

Życie touroperatora w czasach kryzysu

2012-11-20

Nielatwo jest prowadzić turystyczny biznes w warunkach ostrej konkurencji i hamującej gospodarki. Szczególnie po kilku latach, które rozleniwiły touroperatorów ogromnymi wzrostami sprzedaży. Jak sobie radzą w tej sytuacji biura podróży? Na to pytanie próbuje odpowiedzieć ekspert.

Kryzys, za którego umowny początek często przyjmuje się datę upadku wielkiego banku inwestycyjnego Lehman Brothers, czyli 15 września 2008 roku, wyrządził wiele szkód w gospodarce światowej. Nie ominął on również znakomicie rozwijającej się do tamtych wydarzeń polskiej turystyki wyjazdowej. Poziom sprzedaży jakoś się jeszcze obronił, choć o fantastycznych wzrostach rzędu 30 - 40 procent z okresu 2007 - 2008, można już chyba na zawsze zapomnieć. Bardzo znacznie pogorszyły się natomiast wyniki finansowe oraz rentowności touroperatorów.

Autor przygotował maksymalnie uproszczoną tabelkę, w której zostały umieszczone najważniejsze dane. Okres rozważań obejmuje tylko informacje zgodne z danymi Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) lub sporadycznie wynikające z innych wiarygodnych źródeł (Centralna Ewidencja Organizatorów i Pośredników Turystycznych). Wyjątkowo w wypadku biura TUI w latach 2009 i 2008 wykorzystano dane z giełdowych raportów grupy TUI Travel, a w wypadku Wezyra przyjęto zerowy wynik finansowy za niepublikowane jeszcze wyniki roku 2011.

W celu uniknięcia nieporozumień oraz niepotrzebnych komentarzy, autor zaznacza, że różnią się one w większości od danych przytaczanych w raportach branżowego pisma "Wiadomości Turystyczne" (Touroperatorzy 2009, 2008, 2010, 2011), te ostatnie bazują bowiem na danych przekazywanych redakcji przez same biura, mnóstwo jest więc w nich poważnych nieścisłości.

Pokryzysowy okres obejmuje lata 2009 - 2011, więc w pierwszych dwóch kolumnach mamy przychody z imprez turystycznych za lata 2008 i 2011, po to, aby wyliczyć skumulowaną dynamikę wzrostu w okresie 2009 - 2011, pokazaną w kolumnie trzeciej. W kolumnach czwartej i piątej widać odpowiednio łączny zysk netto omawianego okresu oraz rentowność osiągniętą w omawianym okresie. Później mamy indeks, o którym dalej, a na końcu pozycję biura, kolejność biur w tabelce wynika z wielkości ich przychodów za imprezy sprzedane w 2011 roku.

Najważniejszym elementem tabelki jest indeks, który wynika z połączenia osiągnięć w dynamice wzrostu oraz rentowności netto.

Jak powstał indeks? Bardzo charakterystyczną cechą branży zagranicznej turystyki wyjazdowej (i dość znaną) jest występująca ujemna korelacja między dynamiką wzrostu, a rentownością. Jest to zrozumiałe bo, aby szybko zwiększyć udział w rynku trzeba sprzedawać dużo i tanio, co ma ujemny wpływ na wyniki finansowe. I odwrotnie - przyhamowanie podaży zwykle pozwala sprzedać wycieczki po wyższej średniej cenie. Problemem jest tylko prawidłowe ustalenie wskaźnika zależności między spodziewanymi zmianami rentowności, a dynamiką wzrostu przychodów (po drodze trzeba jeszcze wykorzystać wskaźniki tzw. cenowej elastyczności popytu).

Według badań prowadzonych na podstawie danych z przeszłości otrzymujemy wartość tego wskaźnika zwykle w granicach 0,18 - 0,26. Oznacza to, że „podkręcenie” dynamiki wzrostu o 10 procent powinno skutkować spadkiem rentowności o 1,8 do 2,6 procent, przy czym niższe wartości występują, gdy biurem zarządza bardziej doświadczony

zespół menedżerski. Autor przyjął dla obliczeń średnią wartość wskaźnika, czyli 0,22.

Ostatecznie indeks powstaje jako suma średniorocznej dynamiki wzrostu sprzedaży (średnia geometryczna) i rentowności za okres 2009 - 2010 podzielonej przez wymieniony wskaźnik.

Index jest miarą ogólnego sukcesu biznesowego danego biura podróży, osiągniętego w trudnym pokryzysowym okresie lat 2009 - 2011. Tym, co decydowało, jak dana firma poradziła sobie w gwałtownie zmieniających się warunkach rynkowych (od gwałtownego wzrostu do kryzysu), były zarówno umiejętność bieżącego zarządzania biurem podróży, jak i zdolność menedżerów do stworzenia strategicznej wizji rozwoju, która zapewniłaby touroperatorowi nie tylko przetrwanie w dobrej sytuacji finansowej, ale również wykorzystanie niepowtarzalnej okazji do wzmocnienia pozycji na rynku.

Itaka i Rainbow liderami. Zdecydowanym liderem w biznesowych osiągnięciach została Itaka, która wykazywała w pokryzysowym okresie zdecydowanie najwyższą dynamikę wzrostu i jednocześnie uzyskiwała bardzo dobre wyniki finansowe. Ponieważ na forach odzywają się głosy sceptyków, sugerujących, że Itaka zipped głównie dzięki spółce Santiago, aby zamknąć dyskusję autor przedstawił dwie wersje sytuacji - zarówno samą Itakę, jak i oba podmioty łącznie.

Rainbow Tours, również imponuje dynamiką, ale ma wyraźnie słabsze wyniki. Oba wiodące polskie biura podróży wyraźnie przewyższają w tym względzie obie spółki córki koncernów niemieckich. Pozycja Wezyra jest lepsza niż mogłoby się wydawać z uzyskiwanych po kryzysie wynikach finansowych, ale miał on drugą po Itace dynamikę wzrostu. Stosunkowo słaby rezultat ma biuro Alfa Star, ale wynika on wprost ze sporych spadków sprzedaży (determinowanych głównie przez rewolucję arabską).

Najsłabiej wypadło natomiast biuro TUI Poland (czytaj niżej).

Krótkie uwagi o biurach.

Itaka - jest biurem właściwie bez słabych punktów. Jednak jej największą trwałą przewagą nad konkurentami jest bardzo efektywnie zorganizowana sieć sprzedaży. Dotyczy to nie tylko sieci własnej, ale też sieci biur agencyjnych (dobrze obsługiwanych przez dział agencyjny), które stanowią filary skutecznej dystrybucji produktów Itaki.

TUI Poland - touroperator popełnił duże błędy w 2009 roku, w wyniku których stracił sporo udziałów w rynku (głównie na rzecz Itaki) oraz doznał istotnych strat finansowych. Kierownictwo słusznie chyba uznało, że w obszarze produktowym TUI nie osiągnie przewagi nad liderem i dlatego wyraźnie skupiło się na próbie nadrobienia opóźnień w dystrybucji. Podejmowane przez biuro próby szybkiej rozbudowy sieci własnej i kanału internetowego oraz jednoczesnego przykręcenia śruby agentom, przyniosły już częściowe rezultaty, ale doprowadziły też do napięć na linii TUI – środowisko biur agencyjnych. Tym niemniej touroperator wykazuje spory dynamizm w działaniach biznesowych, szybkie tempo ekspansji i możliwe, że niedługo zakończy wreszcie okres czteroletniego ponoszenia strat.

Rainbow Tours - bardzo dobry produkt ze znaczącym udziałem wycieczek objazdowych i egzotyki plus bardzo zaangażowani piloci, to atuty biura. Sieć dystrybucji jest natomiast przerośnięta, a złożona struktura grupy utrudnia efektywne zarządzanie.

Neckermann Polska - lider początkowej fazy rozwoju rynku, później konsekwentnie tracił w nim udziały. W omawianym okresie również miał ujemną dynamikę wzrostu, ale za to niewielki dodatni wynik, który jednak zapewnia mu nie biznes, ale odsetki od kapitału zgromadzonego w "starych dobrych czasach". Firma stanowi coraz bardziej blade odbicie jego

dynamicznego konkurenta z niemieckim rodowodem w postaci TUI.

Wezyr Holidays - ciekawy przypadek bardzo dynamicznej firmy, która wprawdzie poniosła w omawianym okresie wysokie straty, ale są one zapewne przynajmniej częściowo rezultatem rozliczeń z właścicielem. OTI Holding, bo o nim mowa, to bardzo duża firma operująca głównie na rynku rosyjskim. Jej obroty dorównują obrotom całego polskiego rynku i na pewno może ona z powodzeniem wspierać spółkę-córkę w Polsce, przynajmniej do czasu, aż na tamtym rynku nie dojdzie do jakiś poważnych zakłóceń.

Alfa Star - biuro, które w kryzysie znacznie się skurczyło, do czego na pewno walczyły przyczyniły się wydarzenia arabskiej wiosny. Spółka jednak nie forsuje dużych programów egipskich niejako pod prąd wydarzeń, ale stara się zdywersyfikować kierunki. Według opinii rynku, sporo do życzenia pozostawia współpraca z działem agencyjnym i marketing.

Sun & Fun - biuro z podobnymi kierunkami jak Alfa, ale utrzymuje udział w rynku i prowadzi nawet bardziej agresywną dywersyfikację, której rezultaty zapewne poznamy za kilka miesięcy.

Co zdecyduje o sytuacji? Pomijając ogólny fakt nadciągającego poważnego spowolnienia w gospodarce, które może spowodować, już nie cwaniackie, ale ekonomiczne niewypłacalności kolejnych biur podróży i w konsekwencji migrację klientów do dużych touroperatorów, to ważne tendencje determinujące zmiany pozycji touroperatorów na rynku, mogą być następujące: Słabnący prestiż obu marek biur "niemieckich". W minionych latach pozwalał on im na sprzedawanie produktów po znacznie wyższych cenach niż wynikało to z rzeczywistej ich wartości. Obaj touroperatorzy w miejsce spokojnej egzystencji, jaka obowiązywała za "starych dobrych czasów", zakasać będą teraz musieli rękawy. Wydaje się że znacznie lepiej fakt ten zrozumiano w TUI. Mniejsza presja na niskie ceny ze strony Itaki, da zapewne wreszcie odetchnąć wielu konkurentom, ale ułatwi też oferowanie atrakcyjniejszych propozycji obu biur "niemieckim". Itaka, w pokryzysowych latach 2009 – 2011 niemal dwukrotnie zwiększyła udział w rynku narzucając stosunkowo niskie ceny przy jednocześnie dobrej produkcie, a w konsekwencji zepchnęła większość pozostałych touroperatorów do głębokiej biznesowej defensywy. Taka polityka Itaki była najważniejszym czynnikiem dużych zmian na polskim rynku turystyki wyjazdowej w latach 2009 - 2011. Jej ewentualna zmiana również będzie arcyważnym czynnikiem zmian w kierunkach ewolucji rynku w najbliższym okresie. Dalszy rozwój sytuacji w północnej Afryce. Wydarzenia arabskiej wiosny nie tylko wzmocniły jedno biura kosztem drugich, ale jeszcze przyczyniły się do zmiany kierunków wyjazdów Polaków (np. spora kariera kierunków kanaryjskich).

Czynników zmian jest oczywiście więcej, ale te trzy wydają się w obecnej chwili autorowi szczególnie istotne. Za kilka miesięcy poznamy większość twardych danych o rynku i osiągnięciach biznesowych podmiotów na nim działających, a to pozwoli na dokonanie kolejnych zestawień i porównań.

Autor: Andrzej Betlej - ekspert turystyczny. W latach 90. pracował w banku Millenium jako członek zarządu i wiceprezes. Kolejne 10 lat związany był z firmami lotniczymi i turystycznymi.