

Mgr Monika Bal

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ORCID: 0000-0003-3997-5377

monika.bal@ue.poznan.pl

Analiza sektora organizatorów turystyki z wykorzystaniem mapy grup strategicznych

Analysis of the tour operator sector using the strategic groups mapping

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja grup strategicznych działających na rynku polskim w branży organizatorów turystyki oraz analiza konkurencji w tej branży. Przeprowadzone badania umożliwiły selekcję czynników różnicujących touroperatorów działających na rynku polskim, a następnie dobór zmiennych i w efekcie sporządzenie mapy grup strategicznych sektora. W oparciu o mapę, przedstawiona została podstawowa analiza konkurencji sektora.

Słowa kluczowe:

grupy strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu, turystyczny łańcuch dostaw, touroperatorzy

Abstract

The aim of the article is to identify strategic groups operating on the Polish market in the tour operator industry and to analyze competition in the industry. The conducted research enabled the selection of factors differentiating tour operators from the Polish market, selection of variables in the strategic groups mapping and, as a result, the preparation of strategic groups map of the sector. Based on the map, a basic analysis of the sector's competition was presented.

Key words:

strategic groups, key success factors, tourism supply chain, tour operators

Mapa grup strategicznych

Koncepcja grup strategicznych związana jest z zarządzaniem strategicznym i rozwijana od lat 70 XX w. Badania na ten temat prowadzili wtedy M.S. Hunt, H.H. Newman, a kilka lat później M.E. Porter wspólnie z R.E. Cavesem (Gierszewska, Romanowska, 2014). Rozwój badań w obszarze zarządzania strategicznego był wówczas odpowiedzią na rosnącą konkurencję, która opierała się już nie tylko na przewadze kosztowej, ale także na stosowaniu skutecznej strategii. Wyznaczenie strategii przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia analizy strategicznej z wykorzystaniem odpowiednich metod, w tym:

- analizy makrootoczenia,
- analizy sektora (otoczenia konkurencyjnego),
- analizy potencjału strategicznego firmy,
- zintegrowanej analizy strategicznej (Lisiński, 2004).

Organizatorzy turystyki, świadczący usługi luksusowe, relatywnie szybko zainteresowali się tym nowym nurtem, w który wpisuje się także koncepcja grup strategicznych. M.E. Porter (Porter, 1979) zdefiniował grupę strategiczną jako „zbiór skupisk bądź grup przedsiębiorstw, przy czym każda z grup zawiera firmy naśladujące podobne strategie w kategoriach kluczowych zmiennych decyzyjnych”. Jej istotą jest nowe postrzeganie konkurencji wewnątrz sektora. Zamiast klasycznej rywalizacji każdego przedsiębiorstwa z każdym, dotyczy ona firm należących do jednej grupy strategicznej, które:

- oferują porównywalne produkty i usługi (np. pod względem jakości, nowoczesności, cen),
- w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo,
- konkurują o tę samą grupę klientów, ich produkt lub usługa zaspokaja te same potrzeby,
- używają takich samych technologii,
- używają podobnych kanałów dystrybucji,
- prowadzą kampanie reklamowe w podobny sposób (Gierszewska, Romanowska, 2014).

Kryteria wyodrębnienia grup strategicznych w sektorze (tzw. wymiary strategiczne) nie są uniwersalne, zależą od uwarunkowań charakterystycznych dla danej branży. Istnieją również sektory, w których wyodrębnienie grup jest niemożliwe np. ze względu na duże zróżnicowanie strategii konkurencyjnej lub przeciwnie, stosowanie takiej samej strategii. Zdaniem M.E. Portera (Porter, 1979), w takim przypadku wciąż możemy mówić o grupie strategicznej, która „może zawierać pojedynczą firmę bądź może obejmować wszystkie firmy z sektora”. Grupa strategiczna, podobnie jak sektor, nie jest podmiotem administracyjnym istniejącym trwale w czasie. Jej skład może się zmieniać w efekcie stale toczącej się walki przedsiębiorstw o lepszą pozycję na rynku (Fudaliński, 2005).

Zastosowanie metod analizy strategicznej pozwala ocenić szanse przedsiębiorstwa na rynku i przewidzieć potencjalne zagrożenia, a w efekcie ograniczyć ryzyko błędnych decyzji, aby lepiej sobie radzić na silnie konkurencyjnych rynkach. Jednak skuteczne wdrożenie strategii wymaga dokładnego poznania wewnętrznych i zewnętrznych czynników decydujących o możliwościach rozwoju firmy. Identyfikacja grup strategicznych pozwala określić wzorce konkurencji i poddać dalszej analizie otoczenie obejmujące faktycznych konkurentów. W rezultacie pomaga zarządom przedsiębiorstw w podjęciu decyzji o alokacji zasobów przedsiębiorstwa (Matyjas, 2011).

Turystyczny łańcuch dostaw i rynek organizatorów turystyki

Rynek usług turystycznych charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji, co skłania działające na nim podmioty do poszukiwania możliwości wykorzystania istniejących przewag strategicznych, a także możliwości redukcji kosztów dzięki właściwościom produktu turystycznego. Produkty turystyczne są postrzegane jako łańcuch wartości dodanych przez każdą z tworzących go komplementarnych usług i ocenianych przez turystę jako całość. Odpowiada temu zjawisko łączenia poszczególnych oferentów turystycznych usług częściowych w łańcuchy zależnych od siebie partnerów (Bentyn, 2013). Turystyczny łańcuch dostaw znacznie różni się od łańcucha logistycznego, w którym przedmiotem przepływu są fizyczne towary. Zdaniem J. Witkowskiego (2010) istotą łańcucha dostaw jest fizyczny przepływ produktów z towarzyszącymi przepływami informacyjno-finansowymi, natomiast w innych przypadkach możemy mówić o sieci strategicznej, a nie łańcuchu.

Nasuwa się wniosek, że koncepcja łańcucha dostaw nie może być zastosowana w przypadku usług,

w tym turystyki. Jednak już w 1975 r. organizacja Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO) wydała raport na temat kanałów dystrybucji w turystyce, a pojęcie turystycznego łańcucha dostaw (czy w wersji angielskiej *Tourism Supply Chain*, TSM) jest używane w literaturze przedmiotu. X. Song i G. Huang (Song i Huang, 2009) definiują je jako sieć organizacji turystycznych dostarczających różne komponenty turystycznego produktu/usługi, takie jak lot i zakwaterowanie, w celu dystrybucji i marketingu finalnego produktu turystycznego w określonej destynacji turystycznej.

W budowę turystycznego łańcucha zaangażowane są liczne podmioty należące zarówno do sektora prywatnego jak i publicznego. Na podstawie przedmiotu działalności dzielimy je na podmioty:

- transportu turystycznego,
- świadczące usługi hotelarskie i gastronomiczne,
- zarządzające atrakcjami turystycznymi,
- organizacji i pośrednictwa turystycznego (Kusa, 2009).

W każdej z powyższych kategorii występuje duże zróżnicowanie. Podmioty organizacji i pośrednictwa turystycznego, czyli biura podróży, można określić pośrednikami w dystrybucji usług turystycznych z wyłączeniem podmiotów świadczących dodatkowo częściowe usługi turystyczne, np. transportowe i noclegowe (Milewski, 2008). Według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2019) biura podróży dzielą się na podklasy: agentów turystycznych, pośredników turystycznych i organizatorów turystycznych. Organizatorzy turystyki to firmy często pełniące rolę liderów łańcucha dostaw, dla których świadczenie usług organizatorskich w turystyce jest głównym lub jedynym przedmiotem działalności.

Współczesny rynek usług touroperatorów charakteryzuje się dużą koncentracją działalności, konsolidacją branży przez integrację poziomą, w tym silnymi związkami finansowymi w ramach tak powstałych łańcuchów i sieci dostaw. Najważniejsze trendy w polskiej branży touroperatorów, przedstawione w badaniach przeprowadzonych przez Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinie (Horeca Travel&MICE, 2018) oraz przez Polską Izbę Turystyki (2018) obejmują:

- preferencje turystów — wysoki priorytet wygody organizacji wyjazdu i komfortu samego wypoczynku — coraz więcej osób (aż 37%) wybiera oferty *all inclusive*, a 24% ankietowanym nie zależy na zwiedzaniu podczas wyjazdu i preferują bierny wypoczynek;
- ponad 60% badanych twierdzi, że lubi odkrywać nowe miejsca, w których nie ma turystów, rośnie popularność egzotycznych wypraw, jednocześnie 22% badanych woli jeździć w te same, sprawdzone miejsca;
- 94,6% wyjazdów zorganizowanych to wczasy lotnicze, jedynie 2,5% — autokarowe, mimo, że

średnia cena wczasów lotniczych to 2.756 zł, a autokarowych — 1.402 zł;

- ulubione kierunki Polaków to kolejno: Grecja, Turcja, Bułgaria, Hiszpania, Egipt (łącznie 78,6% rynku — dla wyjazdów z biurami podróży w okresie od 28 kwietnia do 31 sierpnia 2018). Najpopularniejszym krajem jest Grecja (31,6% rynku), a regionem turystycznym Riwiera Turecka (11,1% rynku);
- rośnie poczucie bezpieczeństwa, destynacje uznane przez ankietowanych za niebezpieczne w raporcie z sezonu 2017 (Egipt, Turcja, Tunezja) notują w 2018 r. nawet kilkaset procentowy wzrost sprzedaży (dynamika wzrostu kierunków wakacyjnych w r. 2018/2017: Tunezja — 494%, Turcja — 168%, Egipt — 76%).

W celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej touroperatorzy uaktywniają posiadane zasoby pieniężne oraz formułują i wdrażają określony typ strategii konkurencyjnej wykazując się elastycznością i szybkością działania. O jej osiągnięciu świadczą zyskowność, udział w rynku oraz rynkowa wartość firmy (Tyrańska, 2009). Z badań prowadzonych przez jednego z liderów sektora (Mańko, 2010) wynika, że klienci dokonują wyboru biura podróży na podstawie opinii znajomych (58% odpowiedzi) oraz znanej marki (27%). Oferta cenowa (10%) i lokalizacja (5%) mają niewielkie znaczenie. Cena wpływa dopiero na wybór konkretnej oferty.

Touroperatorzy zwykle są liderami turystycznych łańcuchów dostaw, a pozycja konkurencyjna tych podmiotów silnie związana jest z konkurencyjnością całych łańcuchów dostaw, do których należą. W celu analizy strategicznej branży usługodawców turystycznych zasadne wydaje się zatem sporządzenie mapy grup strategicznych touroperatorów.

Analiza strategiczna z wykorzystaniem metody grup strategicznych

Prawidłowo sporządzona mapa grup strategicznych powinna wskazać grupy, wewnątrz których firmy konkurują między sobą, a podstawą ich wyróżnienia są podobieństwa w zakresie kombinacji dwóch czynników — zakresu działania oraz rozmieszczenia zasobów. Równie istotną kwestią jest fakt oddzielenia grup od siebie asymetrycznymi barierami mobilności. Bariery te chronią grupę przed przystąpieniem do niej, a ich występowanie może tłumaczyć zjawisko różnic w poziomie wyników poszczególnych firm sektora, należących do różnych grup (Majewski, 2011). Zatem wymiary strategiczne użyte do sporządzenia mapy:

- nie powinny być silnie skorelowane,
- powinny określać silnie różnicujące zachowania strategiczne,
- powinny wyznaczać równocześnie bariery mobilności wewnątrz branży,
- powinny być mierzalne, a przynajmniej mieć charakter cech ciągłych, którym można nadać miary punktowe lub procentowe (Cabała, 2005, Gierszewska, Romanowska 2014).

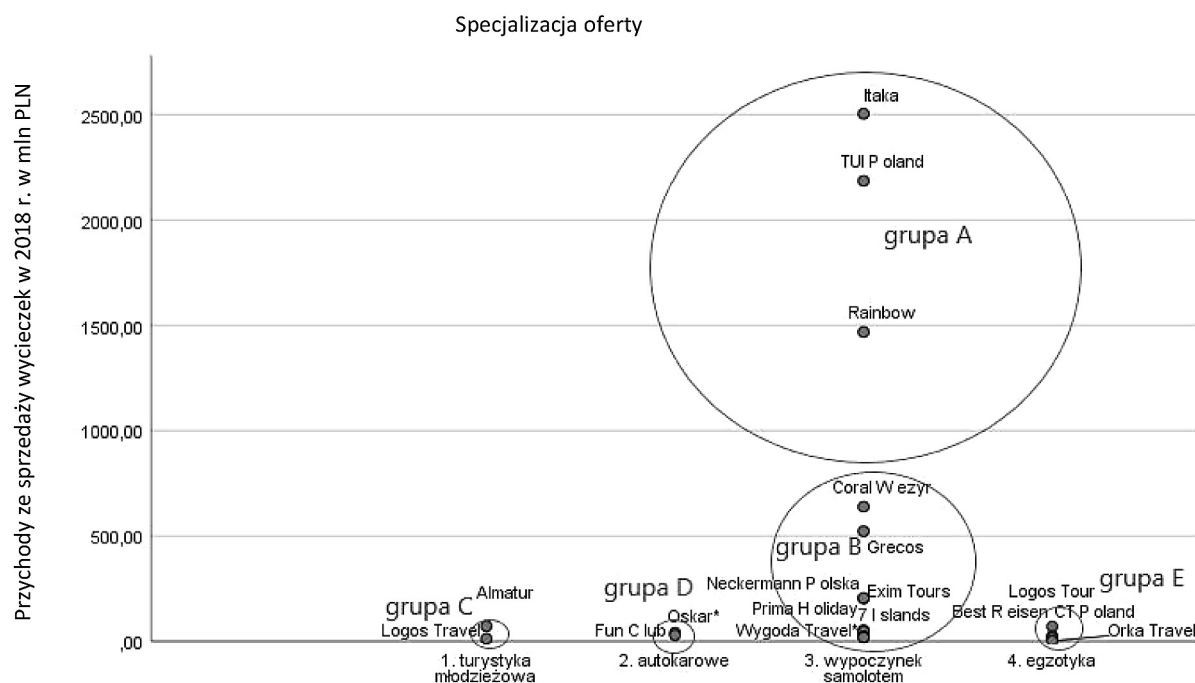
Grupa strategiczna tworzona jest na podstawie dwóch kryteriów różnicujących — wymiarów strategicznych umieszczonych na osiach. Po ich wyborze dobierane są różne konfiguracje zmiennych. Firmy umiejscowione na tak powstałej mapie tworzą skupiska — grupy strategiczne. Zakreślony obszar — okrąg narysowany wokół firm należących do danej grupy odpowiada wielkości udziału tej grupy w sprzedaży w sektorze (Fudaliński, 2005). Na tak sporządzonej mapie znajdują się obszary o mniejszej i większej atrakcyjności — pewna kombinacja dwóch wymiarów strategicznych stanowi o przewadze konkurencyjnej (Cabała, 2005). W celu doboru odpowiednich kryteriów różnicujących należy wskazać jak największą liczbę kryteriów istotnych dla osiągnięcia sukcesu w branży — tzw. kluczowych czynników sukcesu.

W zestawieniu najważniejszych kryteriów różnicowania strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw G. Gierszewska i M. Romanowska wskazują m.in. jakość wyrobu, typ klientów, specjalizację asortymentową, ceny produktu czy zakres obsługiwanego rynku (Gierszewska i Romanowska 2014, s. 96, na podstawie Harrigan, 1985). W celu doboru odpowiednich kryteriów różnicujących — czynników kształtujących strategię organizatorów turystyki w Polsce została sporządzona przez mnie lista uwzględniająca wyżej wspomniane zestawienie, a także specyfikę branży — wybrane kryteria z rankingu polskich touroperatorów publikowanego przez opiniotwórcze czasopismo branżowe „Wiadomości Turystyczne” (2018), również wydań raportu z poprzednich lat (2012–2014). W doborze i opracowaniu czynników zostały także uwzględnione branżowe analizy rynku turystyki wyjazdowej Polskiej Izby Turystyki (2018). Potencjalne czynniki dotyczyły ważniejszych uwarunkowań zewnętrznych, pozycji w branży, segmentu rynku oraz kondycji finansowej i stabilności firmy.

Na rynku Polskim w 2018 r. było zarejestrowanych 4.349 (stan z 28.05.2018) organizatorów turystyki wpisanych do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych, co świadczy o dużym rozdrobnieniu sektora. Pod względem liczby dominują małe i mikroprzedsiębiorstwa, zwykle zajmujące się organizacją imprez krajowych lub do krajów ościennych, autokarowych i turystyki młodzieżowej. Natomiast zdecydowana większość

Rysunek 1

Mapa grup strategicznych w polskim sektorze organizatorów turystyki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: TravelDATA, 2019a, TravelDATA, 2019b, Raport Touroperatorzy 2018.

obrotów — ponad 2 mln z 2,6 mln sprzedanych wycieczek w ostatnim okresie rozliczeniowym została wygenerowana przez zaledwie 5 biur podróży: Itaka, TUI, Rainbow Tours, Coral Travel i Grecos Holidays (Raport Touroperatorzy, 2018).

Na potrzeby niniejszego opracowania analizie został poddany celowo dobrany fragment rynku — 15 firm o największym udziale w rynku, które dyktują kierunki rozwoju branży. Wśród wstępnej listy potencjalnych kryteriów dokonałam selekcji czynników o kluczowym charakterze. Najważniejszym kryterium różnicującym okazała się specjalizacja działalności. Choć zdecydowana większość biur podróży stara się różnicować swoją ofertę dodając produkty poza swoją specjalizacją (inne kierunki, grupy docelowe), mają one znaczenie marginalne dla ogólnie przyjętej strategii. Drugim kryterium są przychody ze sprzedaży w ostatnim roku rozliczeniowym, silnie skorelowane z udziałem w rynku i liczbą wysłanych klientów. Pozwala ono wyróżnić grupy strategiczne wśród dominujących na rynku organizatorów turystyki wypoczynkowej. Wskazane w ten sposób grupy strategiczne wykazują silnie zróżnicowane zachowania strategiczne oraz występują między nimi wysokie asymetryczne bariery mobilności.

Grupa A to liderzy polskiego rynku organizatorów turystyki, do których należy 75% udziału w ryn-

ku. Ich strategia to bardzo szeroka oferta, w której dominują preferowane przez Polaków kierunki — głównie w basenie Morza Śródziemnego oraz najpopularniejszy rodzaj wypoczynku — tzw. SSS „sun, sand & sea” z komfortowym lotem czarterowym i wyżywieniem *all inclusive*, a ceny są nieco niższe niż średnie. Rozbudowana i nowoczesna sieć dystrybucji, postępująca integracja pionowa (własne hotele, środki transportu) oraz przede wszystkim znajomość marek wśród turystów powodują, że przejście do tej grupy z innej nie jest prawdopodobne. Przedsiębiorstwa te koncentrują się aktualnie na wejściu na nowe rynki (poza Polską) oraz dalszej integracji pionowej.

Grupa B skupia przedsiębiorstwa, które również kierują swoją ofertą do masowego turysty oczekującego komfortowego wypoczynku. Nie są w stanie konkurować z grupą A, strategia polega więc na wyróżnieniu za pomocą wąskiej specjalizacji. Większość z nich pozycjonuje się jako eksperci w wyjazdach do wybranego kraju, kilku krajów lub regionu, gdzie mogą zaproponować wyjątkowo bogatą ofertę i/lub najkorzystniejsze ceny. Inne oferują wypoczynek z dojazdem własnym lub z ofertą hotelową, której nie ma żaden inny touroperator, promowaną jako ekskluzywną. Mimo wyraźnie mniejszej sprzedaży, przedsiębiorstwa te osiągają wyższą rentowność od grupy A, m.in. dzięki pakietom z lotami rejsowy-

mi, a nie czarterami. Są jednak dużo bardziej podatne na zagrożenie nagłego spadku popularności ich kierunku i tym samym biura, wywołane np. obawą o bezpieczeństwo.

W grupie C, do której należą organizatorzy turystyki młodzieżowej dominują małe i mikro przedsiębiorstwa. Ceny nie są wysokie, a mimo to rentowność jest znacznie wyższa niż w pozostałych grupach. Ważnym elementem strategii jest budowanie relacji z klientem przez indywidualne podejście, partnerskie relacje i w konsekwencji posiadanie portfela stałych klientów, a także kadra specjalistów z doświadczeniem w pracy z młodzieżą.

Do grupy D należą przedsiębiorstwa oferujące głównie wyjazdy autokarowe. Cecha charakterystyczna to własne środki transportu — autokary, najniższe na rynku ceny, relatywnie niskie bariery wejścia. Profil klienta to z jednej strony grupa najbardziej wrażliwa na ceny, z drugiej, ze względu na większy udział tzw. turystyki kwalifikowanej i niszowych kierunków, osoby poszukujące nowości i preferujące aktywny wypoczynek.

Cechy strategii grupy E — organizatorów wypraw i wczasów egzotycznych — to wysokie marże i rentowność oraz szczególna dbałość o relacje z klientem. Cechami charakterystycznymi są wysokie ceny, ale także ponadprzeciętna jakość usług — tworzenie ofert na zamówienie, indywidualne podejście, pozycjonowanie jako usługi luksusowe, nowoczesne kanały sprzedaży.

Podsumowanie

Sektor polskich organizatorów turystyki charakteryzuje się z jednej strony dużym rozdrobnieniem, z drugiej, wyraźną dominacją zaledwie kilku największych podmiotów. Dzięki poprawie zamożności naszego społeczeństwa oraz modzie na podróżowanie Polacy wyjeżdżają chętniej i częściej, sektor znajduje się więc w fazie wzrostu, co odzwierciedlają wyniki finansowe. Jednak podmioty działające na tym rynku muszą wykazywać się szczególnie dużą elastycznością w reagowaniu na zmieniające się otoczenie konkurencyjne i zewnętrzne oraz preferencje turystów. Pomocą może okazać się identyfikacja przynależności do określonej grupy na mapie grup strategicznych przedstawionej w niniejszym opracowaniu, a następnie analiza strategii bezpośrednich konkurentów. Najbardziej atrakcyjna jest przynależność do grup A i E, które charakteryzują się też największymi barierami wejścia. Mimo to obecność podmiotów należących do grup B, C i D w zestawieniu liderów branży świadczy o tym, że również w nich można odnieść znaczący sukces.

Rok 2020 i pandemia koronawirusa będzie niewątpliwie sprawdzianem dla branży turystycznej, która już teraz dotkliwie odczuła ograniczenia i zakazy związane z przemieszczaniem się i wypoczynkiem. Zobaczmy, jak to doświadczenie zmieni rynek usług turystycznych w Polsce.

Bibliografia/References

- Bentyn, Z. (2013). *Logistyka w gospodarce turystycznej*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
- Buhalis, D., Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels*, Bookcraft. GB: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Cabała, P. (2005). *Wykłady 6.12.2005*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Fudaliński, J. (2005). Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 673.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2014). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE, s. 92–100.
- Harrigan, K. S. (1985). *Strategic flexibility: A management Guide for Changing Times*. Massachusetts: Lexington Books.
- Horeca Travel&MICE. (2018). *Raport Touroperatorzy 2018: rośnie budżet wakacyjny Polaków*. <https://www.horecabc.pl/raport-touroperatorzy-2018-rośnie-budżet-wakacyjny-polakow/> (04.04.2020).
- Klasyfikacje PKD, <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/15,2,1497,dzialalnosc-organizatorow-turystyki-posrednikow-i-agentow.html#79> (12.03.2020).
- Kusa, R. (2009). Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego, w: *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. Pyka J., Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, s. 129–139.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Mańko, K. (2010). Ceny usług biur podróży jako determinanty wyjazdów turystycznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 591, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 53. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.353.08>.
- Matyjas, Z. (2011). Koncepcja grup strategicznych — w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych). *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 258.
- Milewski, D. (2008). Biura podróży. W: Panasiuk, A. (red.). (2008). *Gospodarka turystyczna*. Warszawa: PWE s. 133–145.
- Polska Izba Turystyki. (2018). *Zagraniczne wakacje Polaków 2018*, materiały z konferencji prasowej Polskiej Izby Turystyki 6.09.2018.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61.
- Raport Touroperatorzy 2018, wydanie specjalne „*Wiadomości Turystycznych*”, czerwiec 2018.
- Song, X. Huang, G. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30 (3). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>.