. Rajs, *Informatyczne systemy rezerwacyjne w Turystyce*, P.W.Sz.Z w Krosnie, Krosno 2007, s. 23 i nn, tenże: *Komputerowe platformy rezerwacyjne w turystyce*, 2008 <http://kis.pwszchelm.pl/publikacje/VII/Rajs.pdf>; por. też: R. Harris, J.Howard, *The Australian Travel Agent, London-Toronto- Sydney* 1997, s. 383–385.

<sup>44</sup> <http://www.amadeus.com.pl/x16300.html>.

<sup>45</sup> A.Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, opt. cit. s. 42–44.

oraz [www.vbm.edu.pl/UserFiles/vbm/File/art.e-finance.02.09.08.pdf](http://www.vbm.edu.pl/UserFiles/vbm/File/art.e-finance.02.09.08.pdf).

<sup>46</sup> A.Rappoport, *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York 1998; za A. Herman, A. Szablewskim. *Zarządzanie wartością firmy*, opt. cit., s. 30.

<sup>47</sup> G.B. Stewart, *The Quest for Value. The Eva TM Management Guide*, Harper Business, New York 1991; za A. Herman, A. Szablewskim. *Zarządzanie wartością firmy*, opt. cit., s. 29.

<sup>48</sup> S. D. Young, S. F. O'Byrne, *EVA and Value-Based Management a Practical Guide to Implementation*, McGraw-Hill, New York 2000.

Wśród korzyści jakie może przynieść przedsiębiorstwu *Value Based Management* wskazać można dwie najważniejsze:

1. może ono na stałe maksymalizować wcześniej utworzoną wartość firmy,
2. może ono zwiększyć swoją „przezroczystość”.

W tej sytuacji coraz więcej przedsiębiorstw na świecie wybiera metody zarządzania wartością używając jako mierników EVA i MVA<sup>49</sup>. VBM może pomóc przedsiębiorstwu zmagać się z globalizacją i z rozregulowanym rynkiem kapitałowym, a także może ustawić zbieżność interesów *management'u* z interesami *shareholders* i *stakeholders*.

Zarządzenie wartością może również ułatwić komunikacje pomiędzy inwestorami, analitykami i innymi osobami zaangażowanymi w działanie firmy (z zewnątrz) i może ulepszyć wewnętrzną komunikację dotyczącą strategii firmy. VBM może także zapobiec w przewartościowaniu oszacowania firmy, określić priorytety zarządzania firmą oraz może pomóc w zbalansowaniu krótko, średnio i długoterminowych transakcji. Ten nowoczesny system zarządzania może zachęcać do tworzenia nowych wartości inwestycyjnych, ulepszyć zaplanowanie przepływu gotówki i co niezwykle ważne, może zwiększyć skompensowanie ewentualnych strat i ryzyko niepewnych zysków<sup>50</sup>.

Na koniec tych uwag dotyczących zarządzania wartością podkreślić należy, że perfekcyjny model VBM nie został jeszcze wymyślony i tak jak każda metoda podlega dalszemu rozwojowi<sup>51</sup>.

## 5. Stosowanie mierników zarządzania przez wartość MVA i EVA w firmach ze szczególnym uwzględnieniem biur podróży obsługujących ruch biznesowy.

Metoda zarządzania wartością sprawdza się w biurach podróży obsługujących ruch biznesowy dlatego, że biura te, aby utrzymać się na rynku całą uwagę powinny skupiać na zarządzaniu informacjami o kliencie – biznesmenie lub korporacji, którzy korzystają z ich usług.

Wprowadzenie do firmy zarządzania VBM rodzi potrzebę zastosowania dodatkowych mierników oceny wyników działania przedsiębiorstwa. Obiektywnego pomiaru efektów zarządzania wartością można dokonać za pomocą, tzw. rynkowej wartości dodanej (MVA) i tzw. ekonomicznej wartości dodanej (EVA)<sup>52</sup>. Biurach podróży obsługujących ruch biznesowy MVA jest zewnętrzną miarą wartości kreowanej i zależy od weryfikacji przez inwestorów na rynku kapitałowym rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa turystycznego, na podstawie oceny jego możliwości rozwojowych. W firmach, o których mowa, można wykreować dodatkową wartość za pośrednictwem kształtowania wartości rynkowej kapitału własnego. Z uproszczeniem można stwierdzić, że MVA generowana jest przez nabywców,

<sup>49</sup> Tamże.

<sup>50</sup> <http://www.12manage.com/methods-value-based-management.html>.

(12 manage Finance and Investing Summarizes over 300 management methods, models and organizational theories in 12 disciplines and 12 languages).

<sup>51</sup> A. Black, *Question of Value*; D. Young, S. F. O'Byrne –EVA & Value Based Management, [http://www.12manage.com/methods\\_value\\_based\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_value_based_management.html).

<sup>52</sup> Nadmienić należy, że niektórzy autorzy traktują wskaźniki MVA i EVA nie jako mierniki zarządzania wartością, ale jako metody kreowania wartości; [http://premba-mitm.sggw.pl/pliki/wartosc\\_firmy.pdf](http://premba-mitm.sggw.pl/pliki/wartosc_firmy.pdf).



technologie, dystrybucję i sprzedaż a także oczywiście przez realizowane projekty innowacyjne. Reasumując trzeba podkreślić, że zarządzanie wartością w biurach podróży specjalizujących się w obsłudze klienta biznesowego, polega na maksymalizacji dodatkowo kreowanej wartości tegoż przedsiębiorstwa turystycznego<sup>53</sup>.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) jest miarą krótkookresowej, bieżącej zdolności przedsiębiorstw do kreowania MVA i wartości przedsiębiorstwa w ogóle (mierzy wartość wytworzoną w danym okresie). Miernik EVA pozwala stwierdzić, czy korporacyjne biuro podróży lub inne zajmujące się turystyką biznesową, kreując wartość pomnaża kapitał dostarczony przez akcjonariuszy. Omawiane przedsiębiorstwo turystyczne nie powinno się zadowalać dodatnim zyskiem operacyjnym, lecz osiągać taki jego poziom, który przewyższy całkowity koszt kapitału zainwestowanego w działalność operacyjną. Dopiero wówczas nastąpi zwiększenie jego wartości rynkowej<sup>54</sup>.

Współcześnie dla przedsiębiorstwa turystycznego w tym szczególnie dla biura podróży obsługującego ruch biznesowy klienci stanowią najcenniejszy zasób (choć nie uwidoczniomy w bilansie) oraz główne źródło wartości, bowiem:

- a) generują gotówkę i zyski, niezbędne dla bieżącego funkcjonowania i rozwoju firmy,
- b) zapewniają realizację celu wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa: właścicieli, pracowników, dostawców, pożyczkodawców, społeczności lokalnych i budżetu państwa oraz
- c) tworzą warunki do bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego. Firmy wizjonerskie zawsze koncentrowały się na kliencie<sup>55</sup>.

## 6. Podsumowanie

Liczne opracowania dotyczące zarządzania wartością w przedsiębiorstwach<sup>56</sup>, a w szczególności przykłady dobrych praktyk<sup>57</sup>, wskazują na możliwość zastosowanie tej nowoczesnej metody zarządzania w turystyce, zwłaszcza w firmach turystycznych będących organizatorami i pośrednikami, a także dowodzą sensowność jej propagowania w polskich biurach podróży zajmujących się usługami dla ruchu biznesowego. Warte jednak podkreślenia jest konieczność równoczesnego prowadzenia zarządzania wiedzą, w tym szczególnie wiedzą o kliencie. Nie można również zapominać o zarządzaniu jakością, które w omawianych przypadkach powinno wspierać stosowaną metodę zarządzania wartością i wiedzą<sup>58</sup>.

Oprócz korzyści powyżej już wymienionych jakie wynikają z wprowadzenia do firmy VBM wymienia się wiele innych wartych podkreślenia powodów, dla których należy zarządzać przedsiębiorstwem będącym biurem turystycznym i obsługującym ruch biznesowy

<sup>53</sup> Por. M. Siudak, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 56–60.

<sup>54</sup> [http://www.wszib.edu.pl/\\_pliki/kola\\_naukowe/kolo\\_rachunkowosci/spotkanie\\_9.doc](http://www.wszib.edu.pl/_pliki/kola_naukowe/kolo_rachunkowosci/spotkanie_9.doc).

<sup>55</sup> CFO, *Magazyn Top Menadżerów*; <http://ceo.cxo.pl/artykuly/57922/Cykl.zycia.klienta.html>.

<sup>56</sup> *An empirical study into factors influencing the use of value-based by B Sakunasingha* - 2006, <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent>.

<sup>57</sup> Por. <http://www.travelctm.com>.

<sup>58</sup> J. Knidht: *Value Based Management*. Me Graw - Hill, New York 1998, s. 45.

w taki sposób, by pomnażać jego wartość. Należą do nich między innymi: ukierunkowanie planowania i budżetowania zwłaszcza w aspektach jego wykorzystania w systemach wynagradzania i ustalanie priorytetów zarządzania (orientacja na klienta).

Przykładami ułatwień w zastosowaniu VBM w firmach turystycznych mogą być oferty platform rezerwacyjnych (powszechnie używanych przez biura podróży na całym świecie) sponsorowanych m.in. przez wspomniany powyżej system *Amadeus* czy przez system *Sabre*, który promuje stosowne przez biura podróży zaproponowanego przez N.L.Rose<sup>59</sup> tzw. *Travel Business Intelligence* (dla udoskonalania zarządzania wiedzą o kliencie proponuje przykłady „najlepszych praktyk”, poza tym pokazuje możliwość stworzenia i wykorzystania systemu wiedzy obejmującej wszystkich dostawców produktu turystycznego, a także wygenerowania takiego systemu integracji informacji turystycznej, w którym główną wartością, podlegającą na zarządzaniu są informacje o kliencie).

Te przykłady, a zarazem coraz większa potrzeba nowych inicjatyw w zakresie unowocześniania metod zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych, obejmujących kompleksowo: zarządzanie wiedzą (zwłaszcza wiedzą o kliencie) i zarządzania jakością, pokazują możliwość zastosowania *Value Based Management* w biurach podróży obsługujących ruch biznesowy. Wprowadzanie VBM do biur, o których mowa, powinno odbywać się poprzez: przedsiębiorczość, inicjatywę, rozwój, badania i dostarczenie systemu księgowości i kontroli współmiernej do włączonego ryzyka, stosowanie ofert nowoczesnych systemów informacyjnych oferowanych przez największe na świecie platformy rezerwacyjne a przede wszystkim tworzenia wartości poprzez innowacyjność.

Do najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych, jak wynika z analiz prowadzonych przez zespół z Uniwersytetu Jagiellońskiego,<sup>60</sup> należą: „możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb turystów, znajomość zachowań i strategii konkurentów oraz wiedza i umiejętności pracowników”.

Warto w tym miejscu wydatkować się cytowanie stwierdzenia M. Gajewskiej<sup>61</sup>, że „specyficzne cechy rynku turystycznego i konieczność szybkiego reagowania na zmiany na nim zachodzące wymagają od przedsiębiorstw turystycznych stosowania również metod i narzędzi zarządzania operacyjnego, w tym zwłaszcza wykorzystania zasad logistyki”. Wydaje się, że uwagę tą odnoszącą się do zarządzania operacyjnego można rozciągnąć też na zarządzanie strategiczne a w tym omawiane właśnie zarządzanie wartością.

Nie ma pojedynczego właściwego modelu na dobre firmowe zarządzanie przez wartość, jednak z nowoczesnej współczesnej praktyki dotyczącej zarządzania firmami można wskazać wagę najważniejszych zasad takiego *governance*<sup>62</sup>, które mówią o potrzebie zbalansowania umiejętności, doświadczenia i niezależności zarządu firmy z naturą i rozmiarem firmowej operacji, integracji pośród tych, którzy mają wpływ na strategię firmy i finansowe wykonywanie operacji razem z odpowiedzialnością i etyką podejmowania decyzji.

<sup>59</sup> [http://www.getthere.com/files/PhoCusWright\\_Best\\_Practices\\_Travel\\_Biz\\_Intel.pdf](http://www.getthere.com/files/PhoCusWright_Best_Practices_Travel_Biz_Intel.pdf).

<sup>60</sup> M. Bednarczyk (red.), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 129.

<sup>61</sup> M. Gajewska *Logistyczne ujęcie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym*, w: „Log Forum”, wyd. 3 vol. 5. 2009, nr 2; [http://www.logforum.net/pdf/5\\_3\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_3_2_09.pdf)

<sup>62</sup> Por. *The Corporate Governance Principles*; [www.asic.gov.au/asic/pdflib.nsf/./Monash\\_spch\\_160702.pdf](http://www.asic.gov.au/asic/pdflib.nsf/./Monash_spch_160702.pdf); por też portal *JFC Strategy Consulting West Broadway, San Diego, CA, US*, prezentujący ofertę wprowadzania VBM do przedsiębiorstw turystycznych; <http://www.linkedin.com/company/jfc-strategy-consulting>.

Niezwykle ważne jest prawidłowe księgowanie i policzalność kapitału, przy czym prezentowanie finansowej i niefinansowej pozycji danej firmy wymaga zarówno wewnętrznego i zewnętrznego procesu bezpieczeństwa jak i prawości firmowego raportu prezentującego zbalansowany obraz wszystkich dostarczonych w nich materiałów.

Na koniec rozważań dotyczących zarządzania wartością podkreślić należy, że VBM ma podstawy w holistycznej filozofii i wymaga zmiany kultury firmy, a jego zastosowanie wymaga programu inicjatyw i nakładów na dużą skalę, ale idea jego wprowadzania do przedsiębiorstw turystycznych jest, jak się wydaje, znamieniem rozwoju ekonomii naszych czasów.

## 7. Literatura

- [1] [allegro.pl/biura-podrozy-na-ryнку-usług-turystyka-organizacja-i1359273261.html](http://allegro.pl/biura-podrozy-na-ryнку-usług-turystyka-organizacja-i1359273261.html).
- [2] Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, England 2006.
- [3] Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacja gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
- [4] Bednarczyk M. (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [5] Bednarska M., Gołębski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcia statystyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta; pomiar i strategie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [7] Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., *Service Mangement*, Mc Graw-Hill, New York 2004.
- [8] Gaworecki W., *Turystyka, wyd. V zmienione*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [9] Hambrick R., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, w: "Strategic Management Journal", September 2007, wyd. 9, vol. 28.
- [10] Harris R., Howard J., *The Australian Travel Agent*, London-Toronto- Sydney 1997.
- [11] Herman A., Szablewski A. (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Wydawnictwo Poltext. Warszawa 1999.
- [12] [http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie\\_strategiczne](http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85dzanie_strategiczne)
- [13] <http://ceo.cxo.pl/artykuly/57922/Cykl.zycia.klienta.html>
- [14] <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent>
- [15] <http://itsm.itlife.pl/content/view/10037/82/>
- [16] <http://kis.pwszchelm.pl/publikacje/VII/Rajs.pdf>
- [17] [http://premba-mitm.sggw.pl/pliki/wartosc\\_firmy.pdf](http://premba-mitm.sggw.pl/pliki/wartosc_firmy.pdf)
- [18] <http://psychologiasprzedazy.files.wordpress.com/2009/11/goleman-daniel-inteligencja-emocjonalna-w-praktyce.pdf>
- [19] <http://www.amadeus.com.pl/x16300.html>
- [20] <http://www.annaslodczyk.com/zarządzanie-ryzykiem/zarządzanie-ryzykiem.php#zarządzanieryzykiem>
- [21] <http://www.cultuzz.com/tourism-is-the-worlds-largest-industry?Itemid=0>
- [22] [http://www.getthere.com/files/PhoCusWright\\_Best\\_Practices\\_Travel\\_Biz\\_Intel.pdf](http://www.getthere.com/files/PhoCusWright_Best_Practices_Travel_Biz_Intel.pdf)
- [23] <http://www.globalstartravel.com/node/474>.

- [24] <http://www.ksiegarnia.beck.pl/pdf/8f.pdf>
- [25] [http://www.logforum.net/pdf/5\\_3\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_3_2_09.pdf)
- [26] <http://www.skupowicz.pl/notowania/porady/176-wspoczesne-przedsiębiorstwa-stay-si-praktycznie-uzalenione-od-it-witold-perowski>
- [27] <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/ZARZADZANIE%20%20PRZESTRZENIA%20MARKETINGU.htm>
- [28] <http://www.travelctm.com>
- [29] <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/323,zarzadzanie-operacyjne-i-strategiczne.html>
- [30] [http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129\\_94348351.doc](http://www.uslugi.ue.poznan.pl/file/129_94348351.doc)
- [31] [http://www.wszib.edu.pl/\\_pliki/kola\\_naukowe/kolo\\_rachunkowosci/spotkanie\\_9.doc](http://www.wszib.edu.pl/_pliki/kola_naukowe/kolo_rachunkowosci/spotkanie_9.doc)
- [32] [http://www.12manage.com/methods\\_value\\_based\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_value_based_management.html)
- [33] Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.
- [34] [katalog.onet.pl/3257,0,4,biurapodrozy](http://katalog.onet.pl/3257,0,4,biurapodrozy).
- [35] Knidht J., *Value Based Management*, Me Graw - Hill, New York 1998.
- [36] [mfiles.pl/pl/index.php/Turystyka\\_biznesowa](http://mfiles.pl/pl/index.php/Turystyka_biznesowa).
- [37] Michalska-Dudek I., Przeorek-Smyka R., *Marketing biur podróży*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- [38] [onet.pl/PRZEDSIĘBIORSTWA-TURYSTYCZNE-P,2,ID351379298,n](http://onet.pl/PRZEDSIĘBIORSTWA-TURYSTYCZNE-P,2,ID351379298,n)
- [39] Pięrcionek Z., Jurek-Stepień S. (red.), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2006.
- [40] Rajs R., *Informatyczne systemy rezerwacyjne w turystyce*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie, Krosno 2007.
- [41] Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [42] Robbins S, Bergman R, Stagg I, Coulter M, *Management*, Prentice Hall, NSW Australia, 2003.
- [43] Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [44] [www.acronymfinder.com/Wielka-Internetowa-Encyklopedia-Multimedialna-\(Polish\)-\(WIEM\).html](http://www.acronymfinder.com/Wielka-Internetowa-Encyklopedia-Multimedialna-(Polish)-(WIEM).html)
- [45] [www.centrum.bezp.iec.zenstwa.pl/content/view/55/16](http://www.centrum.bezp.iec.zenstwa.pl/content/view/55/16).
- [46] [www.globaltelematics.com/valuebasedtravel.htm](http://www.globaltelematics.com/valuebasedtravel.htm)
- [47] [www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf](http://www.krakow.pl/ccb/pliki/RaportTurystykaMICEKrakow2010.pdf)
- [48] [www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1D052486-FAA6-4B6B.../6517\\_rynek.doc](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1D052486-FAA6-4B6B.../6517_rynek.doc).
- [49] [www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467](http://www.sbc.org.pl/dlibra/plain-content?id=1467).
- [50] [www.ocba.sa.gov.au/Licensing](http://www.ocba.sa.gov.au/Licensing) > Travel agent
- [51] [www.travelpolska.pl/obowiazkowe-ubezpieczenie-biur-podrozy](http://www.travelpolska.pl/obowiazkowe-ubezpieczenie-biur-podrozy)
- [52] [www.vbm.edu.pl/UserFiles/vbm/File/art.e-finance.02.09.08.pdf](http://www.vbm.edu.pl/UserFiles/vbm/File/art.e-finance.02.09.08.pdf)
- [53] Young S. D., O'Byrne S. F., *EVA and Value-Based Management a Practical Guide to Implementation*, McGraw-Hill, New York 2000.

## Streszczenie

*Przedsiębiorstwa, w tym i agencje turystyczne zajmujące się turystyką biznesową (zbiorową) upatrują swój dalszy potencjalny rozwój w nowym sposobie zarządzania - w zarządzaniu wartością firmy, która w coraz większym stopniu zastępuje zarządzanie strategiczne. Biura podróży wprowadzają nowoczesne metody zarządzania, takie jak zarządzanie ryzykiem i zarządzanie wiedzą, a zwłaszcza wiedzą o kliencie. Do zarządzania biurami podróży wprowadza się także nowe technologie informatyczne – CRS ułatwiające komunikację z klientami.*

*Do zarządzania wartością firmy VBM wykorzystuje się instrumenty pomiaru, takie jak EVA i MVA, które w perspektywie dłuższego czasu, pozwalają określić wartości firmy i czas zwrotu włożonego przez właściciela kapitału.*

*Głównym celem artykułu jest prezentacja korzyści, jakie wynikają z wykorzystania zarządzania wartością VBM przez biura turystyczne, w powiązaniu z zarządzaniem jakością, ryzykiem i wiedzą, które prowadzą do zwiększania wartości firmy, z korzyścią tak dla właścicieli jak i interesariuszy.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wartością (VBM), ekonomiczna wartość rynkowa (EVA), rynkowa wartość dodana (MVA), ryzyko zarządzania wiedzą, zarządzanie turystyką zbiorową, zarządzanie komputerowym systemem rezerwacji.

## VALUE BASED MANAGEMENT IN TRAVEL AGENCIES DEALING WITH BUSINESS TRAVELLERS

### Summary

*This paper is presenting the concept of implementation of value based management instead of strategy management in travel agencies dealing with business travellers (including corporate travel). The paper concern methods of management in tourism companies in particularly risk management and knowledge management. The presentation focus on corporate travel management using CRS systems.*

*The paper is trying to approach VBM to travel agency. The main attention of this presentation focused on managing of business travel customers knowledge, which is the biggest value of the travel agency. Creating value, permanent measurement (EVA and MVA), controlling, long - term building of value and finally money return to the shareholders is the most important stages in VBM of company.*

*The purpose this paper is present benefit of the VBM work in corporate travel management with quality management, risk management and knowledge management cooperation for creating value (more money) for shareholders and stakeholders.*

**Keywords:** Value Based Management (VBM), Economic Value Addend (EVA), Market Value Addend (MVA), knowledge management risk, management corporate travel, management Computer Reservation System.

*Translated by Małgorzata Kurleto*

MAŁGORZATA KURLETO  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: m.kurleto@uj.edu.pl