



Polska Organizacja Turystyczna

**Analiza konkurencyjności oraz
znaczenia Polski jako destynacji
turystycznej dla wybranych rynków
emisyjnych**

Warszawa, maj 2008

SPIS TREŚCI

I.	Wprowadzenie.....	3
II.	Macierze BCG dla wybranych grup rynków (na podstawie danych z lat 2004-2006) 5	
III.	Porównanie macierzy BCG dla wybranych grup rynków opracowanych na podstawie danych z lat 2004-2006 oraz 2005-2007.....	8
IV.	Charakterystyka czterech ćwiartek macierzy BCG.....	14
V.	Propozycje priorytetów rynkowych.	16

Wprowadzenie

W celu określenia konkurencyjności oraz znaczenia Polski jako destynacji dla określonych rynków emisyjnych, Polska Organizacja Turystyczna przeprowadziła na podstawie dostępnych danych analizę, w której posłużono się macierzą wzrostu / udziału w rynku (popularnie nazywaną macierzą BCG, od Boston Consulting Group, której konsultanci opracowali ją pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku).

Konkurencyjność i znaczenie Polski jako rynku recepcyjnego określano względem Czech, Słowacji, Węgier oraz krajów nadbałtyckich (traktowanych łącznie).

W macierzy BCG **oś pozioma** prezentuje **względny udział w danym rynku** czyli – w przypadku niniejszej analizy - udział wyjazdów do Polski z danego rynku emisyjnego w porównaniu do udziału wyjazdów z tego rynku do największego rynku konkurencyjnego wobec Polski.

Względny udział Polski w rynku obliczono w następujący sposób:

Względny udział Polski w rynku X = udział Polski w rynku X / udział największego konkurenta w rynku X, gdzie

Udział Polski w rynku X = liczba wyjazdów z rynku X do Polski / liczba wyjazdów z rynku X do Polski, Czech, Słowacji, Węgier i krajów nadbałtyckich (w skrócie określana jako „total”)

Udział największego konkurenta w rynku X = liczba wyjazdów z rynku X do najważniejszej destynacji spośród Czech, Słowacji, Węgier i krajów nadbałtyckich / „total”

W związku z tym przykładowo, jeżeli względny udział Polski w rynku niemieckim wynosi 0,68, oznacza to, że liczba wyjazdów z Niemiec do Polski jest równa 0,68 (stanowi 68%) wyjazdów z Niemiec do największego konkurenta Polski (w tym przypadku Czech). Jeżeli natomiast względny udział Polski w rynku białoruskim wynosi 2,59, oznacza to, że liczba wyjazdów z Białorusi do Polski jest równa 2,59 (stanowi 259%) wyjazdów z Białorusi do największego konkurenta Polski (w tym przypadku krajów nadbałtyckich). W przypadku Białorusi Polska jest więc liderem (udział największego konkurenta Polski w wyjazdach z Białorusi jest znacznie mniejszy od udziału Polski), natomiast w przypadku Niemiec liderem są Czechy.

Oś pionowa w macierzy BCG opisuje **tempo wzrostu rynku**. W niniejszej analizie jest to średnioroczne tempo wzrostu wyjazdów z rynku X do (traktowanych łącznie) Polski, Czech, Słowacji, Węgier i krajów nadbałtyckich w latach 2004-2006.

Macierz BCG zazwyczaj przedstawiana jest za pomocą wykresu bąbelkowego (w nomenklaturze programu MS Excel), gdzie „bąbel” oznacza **konkretny rynek emisyjny**. W naszym przypadku **wielkość bąbli** na wykresie **zależy od liczby wyjazdów do Polski z konkretnego rynku emisyjnego**.

Podsumowując, macierz BCG umożliwia równoczesne zaprezentowanie trzech danych dla konkretnego rynku emisyjnego (prezentowanego jako bąbel): umiejscowienie bąbla na wykresie (względem osi X) zależy od względnego udziału Polski w danym rynku, a umiejscowienie na wykresie względem osi Y zależy od tempa wzrostu tego rynku w latach 2004-2006. Wielkość bąbla obrazuje natomiast znaczenie danego rynku w turystyce przyjazdowej do Polski (im większy jest bąbel – tym większa liczba przyjazdów z danego rynku do Polski).

Analizując macierz BCG, dokonuje się jej podziału na cztery ćwiartki.

Prawy dolny kwadrat obejmuje rynki, które są dla Polski tzw. „**gotówkowymi (dojnymi) krowami**”. Są to rynki, w których Polska ma wysoki udział, ale równocześnie dynamika ich wzrostu (jako całości) jest relatywnie niska.

W prawym górnym kwadracie znajdują się tzw. „**gwiazdy**”. Są to rynki dynamicznie rozwijające się, w których Polska ma wysoki udział.

Lewy górny kwadrat obejmuje tzw. „**znaki zapytania**” – są to szybko wzrastające rynki, w których Polska jako destynacja ma relatywnie niski udział.

W lewym dolnym kwadracie znajdują się tzw. „**psy**” czyli wolno rozwijające się rynki, w których Polska ma niski udział.

W dalszej części opracowania zaprezentowano macierze BCG dla:

- 1) 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród państw 15 Unii Europejskiej (UE);
- 2) 10 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród niesąsiednich państw 15 Unii Europejskiej („15 UE bez Niemiec”);
- 3) państw sąsiednich;
- 4) państw sąsiednich z wyłączeniem Niemiec;
- 5) państw sąsiednich oraz państw skandynawskich i Finlandii

Wszystkie dane liczbowe na podstawie których stworzone zostały poszczególne macierze BCG pochodzą z raportów „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 (rozdział II opracowania) oraz lata 2005-2007 (rozdział III) firmy IPK International. W związku z tym możliwe było zachowanie jednoźródłowego charakteru danych.

Dane, które były przedmiotem analizy obejmowały tylko i wyłącznie tzw. „*holiday trips 1+ night*” czyli zagraniczne podróże w celach turystyczno-wypoczynkowych obejmujące co najmniej jeden nocleg.

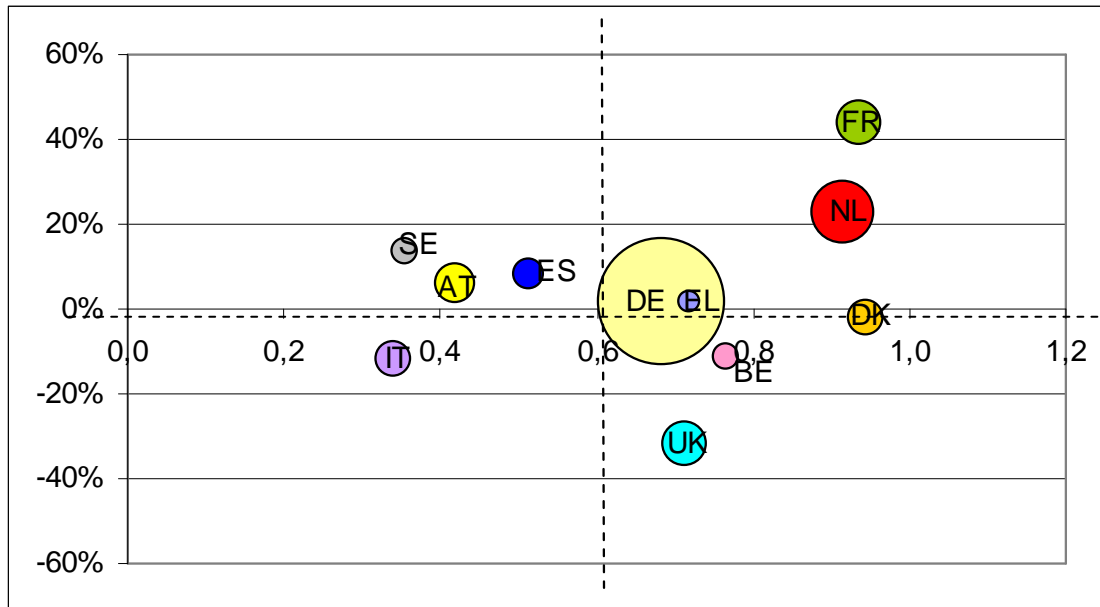
Przerywane linie na wykresie symbolicznie dzielą jego obszar na cztery ćwiartki.

Wykaz skrótów oznaczających nazwy krajów znajduje się poniżej:

AT - Austria
BE – Belgia;
BY – Białoruś
CZ – Czechy;
DE – Niemcy;
DK – Dania;
EE - Estonia;
EL – Grecja;
ES – Hiszpania;
FI – Finlandia;
FR – Francja;
IT – Włochy;
LT – Litwa;
LV - Łotwa;
NL – Holandia;
NO – Norwegia;
RU - Rosja
SE – Szwecja;
SK – Słowacja;
UA – Ukraina
UK – Wielka Brytania

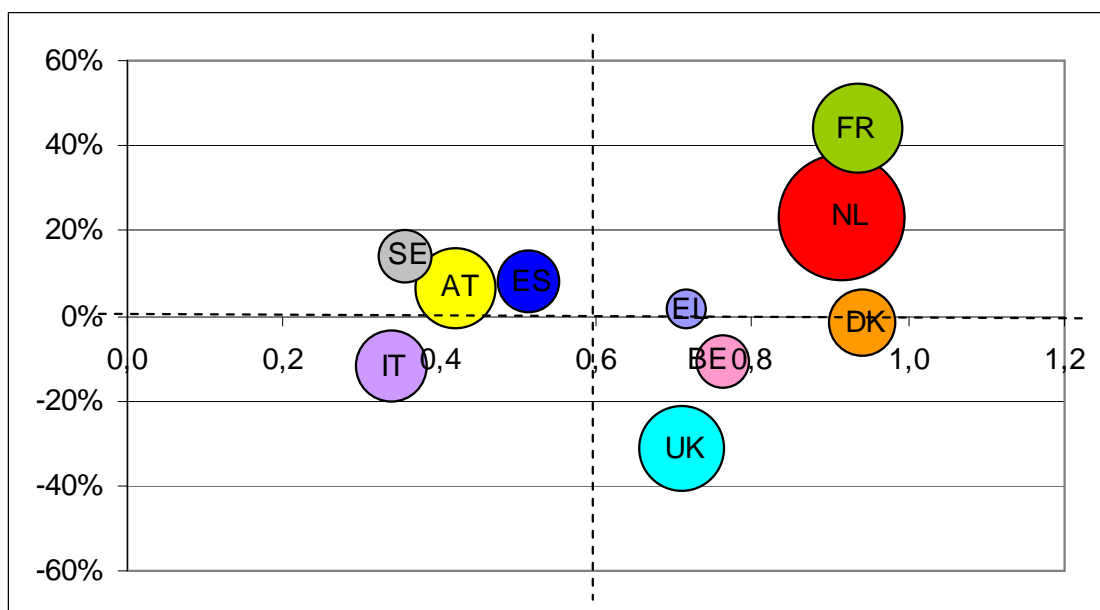
I. Macierze BCG dla wybranych grup rynków (na podstawie danych z lat 2004-2006)

Rys. 1. Macierz BCG dla 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród państw 15 UE



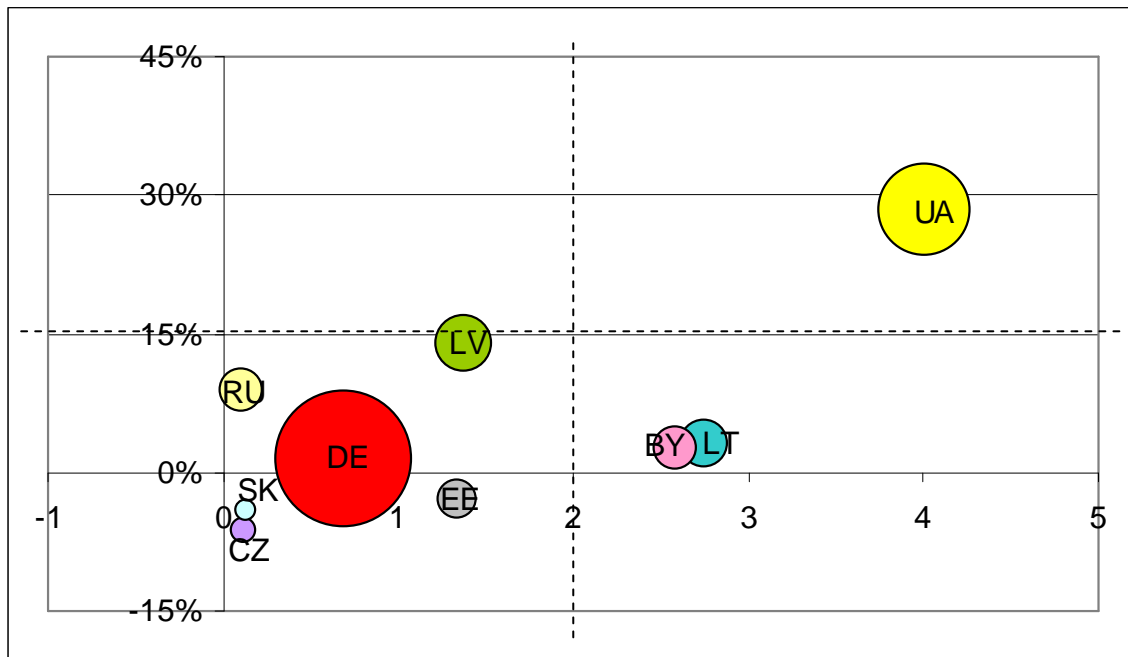
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International.

Rys. 2. Macierz BCG dla 10 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród niesąsiednich państw 15 UE



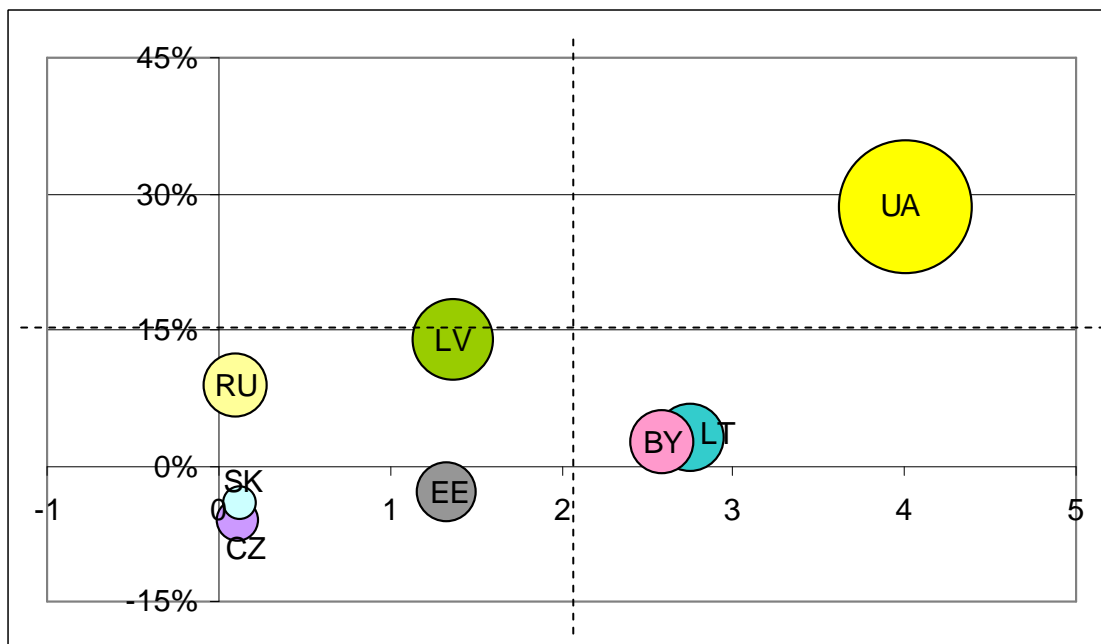
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International.

Rys. 3. Macierz BCG dla państw sąsiednich.



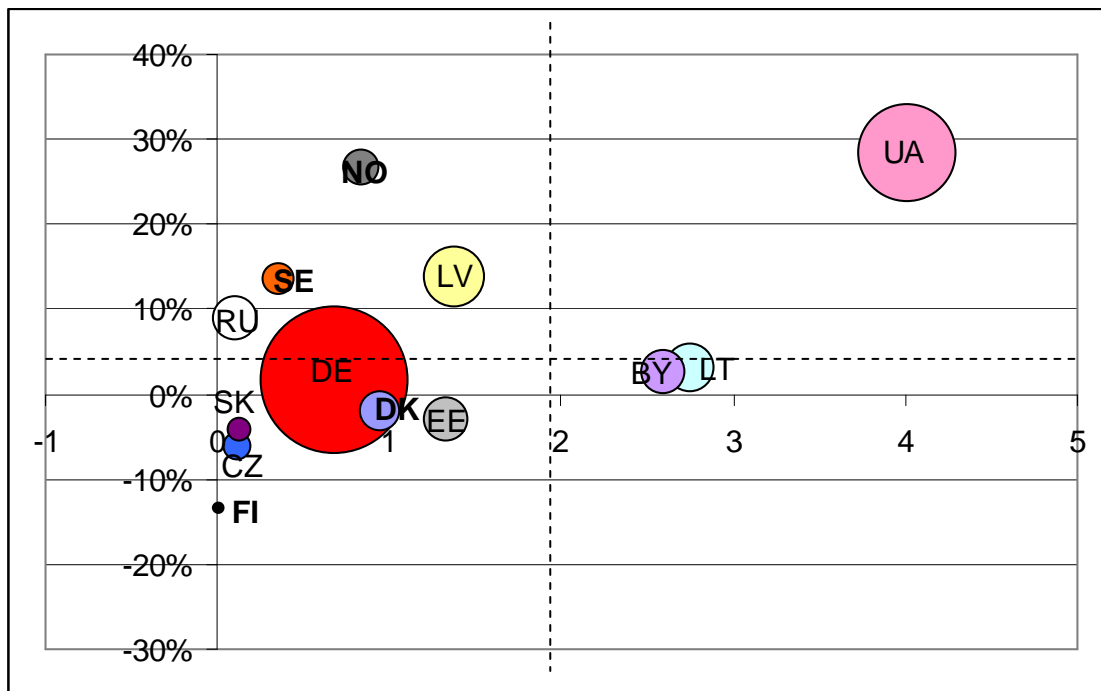
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International.

Rys. 4. Macierz BCG dla państw sąsiednich z wyłączeniem Niemiec.



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International.

Rys. 5. Macierz BCG dla państw sąsiednich oraz państw skandynawskich i Finlandii.

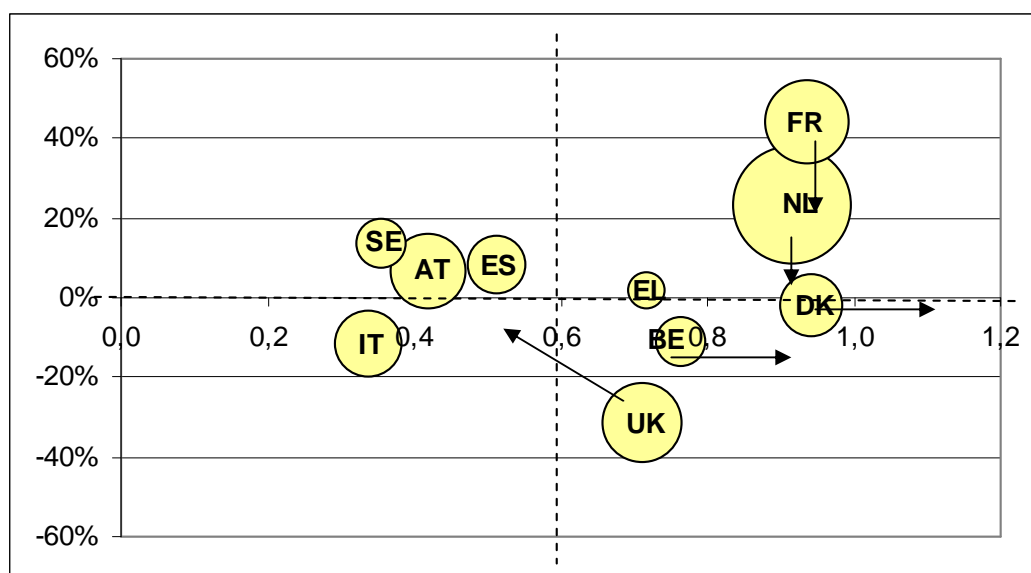


Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International.

II. Porównanie macierzy BCG dla wybranych grup rynków opracowanych na podstawie danych z lat 2004-2006 oraz 2005-2007

1. Macierze BCG dla 10 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród nieszędnych państw 15 UE

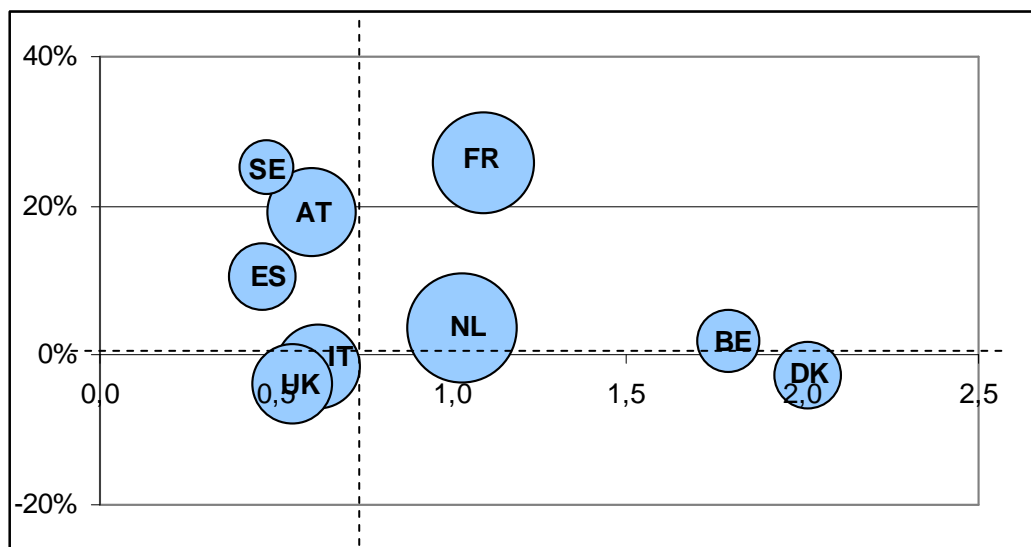
Rys. 6. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International

Uwaga: na wykresach opracowanych na podstawie danych z lat 2005-2007 zmianie uległa skala, natomiast linie przerywane dzielące wykresy na ćwiartki pozostały przy wartościach ze starych wykresów.

Rys. 7. Macierz na podstawie danych z lat 2005-2007

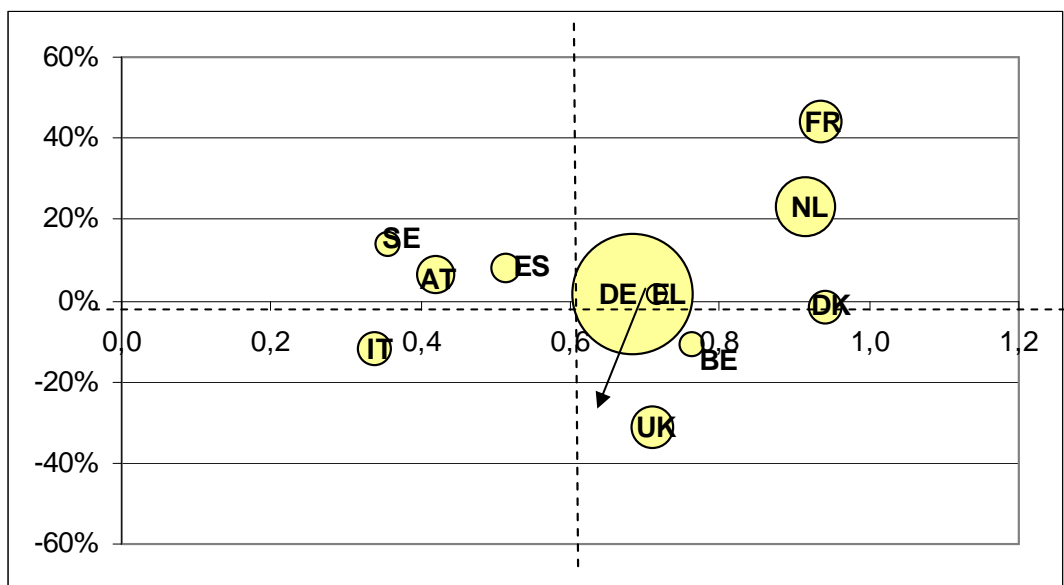


Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2005-2007 IPK International

Istotne zmiany:

1. Z pierwszej 10 wypadła Grecja.
 2. Jej miejsce zajęła Portugalia (nie jest zamieszczona na wykresie).
 3. **Wielka Brytania** przesunęła się **ze słabej części sektora gotówkowych krów do mocnej części sektora psów** (efekt zmniejszenia względnego udziału Polski i polepszenia wskaźnika dynamiki wyjazdów za ostatnie trzy lata – na „mniej ujemny”).
 4. Znacząco **wzrósł względny udział Polski w wyjazdach z Danii i Belgii**.
 5. **Spada dynamika wyjazdów z Francji i Holandii**.
2. **Macierze BCG dla 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród państw 15 UE**

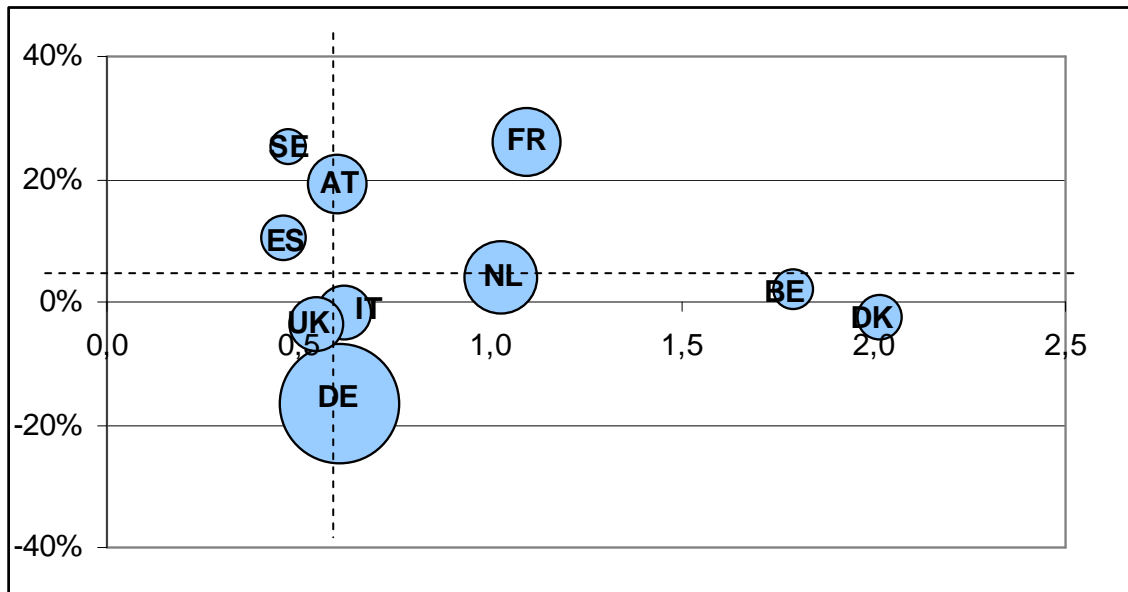
Rys. 8. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International

Uwaga: na nowych wykresach zmieniła się skala, natomiast linie przerywane dzielące wykresy na ćwiartki zostały przy wartościach ze starych wykresów.

Rys. 9. Macierz na podstawie danych z lat 2005-2007



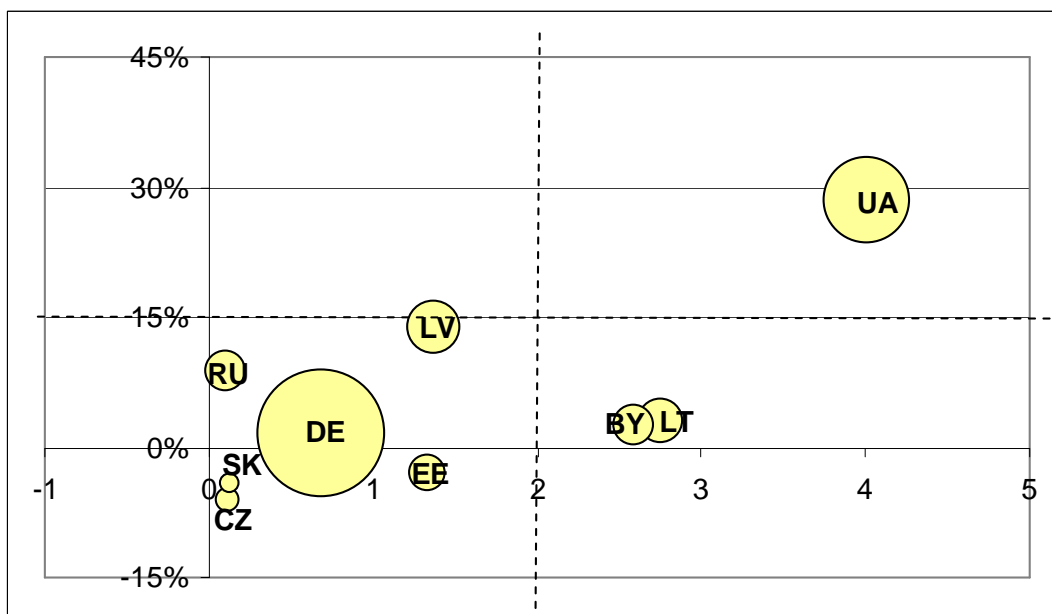
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2005-2007 IPK International

Istotne zmiany:

1. **Niemcy przemieszczają się na granicę sektora gotówkowych krów i psów** – głównie efekt spadku dynamiki wyjazdów do krajów naszego regionu (Czechy, Słowacja, Węgry, Polska, kraje nadbałtyckie), a w niewielkim stopniu – spadku względnego udziału Polski w wyjazdach z Niemiec.

3. Macierze BCG dla państw sąsiednich

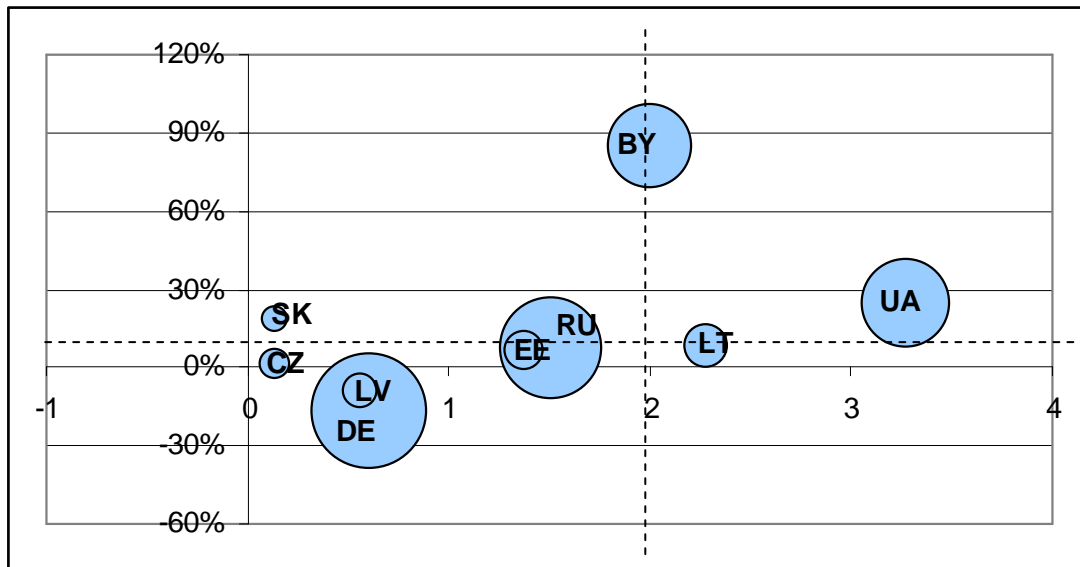
Rys. 10. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International

Uwaga: na nowych wykresach zmieniła się skala, natomiast linie przerywane dzielące wykresy na ćwiartki zostały przy wartościach ze starych wykresów.

Rys. 11. Macierz na podstawie danych z lat 2005-2007



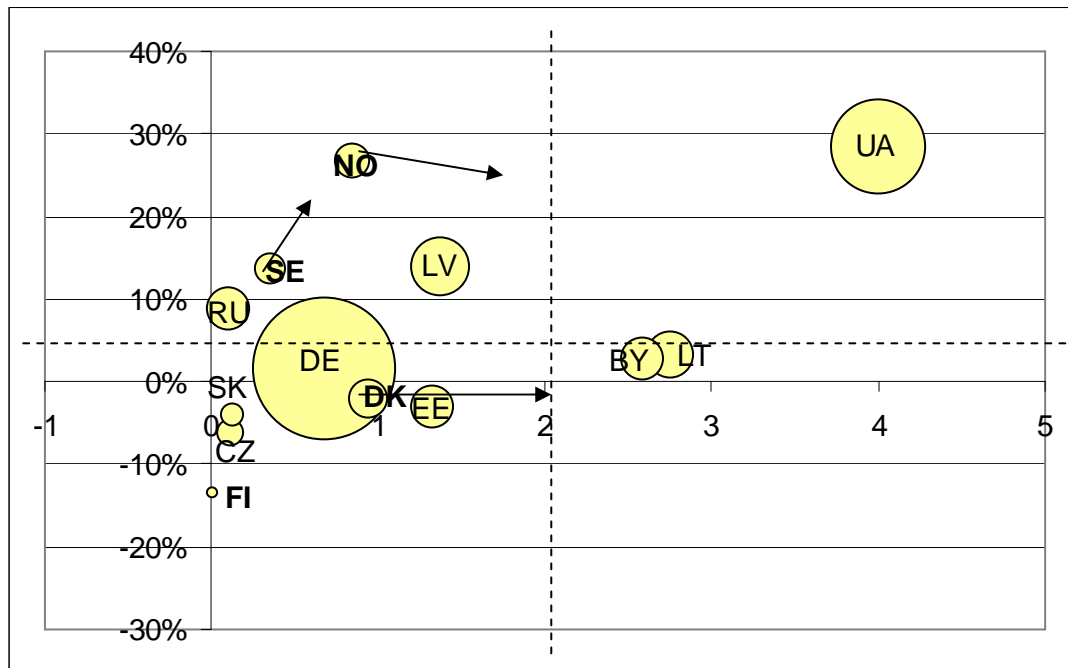
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2005-2007 IPK International

Istotne zmiany:

1. Dane dla niektórych krajów (szczególnie Białorusi - BY i Rosji - RU) charakteryzują się dużymi wahaniami rocznymi, które mogą wynikać z niewystarczającej liczebności osób o określonych cechach w badanej próbie.
2. **Zmiana położenia Ukrainy na wykresie jest pozorna** (wynika ze zmiany skali) – w rzeczywistości jest tylko niewielki spadek względnego udziału Polski.

4. Macierze BCG dla państw sąsiednich i Skandynawii

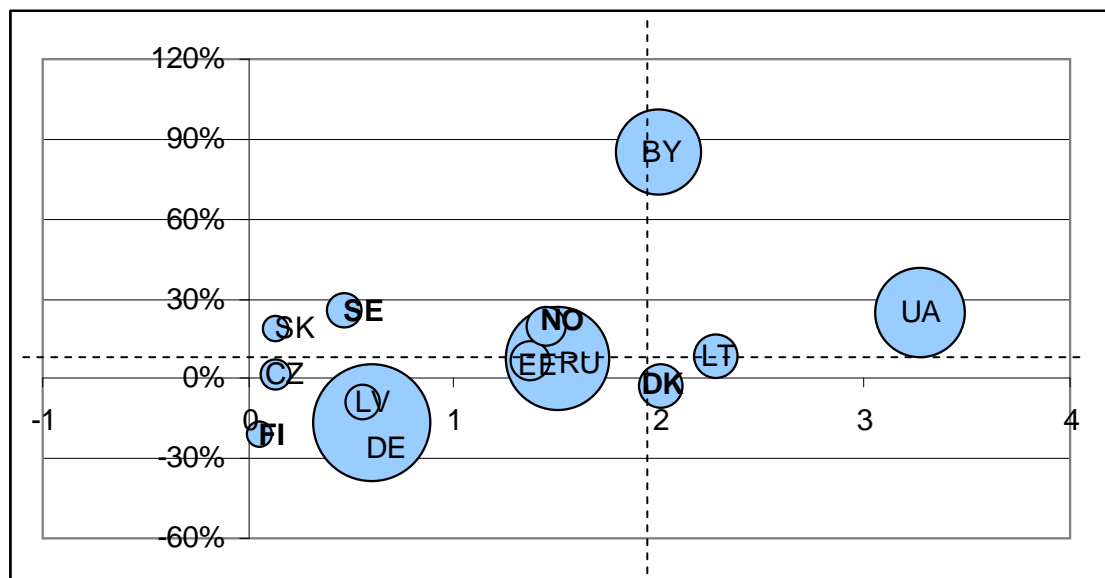
Rys. 12. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2004-2006 IPK International

Uwaga: na nowych wykresach zmieniła się skala, natomiast linie przerywane dzielące wykresy na ćwiartki zostały przy wartościach ze starych wykresów.

Rys. 13. Macierz na podstawie danych z lat 2005-2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2005-2007 IPK International

Istotne zmiany:

1. **Dania przemieściła się z dość mocnego sektora ćwiartki psów do słabego sektora ćwiartki gotówkowych krów – efekt wzrostu względnego udziału Polski.**
2. **Wzrósł względny udział Polski w wyjazdach z Norwegii, równocześnie nieznacznie spadła dynamika wyjazdów.**
3. **Rośnie dynamika wyjazdów ze Szwecji do państw naszego regionu oraz względny udział Polski w wyjazdach ze Szwecji.**

III. Charakterystyka czterech ćwiartek macierzy BCG.

Rynki będące „dojnymi (gotówkowymi) krowami” wymagają z reguły tylko niewielkich inwestycji, a równocześnie przynoszą wysokie zyski. W teorii BCG gotówkę pochodzącą z takiego segmentu można wykorzystać do wsparcia innych obszarów działalności, związanych z szybko rozwijającymi się rynkami, na których zajmuje się pozycję lidera bądź może się ją zająć, a także tych dziedzin, w których trzeba angażować gotówkę w celu poprawienia lub utrzymania udziału w rynku. Równocześnie należy podkreślić, że pierwszeństwo do gotówki wytwarzanej przez gotówkowe krowy powinny mieć one same: w pierwszej kolejności należy dokonywać inwestycji potrzebnych dla wsparcia i wzmocnienia tych właśnie obszarów działalności

„Gwiazdy”, czyli szybko rozwijające się rynki, w których Polska ma wysoki udział to najatrakcyjniejsza z czterech ćwiartek macierzy BCG. Jeśli da się utrzymać pozycję lidera, rynki typu gwiazdy są niezwykle cenne, ponieważ wzrost rynku dodatkowo utrwała tę pozycję. Równocześnie gwiazdy nie przynoszą zazwyczaj wysokich zysków, a wręcz są „neutralne gotówkowo”, ponieważ aby utrzymać gwiazdy na ścieżce wzrostu, należy reinwestować osiągnięte przez nie zyski. Niemniej jednak, kiedy tempo wzrostu rynku maleje, a da się na nim utrzymać pozycję lidera, gwiazda staje się potężną gotówkową krową i zaczyna przynosić wysokie zyski. „Powiada się, że doglądanie gwiazdy wymaga polityki zgodnej z trzema zasadami: inwestować, inwestować i jeszcze raz inwestować. W praktyce nie ma tu mowy o inwestycjach zbyt wielkich – bez względu na to, co mówią prognozy finansowe, każda inwestycja okaże się niezwykle rentowna. Najgorsze co może się zdarzyć gwiazdzie, to utrata przywództwa na rynku na rzecz konkurencyjnego znaku zapytania, który w ten sposób sam staje się gwiazdą, spychając dotychczasowego lidera na pozycję znaku zapytania, a ostatecznie – gdy tempo wzrostu rynku spadnie – na pozycję psa. Utrata czołowej pozycji oznacza nierzadko, że zainwestowanej wcześniej gotówki nie da się odzyskać, a działalność – pomimo całego swego blasku – okazuje się pułapką na gotówkę. Z tego powodu w gwiazdę trzeba stale inwestować, by za wszelką cenę utrzymać jej pozycję na rynku, a nawet jeszcze ją wzmocnić, by znalazła się poza zasięgiem konkurentów”¹.

„Znaki zapytania” to rynki charakteryzujące się szybkim wzrostem, w których Polska ma niski względny udział. Nazwa „znak zapytania” bardzo dobrze oddaje istotę działalności na tych rynkach, ponieważ jej przyszłość jest niepewna, a dotyczące jej decyzje inwestycyjne zarówno ważne jak i trudne. Jeśli znak zapytania nie poprawi swojego względnego udziału w rynku – tj. jeśli pozostanie na dalszej pozycji – zakończy życie jako pies. Jeżeli natomiast wykorzysta się płynność rynku i dokona inwestycji wyprowadzających znak zapytania na pozycję lidera, działalność przejdzie do kwadratu gwiazd i może ostatecznie stać się dojną krową. Niestety większość prób wsparcia znaków zapytania, by stały się gwiazdami, kończy się niepowodzeniem. „Znaki zapytania bardzo często wpadają w tzw. pułpkę na gotówkę gdyż pieniądze inwestuje się bez żadnej gwarancji (a niekiedy nawet z niewielką szansą), że pozycja lidera rzeczywiście zostanie objęta. Działalność, która pomimo niewielkich inwestycji nigdy nie osiąga czołowego miejsca na rynku, okazuje się po prostu olbrzymim marnotrawstwem pieniędzy”².

Termin „pies” został zastosowany przez konsultantów z Boston Consulting Group do określenia tych obszarów działalności firmy, które charakteryzują się niskim względnym udziałem w rynku, na dodatek zaś rynek wzrasta powoli. Uważali oni pierwotnie, że psy raczej nie mają szans na przynoszenie sensownych dochodów i znalezienie się w czołówce rynku, w związku z czym należy się ich pozbywać. Zlecenie to zostało później złagodzone.

¹ Richard Koch „Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.231.

² Ibid., s.199.

W istocie bowiem psy mogą przynosić dochody, zwłaszcza jeśli zaliczają się do silnych średniaków tj. ustępują liderowi rynku, lecz nie zanadto. Nie jest również prawdą, że psa nie da się wyprowadzić na pozycję lidera (tak, aby stał się gotówkową krową), choć zdarza się to rzadziej niż w przypadku znaków zapytania, a więc działalności zajmującej dalsze miejsce lecz na szybko rozwijającym się rynku. „Krótko mówiąc, psy mogą stać się gotówkowymi krowami, do czego wystarcza niekiedy nowe podejście do segmentacji rynku lub nawet samo tylko wyprzedzenie lidera rynku pod względem wrażliwości na potrzeby klienta. Nawet jeśli nie jest możliwe zajęcie jego pozycji, warto na ogół poprawić udział rynku we własnej psiej klasie. Działalność charakteryzująca się względnym udziałem w rynku na poziomie 0,7x (70% udziału lidera) może być zupełnie rentowna i zapewniać duży strumień gotówki, całkowicie różniąc się od działalności na poziomie 0,3x (30% udziału lidera)”³. Niemniej jednak psy mają bardziej ograniczone pole do manewru i są na ogół mniej atrakcyjne niż gwiazdy czy gotówkowe krowy.

³ Ibid.

IV. Propozycje priorytetów rynkowych.

Konsultanci z BCG oparli na macierzy wzrostu / udziału w rynku teorię zarządzania gotówką, która formułuje priorytety jej wykorzystania. W pierwszej kolejności należy przeznaczyć gotówkę na obronę pozycji gotówkowych krów. Na ogół niezbyt często potrzebują one gotówki, jeśli jednak inwestycje są konieczne, należy ich dokonywać bez wahania. W następnej kolejności należy zadbać o gwiazdy. Wymagają one wysokich inwestycji, by mogły utrzymać lub powiększyć udział w rynku. Inwestycje w znaki zapytania powinny mieć charakter selektywny i ograniczać się do tych przypadków, w których istnieje realna szansa osiągnięcia czołowej pozycji na rynku. Najniższy priorytet mają inwestycje w psy, które powinny być minimalne lub nawet zerowe, jeśli działalność prowadzi się w celu osiągnięcia gotówki. Jednak jak twierdzą niektórzy autorzy: „recepta ta bywa sensowna, kłopot jednak z tym, że w „psiarni” może znajdować się wiele różnych ras o różnych cechach, tak więc generalnie są tu potrzebne zróżnicowane strategie zarządzania gotówką”⁴.

Rynek niemiecki, generujący obecnie największe przychody z turystyki przyjazdowej, znalazł się w macierzy BCG przygotowanej na podstawie danych z lat 2004-2006 na granicy sektora gwiazd i dojnych krów, a w macierzy BCG za lata 2005-2007 na granicy sektora krów i psów. W związku z tym, zgodnie z zasadą, że w pierwszej kolejności gotówkę należy przeznaczyć na obronę pozycji dojnych krów, najwyższe nakłady na promocję powinny być przeznaczane na rynek niemiecki.

Z macierzy BCG opracowanej na podstawie danych z lat 2004-2006 wynika, że spośród 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących z państw 15 UE, w sektorze gotówkowych „krów” znalazły się Wielka Brytania, Belgia i Dania. Zmiany widoczne w macierzy przygotowanej na bazie danych z lat 2005-2007 dotyczą przede wszystkim Wielkiej Brytanii - rynek ten przesunął się z sektora „dojnych krów” do mocnej części sektora „psów”. Oznacza to, że pozycja Wielkiej Brytanii jako przynoszącego Polsce wysokie zyski rynku emisyjnego uległa osłabieniu. Równocześnie w macierzach dla krajów sąsiednich opracowanych na podstawie danych z lat 2004-2006 oraz 2005-2007 na pozycji gotówkowej „krowy” znalazła się Litwa. W tej sytuacji, zgodnie z regułą, że pierwszeństwo do gotówki wytwarzanej przez gotówkowe krowy powinny mieć one same (zwłaszcza, jeżeli inwestycje mają na celu obronę ich pozycji), inwestycje w promocję na rynkach 15 UE powinny dotyczyć w pierwszej kolejności właśnie Wielkiej Brytanii, w dalszej natomiast – Belgii, Danii i Litwy.

W macierzach BCG w sektorze gwiazd znalazły się Francja i Holandia. Ponadto z porównania tych macierzy wynika, że rynki te migrują w kierunku przynoszącego wysokie zyski sektora dojnych krów. Oznacza to, że rynki francuski i holenderski wymagają obecnie wysokich inwestycji w promocję, tak aby utrzymać ich status gwiazd i zapobiec przesunięciu do sektora znaków zapytania i, w konsekwencji, sektora „psów”. Spośród państw sąsiednich, na pozycji „gwiazdy” w macierzach za lata 2004-2006 oraz 2005-2007 znalazła się Ukraina. W związku z tym również ten rynek wymaga wysokich inwestycji.

W macierzach BCG w sektorze „znaków zapytania” spośród krajów 15 UE znalazły się Szwecja, Austria i Hiszpania, a spośród krajów sąsiednich i skandynawskich Łotwa i Norwegia (przy czym w macierzy za lata 2005-2007 Łotwa przesunęła się do sektora psów). W tej sytuacji, biorąc pod uwagę zarówno pozycję polskiej turystyki na wybranych rynkach (udział w rynku, produkty, wizerunek), jak i atrakcyjność poszczególnych rynków (wielkość rynku, stopę wzrostu, wydatki i pozycję geograficzną), jako „znaki zapytania” mające szanse na przejście do kwadratu „gwiazd” wskazano w pierwszej kolejności rynki norweski i szwedzki, w dalszej natomiast austriacki i hiszpański.

⁴ Ibid., s. 201.

W macierzach BCG opracowanych na podstawie danych z lat 2004-2006 oraz 2005-2007 w sektorze „psów” znalazły się Włochy (spośród krajów 15 UE) oraz Finlandia (spośród państw sąsiednich i Skandynawii). Równocześnie Rosja, Słowacja i Czechy, które w macierzy za lata 2004-2006 znalazły się w sektorze psów, a w latach 2005-2007 przemieściły się do sektora „znaków zapytania” lub przynajmniej w jego kierunku (Czechy, podobna sytuacja miała też miejsce w przypadku Włoch). Rosję dodatkowo cechowały zaskakująco duże wahania liczby przyjazdów, które mogły wynikać, np. z niewystarczającej liczebności próby na tym rynku. W związku z tym, biorąc pod uwagę pozycję polskiej turystyki na poszczególnych rynkach, jako tzw. silnych średniaków, a więc rynki znajdujące się w kwadracie „psów”, ale równocześnie przynoszące dochody, wyselekcjonowano Rosję, Włochy i Czechy, przy czym ze względu na atrakcyjność rynku jako priorytet inwestycyjny w tym sektorze macierzy BCG wskazano Rosję, a w dalszej kolejności Włochy i Czechy.