

Polska Organizacja Turystyczna



Joanna Węglarczyk

**Analiza konkurencyjności oraz
znaczenia Polski jako destynacji
turystycznej dla wybranych rynków
emisyjnych w 2008 roku**

Grudzień 2009

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	3
I.Macierze BCG dla wybranych grup rynków (na podstawie danych z lat 2006-2008)....	6
II.Porównanie macierzy BCG dla wybranych grup rynków opracowane na podstawie danych z lat 2006-2008 oraz 2004-2006	8
III.Charakterystyka ćwiartek macierzy BCG.	16
IV.Propozycje priorytetów rynkowych.	18
Załącznik 1.	22

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 analizie opracowanej w 2009 roku (na bazie danych z 2008 r.) jest to średnioroczne tempo wzrostu

wyjazdów z rynku X do (traktowanych łącznie) Polski, Czech, Słowacji, Węgier i krajów nadbałtyckich w latach 2006-2008.

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

Podsumowując, macierz BCG umożliwia równoczesne zaprezentowanie trzech danych dla konkretnego rynku emisyjnego (prezentowanego jako bąbel):

- o umiejscowienie bąbla na wykresie względem osi X zależy od względnego udziału Polski w danym rynku;
- o umiejscowienie na wykresie względem osi Y zależy od tempa wzrostu tego rynku w latach 2006-2008;
- o wielkość bąbla obrazuje 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 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 oraz państw skandynawskich i Finlandii

Wszystkie dane liczbowe na podstawie których opracowane zostały poszczególne macierze BCG pochodzą z raportów „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata

2006-2008 (rozdział II opracowania) oraz lata 2004-2006 (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.

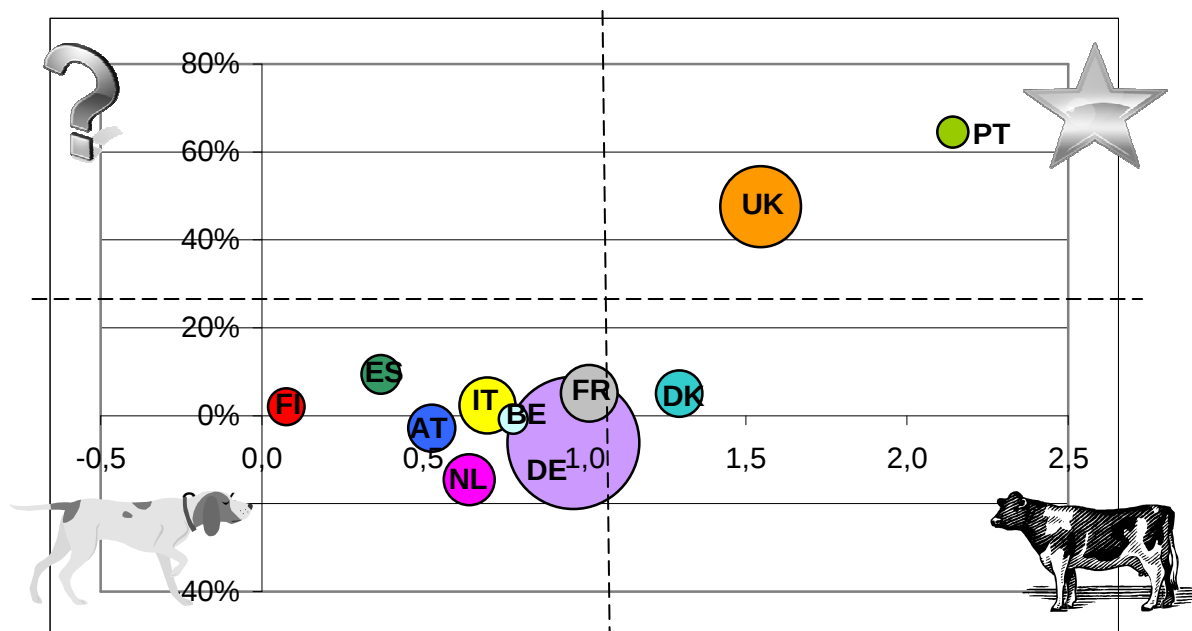
Przerywane linie na wykresie symbolicznie dzielą jego obszar na cztery ćwiartki.

Wykaz skrótów oznaczających nazwy krajów znajduje się poniżej:

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

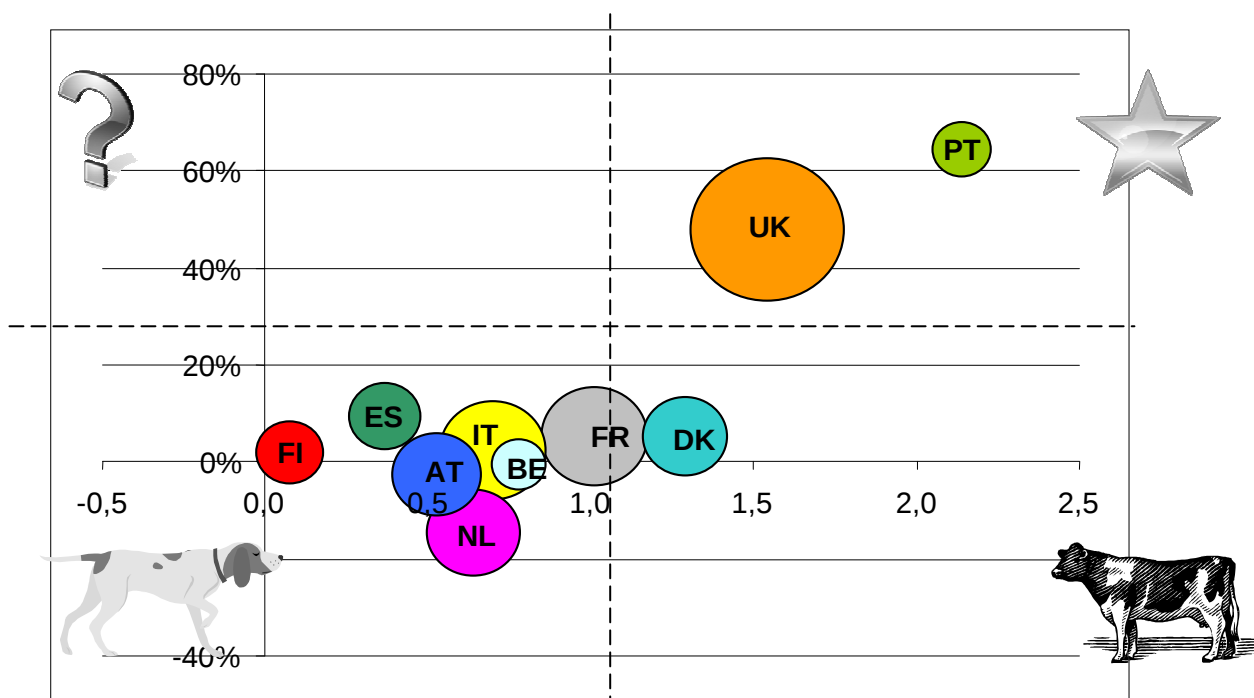
I. Macierze BCG dla wybranych grup rynków (na podstawie danych z lat 2006-2008)

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



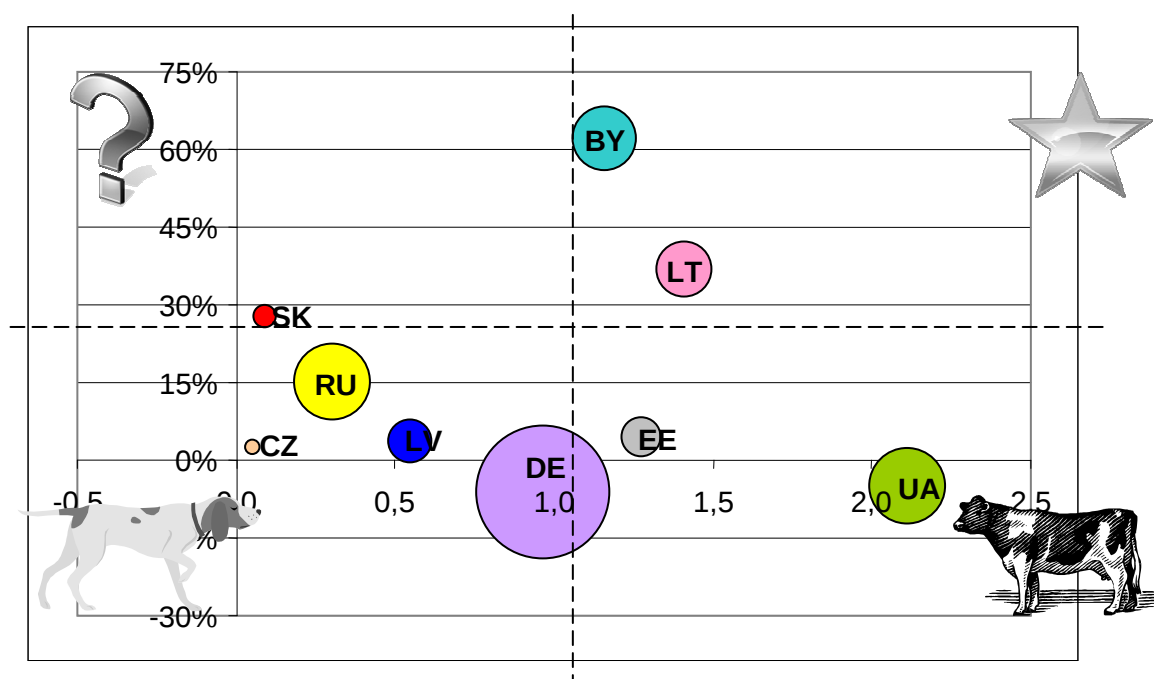
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International.

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



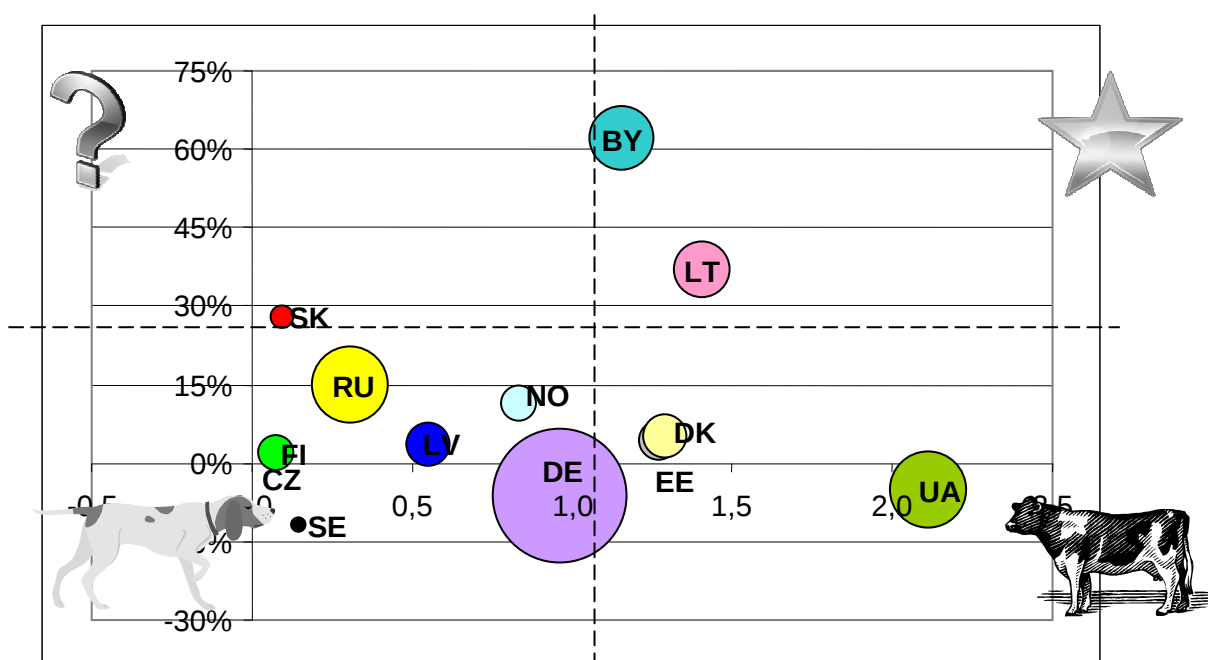
Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International.

Rys. 3. Macierz BCG dla państw sąsiednich.



Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International.

Rys. 4. Macierz BCG dla państw sąsiednich oraz państw skandynawskich i Finlandii.

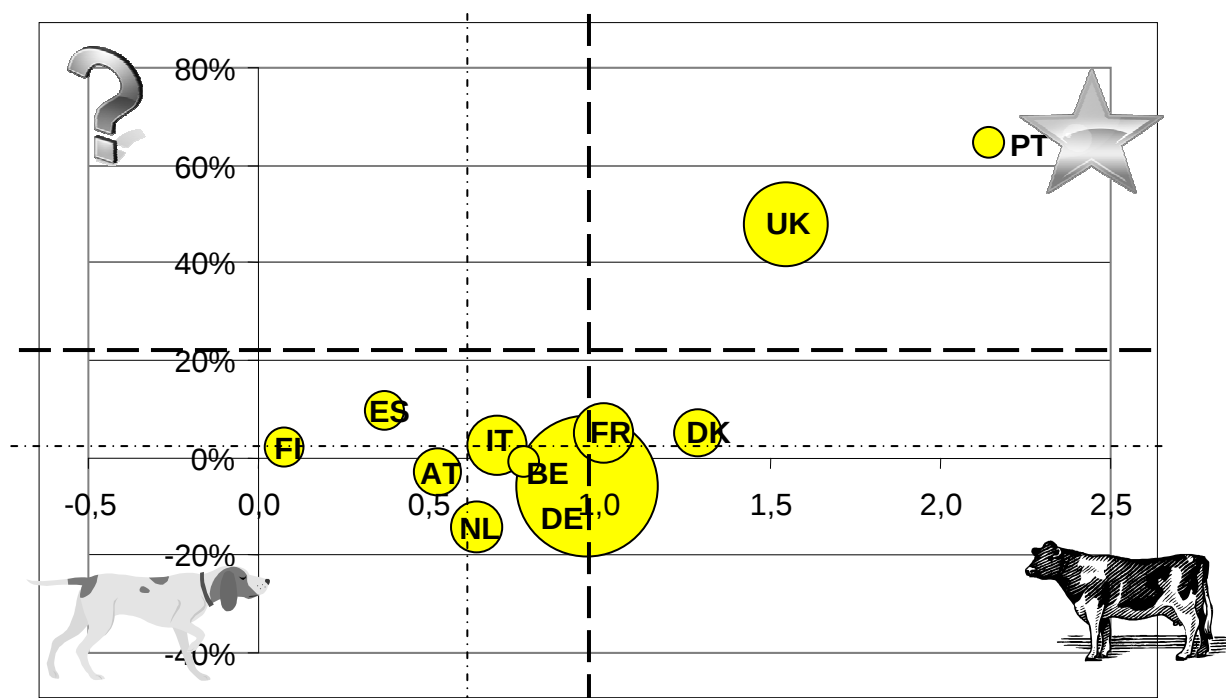


Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International.

II. Porównanie macierzy BCG dla wybranych grup rynków opracowane na podstawie danych z lat 2006-2008 oraz 2004-2006

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

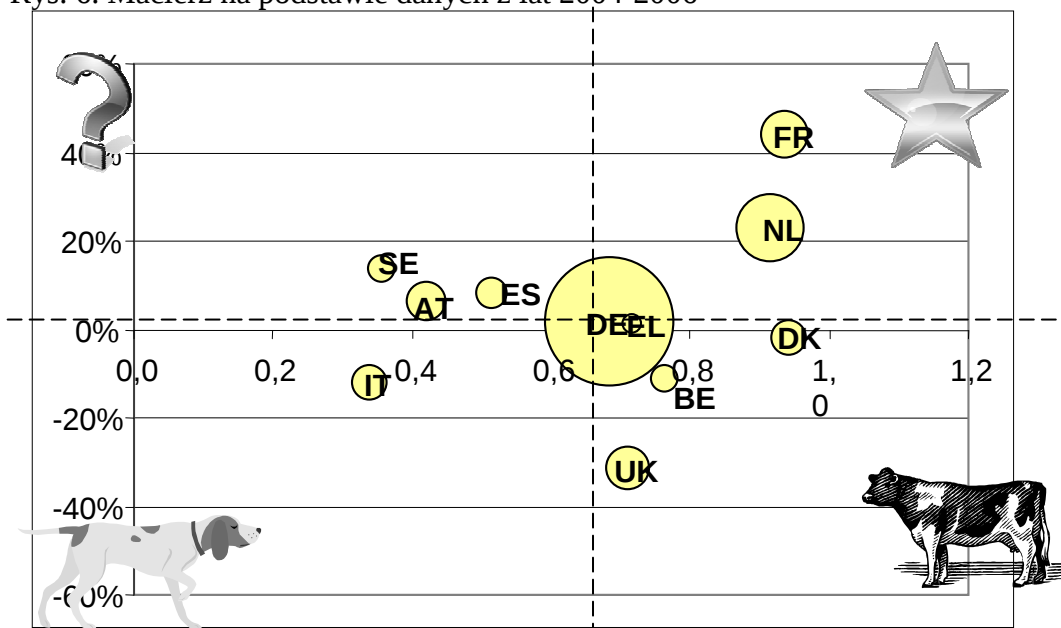
Rys. 5. Macierz na podstawie danych z lat 2006-2008



zaznaczono przebieg linii dzielącej na ćwiartki macierz BCG opracowaną na podstawie danych z lat 2004-2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International

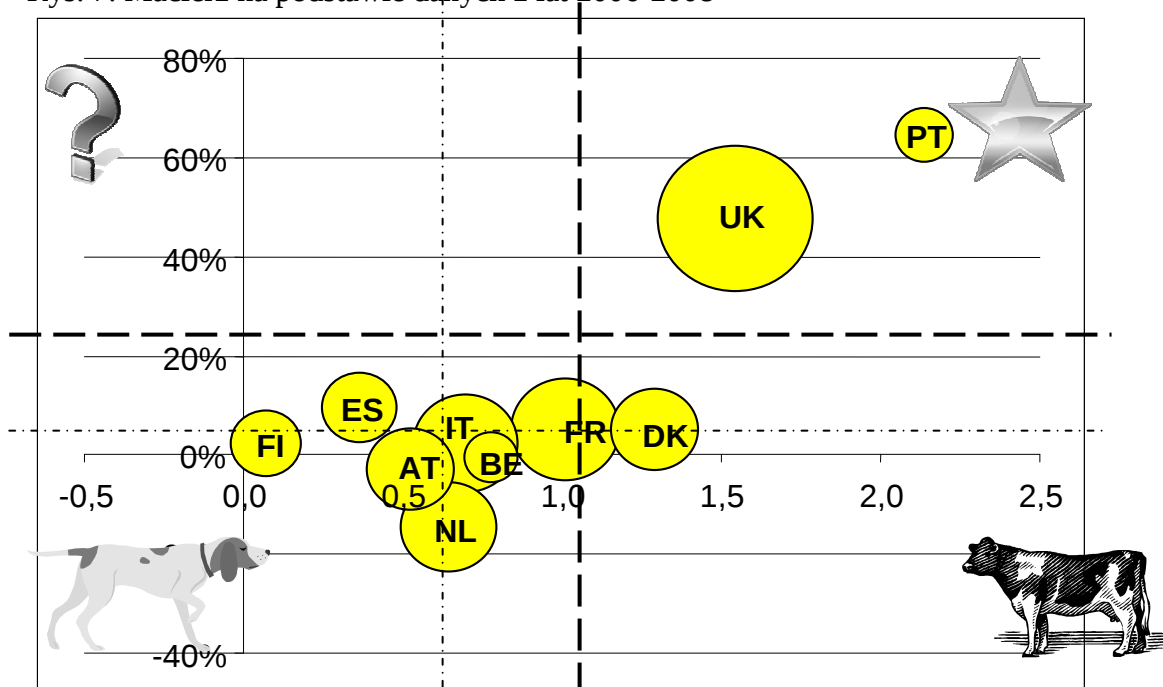
Rys. 6. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



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

2. Macierze BCG dla 10 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród niasąsiednich państw 15 UE

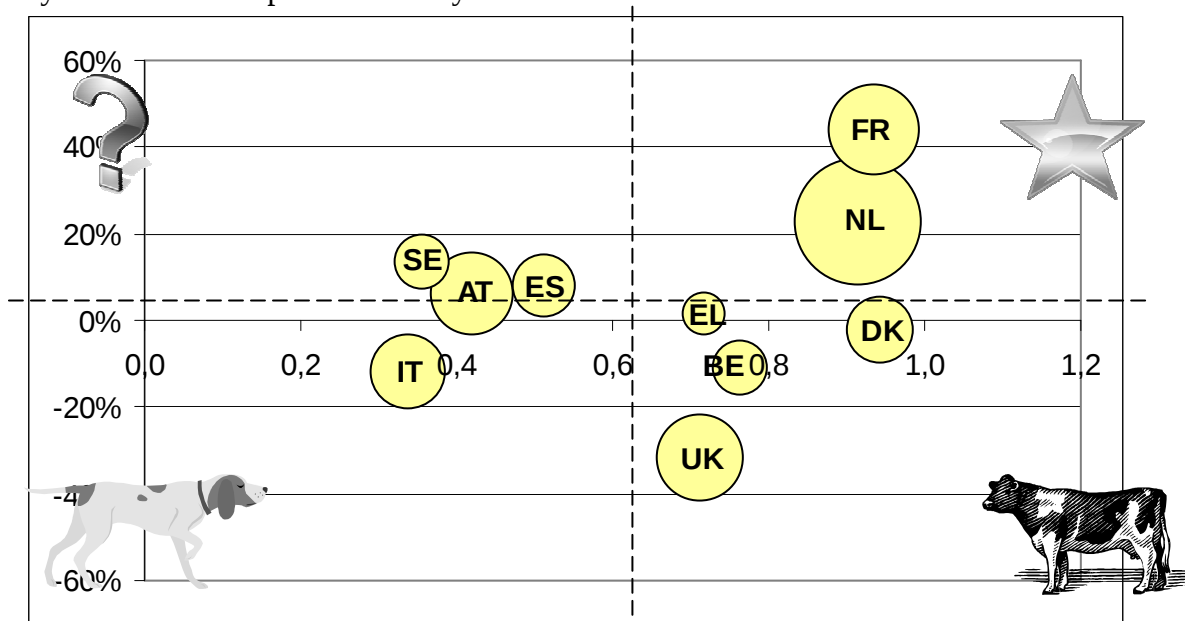
Rys. 7. Macierz na podstawie danych z lat 2006-2008



----- zaznaczono przebieg linii dzielącej na ćwiartki macierz BCG opracowaną na podstawie danych z lat 2004-2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International

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

Istotne zmiany:

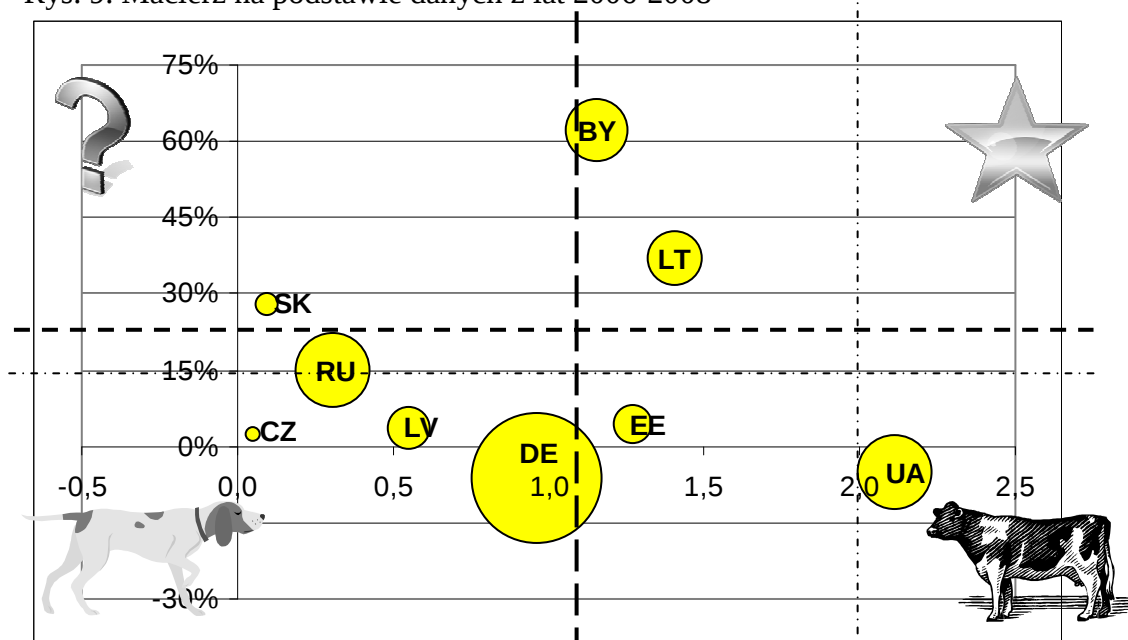
1. W latach 2006-2008 liczba przyjazdów do Polski z Grecji i Szwecji zmniejszyła się na tyle znacząco, że kraje te znalazły się poza pierwszą dziesiątką najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród niesąsiednich państw 15 UE. Ich miejsce zajęły Portugalia (w 2008 r. znalazła się w sektorze „gwiazd”; wzrost liczby przyjazdów typu *holiday* do Polski z 28 tys. w 2006 r. do 60 tys. w 2008 r.;) i Finlandia (w 2008 r. w sektorze „psów”; w latach 2006-2008 wzrost z 8 tys. do 83 tys. przyjazdów typu *holiday* do Polski).
2. W 2008 roku w sektorze „gwiazd” znalazły się:
 - o Portugalia – liczba przyjazdów typu *holiday* z Portugalii do państw naszego regionu wzrosła w latach 2006-2008 z 44 tys. do 119 tys., w tym liczba przyjazdów do Polski wzrosła z 28 tys. do 60 tys. Oznacza to zarówno wysoką dynamikę rynku portugalskiego jako emisyjnego dla Europy Środkowo-Wschodniej, jak i jako rynku przyjazdowego do Polski, ale także niewielki spadek udziału Polski w rynku portugalskim (z 0,64 do 0,50). Równocześnie Polska nadal pozostaje dla mieszkańców Portugalii najważniejszym krajem docelowym naszego regionu (w 2008 r. względny udział na poziomie 2,14);
 - o Wielka Brytania – w latach 2006-2008 przeszła z sektora „dojnych krów” do sektora „gwiazd”; wynika to zarówno z wysokiej dynamiki Wielkiej Brytanii

jako rynku emisyjnego dla państw naszego regionu (wzrost liczby wyjazdów typu *holiday* do Europy Środkowo-Wschodniej z 407 tys. w 2006 r. do 886 tys. w 2008 r.), jak i wzrostu znaczenia Polski jako celu podróży mieszkańców Wielkiej Brytanii (w 2008 r. Polska stała się najważniejszym rynkiem docelowym spośród analizowanych krajów, gdy w 2006 r. były nim Czechy).

3. Hiszpania i Austria, które w 2006 roku znajdowały się na granicy „znaków zapytania” i „psów” przeszły do sektora „psów”, przy czym w przypadku Hiszpanii zmiana ta była raczej względna i wynikała z poprawy pozycji innych rynków emisyjnych (i wynikających z tego przesunięć linii dzielących macierz BCG na ćwiartki), natomiast w przypadku Austrii – z ujemnej dynamiki rynku jako całości w latach 2006-2008, przy równoczesnym niewielkim wzroście względnego udziału Polski jako rynku docelowego dla turystów austriackich.
4. Holenderski rynek wyjazdowy do krajów naszego regionu zmniejszył się w latach 2006-2008 z 829 do 605 tys.; równocześnie względny udział Polski spadł z 0,92 do 0,64 (liderem zarówno w 2006 jak i 2008 roku były Czechy). W związku z tym Holandia przesunęła się z sektora „gwiazd” do „psów”.
5. Wielkość francuskiego rynku wyjazdowego do Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2006-2009 nie uległa większym zmianom, a względny udział Polski w rynku francuskim wzrósł z 0,94 do 1,02 (tym samym Polska stała się dla mieszkańców Francji najważniejszą destynacją w naszym regionie). Równocześnie, na skutek zmian pozycji innych rynków emisyjnych Francja przemieściła się w sektora „gwiazd” na granicę sektora „dojnych krów” i „psów”.
6. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku Belgii; przesunięcie z sektora „dojnych krów” do „psów” wynikało przede wszystkim ze zmiany pozycji innych rynków emisyjnych.
7. Niemcy, największy europejski rynek źródłowy, przesunął się z granicy sektorów „gwiazd” i „gotówkowych krów” na granicę sektorów „krów” i „psów” w dużej mierze na skutek zmian pozycji innych krajów. Wpływ na zmianę położenia rynku niemieckiego na wykresie BCG miała również ujemna dynamika wzrostu rynku jako całości oraz wzrost względnego udziału Polski w wyjazdach typu *holiday* z rynku niemieckiego (z 0,68 w 2006 r. do 0,96 w 2008 r.; tym samym Polska niemal dorównała Czechom – najważniejszemu rynkowi docelowemu dla podróży mieszkańców Niemiec w 2006 r.).

3. Macierze BCG dla państw sąsiednich

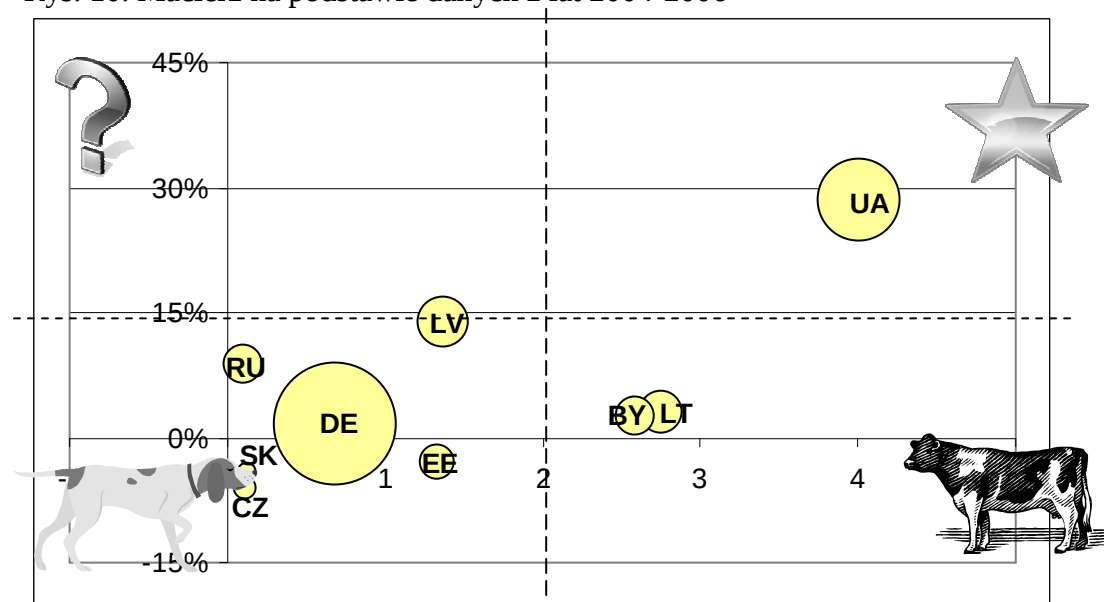
Rys. 9. Macierz na podstawie danych z lat 2006-2008



zaznaczono przebieg linii dzielącej na ćwiartki macierz BCG opracowaną na podstawie danych z lat 2004-2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International

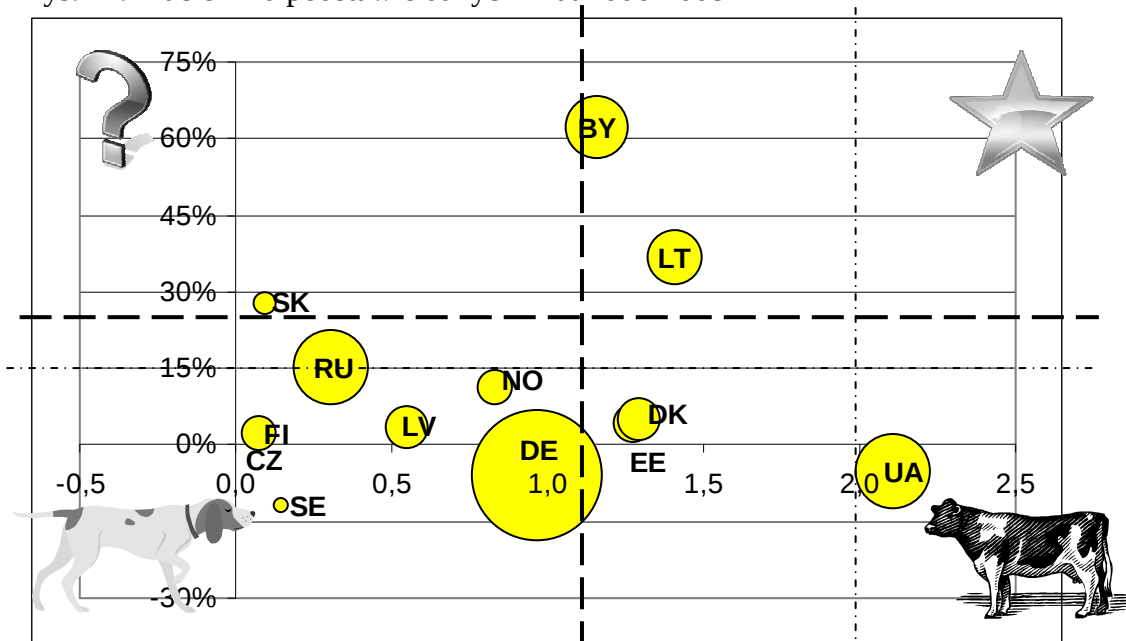
Rys. 10. Macierz na podstawie danych z lat 2004-2006



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

4. Macierze BCG dla państw sąsiednich, państw skandynawskich i Finlandii

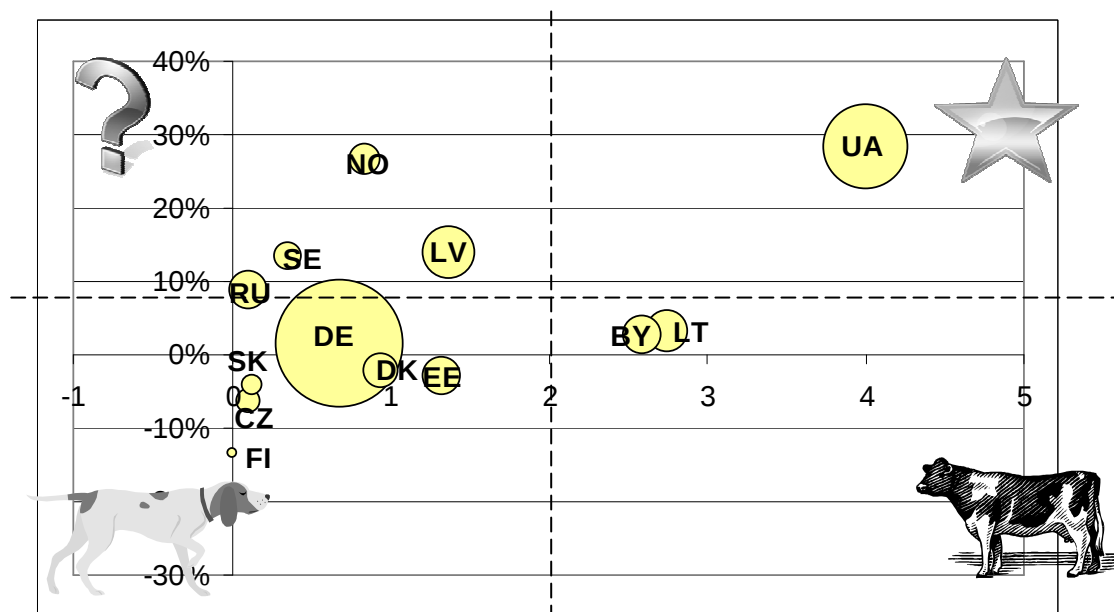
Rys. 11. Macierz na podstawie danych z lat 2006-2008



zaznaczono przebieg linii dzielącej na ćwiartki macierz BCG opracowaną na podstawie danych z lat 2004-2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie „European Travel Monitor ETC-Pool Report” za lata 2006-2008 IPK International

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

Istotne zmiany:

1. W 2008 roku spośród krajów sąsiednich w sektorze „gwiazd” znalazły się:
 - o Białoruś, która przemieściła się do ćwiartki „gwiazd” z sektora „dojnych krów”. Wynikało to przede wszystkim z bardzo wysokiej dynamiki wzrostu liczby wyjazdów typu *holiday* z rynku białoruskiego do krajów naszego regionu (wzrost ze 198 tys. w 2006 r. do 519 tys. w 2008). Równocześnie znacząco zmniejszył się względny udział Polski w rynku białoruskim;
 - o Litwa, która przemieściła się z sektora „dojnych krów”. Podobnie jak w przypadku Białorusi było to efektem wysokiej dynamiki wzrostu liczby wyjazdów. Również w przypadku tego rynku mieliśmy do czynienia ze spadkiem względnego udziału Polski.
2. Do sektora „dojnych krów” w 2008 roku przemieściły się:
 - o Ukraina – z sektora „gwiazd”. Zmiana wynikała z ustabilizowania się w ostatnich trzech latach liczby wyjazdów do krajów naszego regionu. Równocześnie, podobnie jak w przypadku Białorusi i Litwy względny udział naszego kraju w rynku ukraińskim zmniejszył się, choć Polska nadal jest liderem wśród państw naszego regionu;
 - o Estonia – z sektora „psów”. W przypadku tego rynku zmiana wynikała przede wszystkim ze zmian położenia pozostałych państw na wykresie (i wynikającego z tego przesunięcia osi dzielących wykres na ćwiartki) - względny udział Polski w rynku estońskim zmniejszył się tylko nieznacznie (z 1,33 w 2006 r. do 1,27 w 2008), a dynamika wzrostu liczby wyjazdów zwiększyła się (z średniorocznie -3,0% w latach 2004-2006 do +4,3% w latach 2006-2008);
 - o Dania – z sektora „psów”. Podobnie jak w przypadku Estonii zmiana wynikała po części z przesunięć osi dzielących wykres na ćwiartki, a po części ze wzrostu względnego udziału Polski w rynku duńskim (z 0,94 w 2006 r. do 1,29 w 2008).
3. Jakkolwiek Niemcy znajdowały się w sektorze „psów” na obydwu wykresach, to na wykresie przygotowanym na bazie danych z lat 2006-2008 widoczne jest przesunięcie tego rynku w kierunku sektora „dojnych krów” na skutek wzrostu względnego udziału Polski (z 0,68 w 2006 r. do 0,97 w 2008).

4. Słowacja przemieściła się z sektora „psów” do „znaków zapytania”. Było to związane z wysoką dynamiką wzrostu liczby wyjazdów typu *holiday* do krajów naszego regionu.
5. Łotwa spadła z granicy sektorów „psów” i „znaków zapytania” do sektora „psów”. Wynikało to ze zmniejszenia się dynamiki wzrostu liczby wyjazdów typu *holiday* mieszkańców Łotwy do krajów naszego regionu.
6. Dwa kraje skandynawskie - Szwecja i Norwegia - na skutek spadku dynamiki wyjazdów do krajów naszego regionu (z średniorocznie 13,5% w latach 2004-2006 do -11,9% w latach 2006-2008 w przypadku Szwecji i odpowiednio 26,7% i 11,2% dla Norwegii) przesunęły się z sektora „znaków zapytania” do sektora „psów”.

III. Charakterystyka ćwiartek macierzy BCG.

Rynki będące „**dojnymi (gotówkowymi) krowami**” wymagają z reguły tylko niewielkich inwestycji, równocześnie przynosząc wysokie zyski. W teorii BCG gotówkę uzyskaną 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 ćwiartek macierzy BCG. Jeśli da się utrzymać pozycję lidera, rynki typu gwiazdy są niezwykle cenne, ponieważ wzrost rynku dodatkowo utrwala 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 dogłądanie 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. „Znaki zapytania” to rynki, których przyszłość jest niepewna, a dotyczące jej decyzje inwestycyjne zarówno ważne, jak i trudne. Jeśli „znak

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

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. pułapkę 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 powolnie wzrastającym rynku. Uważali oni pierwotnie, że psy raczej nie mają szans na przyniesienie sensownych dochodów i znalezienie się w czołówce rynku, w związku z czym należy się ich pozbywać. Zalecenie to zostało później złagodzone. 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.

² Ibid., s.199.

³ Ibid.

IV. Propozycje priorytetów rynkowych.

Konsultanci z Boston Consulting Group oparli na macierzy wzrostu / udziału w rynku teorię zarządzania gotówką, która formułuje priorytety jej wykorzystania. W pierwszej kolejności należy przeznaczać 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.

Niemcy są niezmiennie, od lat, najważniejszym rynkiem generującym dla Polski. W analizie BCG przygotowanej na podstawie danych z lat 2004-2006 rynek ten znajdował się na granicy czterech sektorów macierzy, natomiast w aktualnej analizie przemieścił się, na skutek zmniejszenia dynamiki wzrostu liczby wyjazdów do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, na granicę sektora „gotówkowych krów” i „psów”. W tej sytuacji Niemcy można uznać za klasyczny przykład „dojnej krowy”, której pozycji należy bronić poprzez inwestycje w rynek.

W podobnej sytuacji znalazł się rynek belgijski. Przemieszczenie Belgii z sektora „dojnych krów” do „psów” wynikało w znacznej mierze ze zmiany położenia linii dzielących wykres na ćwiartki (na skutek przemieszczeń innych państw), niemniej jednak w najbliższym czasie rynek ten powinien być traktowany jako „gotówkowa krowa” wymagająca pilnych inwestycji bądź „pies – silny średniak”, w którego warto inwestować ze względu na możliwość wyprowadzenia na pozycję „dojnej krowy”.

Niebezpiecznie blisko granicy z ćwiartką „psów” znalazł się w 2008 roku rynek francuski, która przemieścił się do sektora „dojnych krów” z ćwiartki „gwiazd”. Równocześnie pod względem udziału w rynku Polska stała się liderem – krajem najczęściej wybieranym przez Francuzów spośród państw naszego regionu jako cel podróży typu *holiday*.

⁴ Ibid., s. 201.

Oznacza to, że również Francja jest rynkiem wymagającym pilnych inwestycji w celu utrzymania jej dotychczasowej pozycji „gotówkowej krowy”.

Z porównania macierzy BCG przygotowanych na podstawie danych z lat 2004-2006 i 2006-2008 wynika, że rynek duński utrzymuje się w sektorze „gotówkowych krów”. Oznacza to, że zgodnie z teorią zarządzania gotówką opracowaną przez autorów BCG, rynek duński nie wymaga obecnie większych inwestycji, ponieważ jego pozycja jako „dojnej krowy” nie jest zagrożona.

Portugalia debiutowała w 2008 roku na liście 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących spośród państw 15 UE w sektorze „gwiazd”. Równocześnie była w latach 2006-2008 rynkiem o największej dynamice wzrostu liczby wyjazdów do państw naszego regionu oraz krajem, w którym Polska miała najwyższy względny udział (na poziomie 2,14). Tym samym Portugalia powinna być w najbliższym czasie traktowana priorytetowo - jako wymagająca inwestycji „gwiazda”.

W podobnej sytuacji znalazła się w 2008 roku Wielka Brytania, która przeszła do ćwiartki „gwiazd” z sektora „dojnych krów” na skutek wysokiej dynamiki tego kraju jako rynku emisyjnego dla wyjazdów do Europy Środkowo-Wschodniej oraz wzrostu znaczenia Polski jako celu podróży (w 2008 roku Polska stała się dla mieszkańców Wielkiej Brytanii najważniejszym rynkiem docelowym naszego regionu). Oznacza to, że również Wielka Brytania, jako „gwiazda”, wymaga obecnie inwestycji.

Pozostałe kraje spośród 11 najważniejszych dla Polski rynków generujących „starej” UE (Włochy, Austria, Holandia, Hiszpania, Finlandia) znalazły się w analizie przygotowanej na podstawie danych z lat 2006-2008 w sektorze „psów”, przy czym Austria i Szwecja przeszły do niego z ćwiartki „znaków zapytania”, Holandia – z sektora „gwiazd”, Włochy były „psem” już w 2006 roku, a Finlandia nie była uwzględniana we wcześniejszych analizach, ze względu na zbyt małą liczbę przyjazdów typu *holiday* do Polski. Zgodnie z teorią zarządzania gotówką opracowaną przez autorów BCG, inwestycje w „psy” mają najniższy priorytet, niemniej jednak bywają wskazane w przypadku lepiej rokujących rynków z tego sektora macierzy.

W związku z tym dla wyboru rynków – „psów”, w przypadku których wskazane są inwestycje, przydatna może okazać się informacja o zmianach położenia linii dzielących macierz na ćwiartki. W analizie przygotowanej na podstawie danych z lat 2004-2006 linia pionowa przecinała oś X w punkcie o współrzędnej ok. 0,65, natomiast linia pozioma przecinała oś Y w punkcie o współrzędnej ok. 5%. W macierzy przygotowanej na podstawie danych z lat 2006-2008 linia pionowa przesunęła się w ten sposób, że obecnie przecina oś X

w punkcie o współrzędnej ok. 1,0 (przesunięcie w prawo), a linia pozioma – w punkcie o współrzędnej ok. 25% (przesunięcie w górę). Zmiany te wynikają przede wszystkim z umiejscowienia rynku portugalskiego na wykresie (w latach 2006-2008 charakteryzował się zarówno bardzo wysoką dynamiką wzrostu liczby wyjazdów do krajów naszego regionu, jak i bardzo wysokim względnym udziałem Polski). W tej sytuacji – gdyby na wykresie z 2008 roku pozostawić linie dzielące macierz na ćwiartki w tych miejscach, w których znajdowały się w 2006 roku – tylko jeden rynek (Austria) nadal znajdowałby się w sektorze „psów”. Przy tak sformułowanych założeniach Holandia znalazłaby się na granicy sektora „psów” i „dojnych krów” (i byłaby rynkiem wymagającym inwestycji w celu utrzymania dotychczasowej pozycji), Włochy – na granicy ćwiartki „gwiazd” i „gotówkowych krów” (i w związku z tym nie wymagałyby pilnych inwestycji), Hiszpania – w ćwiartce „znaków zapytania” (decyzja o ewentualnych inwestycjach powinna zostać podjęta na podstawie bardziej szczegółowych informacji), a Finlandia na granicy „znaków zapytania” i „psów”.

Spośród krajów sąsiadujących z Polską⁵ w analizie przygotowanej na podstawie danych z lat 2006-2008 w wymagającym inwestycji sektorze „gwiazd” znalazły się Litwa oraz Białoruś. Obydwa te kraje przemieściły się do sektora „gwiazd” z ćwiartki „dojnych krów”, przy czym Białoruś znalazła się dość blisko linii oddzielającej „gwiazdy” od „znaków zapytania”. Oznacza to, że w zależności od dostępności środków finansowych oraz wyników dodatkowych analiz rynek ten powinien być traktowany jako zagrożona „gwiazda” wymagając pilnego wsparcia bądź „znak zapytania” (będący inwestycją dość ryzykowną).

W nie wymagającej inwestycji ćwiartce „gotówkowych krów” znalazły się rynki: ukraiński (przemieścił się z sektora „gwiazd”), estoński i duński (we wcześniejszej analizie obydwie kraje znajdowały się w ćwiartce „psów”). Warto podkreślić, że rynek duński znalazł się wśród „gotówkowych krów” także w analizie uwzględniającej kraje „starej” Unii Europejskiej.

Pozostałe kraje (oprócz Słowacji – „znaku zapytania”) - Niemcy, Czechy, Rosja, Łotwa, Finlandia, Szwecja i Norwegia - znalazły się w sektorze „psów”. Uwzględniając formułowane przez część analityków zalecenie różnicowania strategii zarządzania gotówką wobec rynków znajdujących się w „psiarni”, jako kraje warte inwestycji w pierwszej kolejności należałoby wskazać:

⁵ Ze względu na specyfikę ruchu przyjazdowego, a także tranzytowe położenie Polski za kraje sąsiadujące uznano: Niemcy, Czechy, Słowację, Ukrainę, Białoruś, Litwę i Rosję, a także Łotwę, Estonię, kraje skandynawskie i Norwegię.

- o Niemcy – znajdują się stosunkowo blisko linii oddzielającej „psy” od „gotówkowych krów”, a w analizie dla państw „starej” Unii Europejskiej znalazły się w sektorze „dojnych krów”; ponadto jest to od lat największy i najważniejszy rynek przyjazdowy do Polski;
- o Norwegię – znajdującą się dość blisko granicy wszystkich czterech ćwiartek.

W biznesie analiza BCG służy do oceny możliwości rozwojowych firmy i jej pozycji strategicznej. Równocześnie umożliwia wskazanie, które domeny działalności firmy powinny zostać zawieszone, a w które powinno się inwestować, gdyż mogą przynieść zysk w przyszłości. Analiza rynków turystycznych przy pomocy macierzy BCG jest próbą adaptacji tej metody do specyficznych warunków: Polska Organizacja Turystyczna - podmiot dokonujący alokacji środków (inwestujący) – nie sprzedaje równocześnie produktów turystycznych. W związku z tym wskazane powyżej priorytety rynkowe powinny być traktowane tylko i wyłącznie jako propozycje, a wybór rynków, na które przeznaczone zostaną najwyższe nakłady, powinien być poprzedzony dodatkowymi analizami.

Załącznik 1.

Tab. 1. Liczba przyjazdów z poszczególnych rynków do Polski i jej głównego konkurenta (na danym rynku emisyjnym w 2008 r.)

Rynek emisyjny	L. przyjazdów <i>holiday 1+</i> do Polski w 2008 r.	Największy rynek konkurencyjny względem Polski w 2008 r.	L. przyjazdów typu <i>holiday 1+</i> do największego rynku konkurencyjnego w 2008 r.
Austria	136 000	Węgry	258 000
Belgia	53 000	Czechy	68 000
Białoruś	261 000	Kraje nadbałtyckie	225 000
Czechy	23 000	Słowacja	431 000
Dania	132 000	Czechy	102 000
Estonia	107 000	Kraje nadbałtyckie	84 000
Finlandia	83 000	Kraje nadbałtyckie	1 098 000
Francja	195 000	Czechy	192 000
Grecja	28 000	Czechy	81 000
Hiszpania	92 000	Czechy	249 000
Holandia	157 000	Czechy	244 000
Litwa	206 000	Kraje nadbałtyckie	146 000
Łotwa	114 000	Kraje nadbałtyckie	207 000
Niemcy	1 051 000	Czechy	1 088 000
Norwegia	86 000	Kraje nadbałtyckie	103 000
Portugalia	60 000	Czechy	28 000
Rosja	360 000	Kraje nadbałtyckie	1 172 000
Słowacja	39 000	Czechy	411 000
Szwecja	21 000	Kraje nadbałtyckie	140 000
Ukraina	340 000	Czechy	161 000
Wielka Brytania	393 000	Czechy	254 000
Włochy	189 000	Czechy	270 000

 zaznaczono rynki emisyjne, na których Polska jest liderem

 zaznaczono rynki emisyjne, na których Polska zajmuje dalszą pozycję

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