



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

Doradztwo - Analiza strategiczna:

ANALIZA PIĘCIU SIŁ PORTERA:

Spółka Orbis równocześnie działa w trzech branżach turystycznych: hotelowej, transportowej i biur podróży.

Turystyka jest rozumiana jako forma czynnego wypoczynku przejawiająca się wyjazdami poza miejsce stałego pobytu, w celach krajoznawczych, dla rozrywki i odpoczynku.

Transport z kolei to przemieszczanie osób, ładunków po określonej trasie, najczęściej za pomocą środka transportowego.

Hotelarstwo stanowi zbiór hoteli, które mogą występować jako firmy rodzinne, spółki bądź łańcuchy hotelowe czy też zrzeczenia gospodarcze hoteli; to działalność polegająca na udzielaniu gościny w celach zarobkowych. Hotelarstwo jest podstawową branżą turystyki jako gałęzi gospodarki narodowej, jest rodzajem działalności w wyniku, której zaspokajane są potrzeby, lecz nie powstają nowe wyroby (z tego powodu usługi hotelarskie należą do usług niematerialnych).

I. Groźba wejścia nowych konkurentów na rynek

- **Korzyści skali działania-** korzyści skali, wynikające z wielkości naszej branży, możemy podzielić na: techniczne (dla tak rozwiniętej firmy specjalizacja pracy oznacza wyższą wydajność i jakość oferowanych usług), handlowe (rozpatrywana przez nas spółka kooperuje z dużą ilością lokalnych podmiotów świadczących na jej rzecz szeroką gamę usług- firmy piorące, sprzątające, ochroniarskie, itp. W takiej sytuacji wynajem tak dużej liczby usług odbywa się na korzystniejszych warunkach. Większe biura podróży przy swoich przychodach mogą pozwolić sobie na szeroką i bogatą reklamę) i finansowe (dostęp do różnych źródeł kapitału- łatwiej jest zaciągać kredyty rozwiniętej firmie, występuje też spore zainteresowanie ze strony inwestorów krajowych jak i zagranicznych).
- **Wymagania kapitałowe-** według Instytutu Turystyki budowa jednego pokoju w hotelu najwyższej kategorii kosztuje od 150 do 200 tys. dolarów, pokoju trzygwiazdkowego z kolei od 90 do 100 tys. dolarów. Pięciogwiazdkowy warszawski Radisson wybudowano za 50mln dolarów. Te gigantyczne kwoty wydane na inwestycje powinny zwrócić się za 7-10 lat. Dziś już wiadomo, że ten okres wydłuży się, o co najmniej dwa lata, co znaczy, że popyt na miejsca w hotelach był mniejszy



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

niż zakładano. Wymagania kapitałowe na budowę hoteli sieci są ogromne (hotele wysokiej klasy). Jeśli zaś rozpatrzmy usługi turystyczne i hotelarskie, owe wymagania też są dość spore, ale zagrożenie wejścia na rynek nowych konkurentów jest o wiele większe sądząc po tym, że sama reklama, zakup, i amortyzacja autokarów nie są aż tak kosztowne jak budowa hotelu.

- **Siła marek i zróżnicowanie produktów**- wiodące firmy w branży turystycznej np. Orbis, TUI, Neckermann, Triada ma dużą renomę, ich marka i znak firmowy są rozpoznawane w całej Polsce jak również na świecie. Posiadają one bardzo silną pozycję na rynku krajowym i oferują szeroką gamę usług, między innymi: *hotelarskie, gastronomiczne, przewozowe i turystyczne.*

Na przykład

Orbis S.A. jest największą w Polsce spółką hotelarską, zatrudniającą około 5000 osób, posiadającą 55 hoteli (10 000 pokoi) w 29 najważniejszych miastach i miejscowościach wypoczynkowych w Polsce oferujących kompleksową obsługę ruchu biznesowego oraz turystycznego. Sieć hoteli Orbis S.A. składa się z hoteli marek: Sofitel (1), Novotel (10), Mercure (11), Holiday Inn (1) i 33 hoteli Orbis. Orbis S.A. zarządza również hotelem Mercure Fryderyk Chopin w Warszawie. Podsumowując: Grupa Hotelowa Orbis obejmuje 66 hoteli w 30 miastach w Polsce oraz 1 hotel na Litwie.

Gastronomia- Restauracje Grupy Hotelowej Orbis oferują dania i napoje a ich oferta obejmuje: dania kuchni staropolskiej oraz kuchni regionalnych, dania dietetyczne i wegetariańskie, dania kuchni narodowych i dania dla dzieci.

Orbis Transport prowadzi działalność w trzech podstawowych obszarach: międzynarodowy transport autokarowy, przewozy okazjonalne, krótkoterminowy i długoterminowy wynajem samochodów (w obydwu przypadkach licencja Hertz). Kapitał własny Orbisu Transport na dzień 31.12.2003r. wynosił 32,4mln złotych. Według wstępnych danych, w 2003r. Liczne obroty przekroczyły 110 milionów zł, a zysk netto wyniósł blisko 4,2 miliona zł. Obecnie Orbis Transport zatrudnia 205 osób.

Orbis Travel oferuje pełen zakres usług turystycznych i podróżniczych dla firm i klientów indywidualnych. Specjalizuje się w obsłudze podróży służbowych i organizacji wyjazdów motywacyjnych. Biuro jest liderem w turystyce przyjazdowej oraz jednym z największych polskich organizatorów turystycznych wyjazdów zagranicznych i krajowych.

- **Dostęp do kanałów dystrybucji**- łatwy dostęp do pełnej gamy usług turystycznych gwarantuje klientom rozległa sieć sprzedaży, na którą składa się wiele oddziałów na terenie całego kraju.
- **Dostęp do technologii**- Orbis Travel posiada najnowocześniejsze autokary marki



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

Mercedes, klasy lux, hotele o wysokiej jakości, wyposażone w sale konferencyjne, dostęp do internetu, itp.

- **Polityka państwa-** zgodnie z dotychczasowymi regulacjami działalność gospodarcza polegająca na organizowaniu imprez turystycznych oraz na pośredniczeniu na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych wymagała uzyskania zezwolenia. Z chwilą wejścia w życie (tj. 21 sierpnia 2004 r.) nowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej działalność w zakresie usług turystycznych stała się działalnością regulowaną. Oznacza to, że do jej prowadzenia nie jest już wymagane zezwolenie, lecz konieczne stało się uzyskanie wpisu do odpowiedniego rejestru. Rejestrem tym jest rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystycznych prowadzony przez wojewodę właściwego ze względu na siedzibę przedsiębiorcy. Warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz pośredniczenia w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych jest kierownictwo osób niekaralnych za przestępstwa przeciwko zdrowiu i życiu, wiarygodności dokumentów, mieniu oraz przeciwko obrotowi gospodarczemu, legitymujące się odpowiednim wykształceniem i praktyką.

Działalnością w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz działalnością w zakresie pośrednictwa w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych mogą kierować osoby posiadające:

- 1 rok praktyki w obsłudze turystów i ukończone studia wyższe z zakresu turystyki i rekreacji, prawa, ekonomii lub zarządzania i marketingu;
- 2 lata praktyki w obsłudze turystów i ukończoną szkołę średnią z zakresu obsługi turystów lub ukończone studia wyższe inne niż wymienione w pkt 1;
- 4 lata praktyki w obsłudze turystów i ukończoną szkołę średnią inną niż wymieniona w pkt 2;
- 6 lat praktyki w obsłudze turystów w pozostałych przypadkach.

Kolejny warunek to zawarcie *umowy gwarancji bankowej* lub *ubezpieczeniowej* albo *umowy ubezpieczenia na rzecz klientów w zakresie pokrycia kosztów powrotu klienta do kraju* (w wypadku, gdy organizator turystyki lub pośrednik turystyczny wbrew obowiązkowi nie zapewnia tego powrotu, a także na pokrycie zwrotu wpłat wniesionych przez klientów w razie niewykonania zobowiązań umownych). Obowiązek posiadania gwarancji lub umowy dotyczy całego okresu wykonywania działalności, a przedsiębiorca jest obowiązany składać wojewodzie oryginały dokumentów potwierdzających zawarcie kolejnych umów gwarancji lub ubezpieczenia przed upływem terminu obowiązywania umowy poprzedniej.

Działalność w zakresie turystyki, podobnie jak każda inna działalność gospodarcza, musi być wykonywana zgodnie z przepisami prawa, a przedsiębiorca jest obowiązany poddawać się



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

kontroli prowadzonej przez różne organy. Z uwagi na specyficzny charakter tej działalności wskazane jest, aby instytucje administracji monitorowały rynek ofert turystycznych i eliminowały podmioty niespełniające warunków. Również w sytuacji, gdy przedsiębiorca rażąco narusza warunki wykonywania działalności (np. zawiera umowy z klientami bez uprzedniego zawarcia umowy ubezpieczenia lub gwarancji bankowej, nie przedkłada wojewodzie oryginału dokumentu potwierdzającego zawarcie takiej umowy, powierza wykonywanie zadań przewodnika turystycznego lub pilota wycieczek osobie nieuprawnionej) wojewoda wykreśla przedsiębiorcę z rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych.

- ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (j.t. Dz.U. z 2001 r. Nr 55, poz. 578 z późn.zm.),
- ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1807),
- ustawa z 2 lipca 2004 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1808).

II. Siła przetargowa nabywców

- **Stopień koncentracji sektora nabywców-** nabywcami usług biur turystycznych są konsumenci, czyli osoby indywidualne, tak jak i przedsiębiorstwa. W przypadku tej branży mamy do czynienia z małym stopniem koncentracji, ze względu na szeroką gamę oferowanych usług. Np. Grupa Orbis działa na trzech powiązanych ze sobą, lecz jednak zróżnicowanych rynkach. Usługi oferowane przez nią są dopasowane do specyficznych potrzeb odrębnych nabywców.
- **Uzależnienie jakości-** klienci przyzwyczajeni do wysokiego standardu pozostaną wierni swoim ulubionym biurom nawet przy wzroście cen, ponieważ znana marka odpowiednia pozycja na rynku budzi zaufanie.
- **Udział w kosztach-** wielkość kosztów jest uzależniona od rodzaju nabywcy, rodzaju usług oraz intensywności tych usług. Dla osoby prywatnej korzystającej z dużą częstotliwością z usług transportowych ten udział w kosztach jest stosunkowo duży. Natomiast dla dużego przedsiębiorstwa korzystającego z usług rynku hotelarskiego, te koszty nie odgrywają znaczącej roli.
- **Koszty zmiany-** Przedsiębiorstwu z branży turystyczno-hotelarskiej o zróżnicowanej ofercie i szerokim zakresie działalności, byłoby ciężko zmienić charakter świadczonych usług, co powiązane jest z wysokimi barierami wyjścia z rynku. Możliwe jest jedynie zrezygnowanie z jednej grupy mniej dochodowej i przekształcić ją w grupę oferującą usługi innego typu. W takim przypadku koszty zmiany nie będą znaczące.
- **Groźba integracji wstecznej-** w tym sektorze usług groźba integracji wstecznej faktycznie nie istnieje. Klient korzystający z usług transportowych i turystycznych nie jest w stanie bez odpowiednich zezwoleń otworzyć biura podróży, założyć firmy



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

przewozowej czy też bez odpowiednich, dość sporych nakładów finansowych wejść w posiadanie hotelu.

III. Siła przetargowa dostawców

- **Stopień koncentracji sektora dostawcy-** dostawcami firm z branży hotelarskiej są firmy budowlane (w przypadku nowo powstających hoteli oraz przy ich renowacji), firmy oferujące usługi sprzątające (hotele), piorące, ochroniarskie a także dostawcy żywności do restauracji. Do dostawców firm przewozowych można zaliczyć firmy udostępniające autokary. Na rynku znajduje się bardzo dużo firm oferujących powyższe usługi i produkty, w związku z tym konkurencja na wszystkich tych rynkach jest duża, czyli siła przetargowa dostawców maleje.
- **Uzależnienie jakości-** jakość usług turystycznych oraz transportowych jest uzależniona w dużej mierze od standardu posiadanych autokarów oraz hoteli. Jeśli ich autokary będą wysokiej klasy, wówczas jest większe prawdopodobieństwo, iż więcej osób skorzysta z ich usług i podobnie jest w przypadku hoteli. Jeśli będą one ładnie i funkcjonalnie wykonane, co zapewni m.in. firma budowlana wówczas ich usługi będą o wyższym standardzie i firma pozyska nowych klientów. Podsumowując- siła przetargowa dostawców nie jest ani zbyt wysoka, ani zbyt niska.
- **Udział w kosztach-** biorąc pod uwagę usługi turystyczne i transportowe wydatki nie są aż takie ogromne. Mimo to usługi te są obciążone dużą marżą a zatem firma osiąga dość spore zyski. W tym przypadku siła przetargowa dostawców jest dość niska, uwzględniając też fakt, że firma może posiadać własne autokary i hotele również za granicą. Jeśli zaś chodzi o usługi hotelarskie to wydatki na wybudowanie i prowadzenie hotelu są dość duże, zatem siła przetargowa dostawców jest również wysoka. Krótko mówiąc, siła przetargowa dostawców jest zależna od rozpatrywanej branży- uwzględniając je łącznie jest na średnim poziomie.
- **Koszt zmiany-** siła przetargowa dostawców jest mała, gdyż łatwo jest ich sobie zmienić, rozpatrując zarówno firmy budowlane, piorące, ochroniarskie, sprzątające jak również dostawców autokarów (jest ich kilku, np. autokary Mercedes na autokary marki Neoplan).
- **Groźba integracji wprzód-** istnieje możliwość, że np. dostawca autokarów sam założy firmę transportową. Rozpatrując z kolei innych dostawców to jest mało możliwe by świadczyli oni usługi podobne do tych oferowanych przez Orbis. Siła przetargowa dostawców jest niska.



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

IV. Intensywność rywalizacji wewnątrz sektora

- **Liczba i siła konkurentów-** Porównując między sobą biura świadczące te same usługi na rynku polskim trzeba stwierdzić, że konkurencja niestety jest dość duża. Biura turystyczne mają bardzo konkurencyjne oferty (mówimy tu zarówno o cenach jak i standardzie hoteli, autokarów i dobrze zorganizowanych wycieczkach). Np. Grupa Hotelowa Orbis- Spółka Orbis posiada obecnie największą sieć hoteli w Polsce i w zasadzie żadna firma jej nie dorównuje. Jednak trzeba brać pod uwagę fakt, że na rynku pojawiają się nowe, zagraniczne hotele także o wysokim standardzie, więc nie należy stwierdzać, że taką silną pozycję utrzyma już na zawsze. Porównując polskich przewoźników oferujących połączenia międzynarodowe widzimy, że branża ta ciągle się rozwija. Mówiąc krótko, w sektorze transportowych jest konkurencja bardzo duża.
- **Tempo wzrostu branży-** od 2001 roku na światowym rynku turystycznym trwa zdecydowane osłabienie koniunktury. Spowodowane jest to spadkiem koniunktury we wszystkich dziedzinach gospodarki i w głównej mierze zamachami terrorystycznymi. Znacznie zmniejszył się odsetek osób wyjeżdżających z Polski. Pierwszą przeszkodą wzrostu sprzedaży usług turystycznych jest niekorzystna sytuacja na rynkach wysyłających takich jak Stany Zjednoczone, Japonia, Niemcy i druga- groźby ataków terrorystycznych. Wiele zależy od sytuacji ekonomicznej. Konsekwencją tego będzie obserwowana w turystyce duża wrażliwość na koszty. Zagrożone będą przede wszystkim wyjazdy biznesowe, które mogą paść ofiarą cięcia kosztów.

Jedna z największych firm consultingowych w dziedzinie turystyki ocenia, że w 2003 roku Europejczycy odbyli 415mln podróży zagranicznych z przynajmniej 1 noclegiem, czyli o 2% więcej niż w roku poprzednim. Jednocześnie liczba udzielonych noclegów wzrosła o 3%, co oznacza, że pobyty uległy nieznacznemu wydłużeniu. Średni czas zagranicznej podróży mieszkańca w Europie wyniósł 9,6 nocy, a 75% noclegów stanowiły wyjazdy do 4 nocy. Łączne wydatki Europejczyków na wyjazdy w 2002 roku wzrosły o 1% w stosunku do roku poprzedniego (do 323mld euro). Tak mały wzrost łącznych wydatków spowodowany był nie tylko sytuacją ekonomiczną, ale także boomem nisko cenowych ofert. Przeciętnie Europejczyk na podróż wydał 233 euro (spadek o 1%) zaś średnie wydatki na 1 dzień pobytu to 97 euro (spadek o 4%).

Prognoza: Średnioroczne tempo zmian liczby podróży zarówno do Polski jak i podróży europejskich w latach 2002-2006 będzie dodatnie i wyniesie 2%. Spadek liczby przyjazdów do Polski przewidywany jest ze wschodnich krajów sąsiadujących z Polską (-4,9%). Dla pozostałych grup krajów przewidywany jest wzrost liczby turystów: z pozostałych krajów zza wschodniej granicy wzrost 4,1%, z Niemiec 4,9%, z sąsiadujących krajów południowych 2% a z pozostałych europejskich i zamorskich 8,9%.

- **Zróżnicowanie produktów-** w sektorze turystycznym znajduje się bardzo wiele biur oferujących podobne usługi turystyczne, hotelarskie i transportowe. W swojej ofercie mają zarówno wycieczki, przejazdy autokarowe, hotele, kwatery czy też pośredniczą



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

w sprzedaży biletów lotniczych. W zasadzie rzadko, kiedy konkurencja posiada własne hotele i to w takiej ilości jak Orbis, zatem przewaga tej spółki na rynku jest ogromna.

- **Udział kosztów stałych-** biorąc pod uwagę hotele trzeba liczyć się z dość wysokimi kosztami stałymi- różnego rodzaju stałe opłaty między innymi na energię elektryczną, gaz, administrację, personel itd. Takie wysokie koszty świadczą o małej elastyczności branży hotelarskiej. Z kolei w usługach transportowych i turystycznych (np. utrzymanie biur podróży) nie mamy już aż tak dużych kosztów stałych.
- **Bariery wyjścia-** bariery wyjścia z rynku usług hotelarskich są dość duże. Trudno byłoby np. Grupie Hotelowej Orbis sprzedać tyle hoteli ile posiada. Natomiast z rynku usług turystycznych i transportowych dość łatwo mógłby się wydostać. Sprzedaż autokarów, likwidacja biur czy restrykcyjne zwolnienia pracowników (mniejsza liczba niż w hotelach) dla nikogo nie stanowiłyby problemu.

Bariery wyjścia dla grupy hotelowej

	Niskie	Wysokie
Niskie		
Wysokie		Hotele

Bariery wejścia

Biorąc pod uwagę rynek hoteli znajduje się w złotej klatce- trudno jest do niego wejść jak i z niego wyjść.

Bariery wyjścia dla grupy transportowej i podróżniczej

	Niskie	Wysokie
Niskie	ORBIS Travel i Transport	
Wysokie		

Bariery wejścia

Biura podróży łatwo mogą wydostać się z rynku usług podróżniczych i przewoźniczych jak i z łatwością mogą wejść na inne rynki (poszerzając i rozbudowując gamę oferowanych usług). Sytuacja ta nosi nazwę pchli targ.



BIZNES – EXPERT

www.biznes-expert.eu

V. Zagrożenia ze strony substytutów

- **Dostępność substytutów-** na polskim rynku znajduje się wiele substytutów hoteli, między innymi zaliczamy do nich: pensjonaty, motele, pokoje gościnne, kwatery prywatne czy też domki kempingowe. To, z jakiego substytutu skorzysta klient zależy od jego preferencji np. wiadomym jest, że na wyjazd w sprawach biznesowych nikt nie będzie rezerwował sobie miejsca w namiocie a niewątpliwie jest on również substytutem hotelu (jeżeli chodzi o sam nocleg). Dostępność do tych substytutów na rynku jest ogromna, zatem jest duża konkurencja.

Rozpatrując usługi transportowe na rynku mamy dostęp także do samochodów, samolotów, rowerów. Zagrożenie dla przewozów autokarowych ze strony substytutów jest wysokie.

- **Użyteczność substytutów-** wielkość ta na rynku polskim jest dość duża. Osoby o mniej zasobnych portfelach (zazwyczaj preferują dłuższe i tańsze wyjazdy) wybiorą raczej kwatery prywatne, kempingi bądź namioty, a grupa osób korzystających z tych form zakwaterowania jest bardzo duża. Podobnie jest w przypadku usług transportowych. Coraz więcej osób decyduje się na zakup samochodów (ostatnio sprowadzamy ogromną ich ilość z Zachodu) i ich użyteczność jest ogromna! Tak samo jest z samolotami. Linie lotnicze oferują coraz to tańsze przeloty a często w zbliżonych cenach, co przejazdy autokarowe a komfort jest jednak nie do porównania. Branża transportowa odczuwa poważne zagrożenie ze strony tych substytutów.
- **Konkurencyjność cenowa-** na rynku hotelarskim istnieje bardzo duża konkurencja cenowa. Tak na przykład pokoje gościnne, pensjonaty czy kwatery są o wiele tańsze niż hotele. W przypadku usług turystycznych i transportowych to konkurencyjne biura podróży oferują również atrakcyjne wycieczki w bardzo korzystnych dla klienta cenach. Także konkurują przedstawiając atrakcyjne oferty wycieczek Last czy First Minute, które są o wiele tańsze od zwykłych. Coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać przewoźnicy powietrzni. Cena przelotu jest często niższa niż cena za przejazd autokarem. Linie lotnicze stosują ostatnio wiele promocji.
- **Nasilenie działań marketingowych-** rozpatrując biura podróży można zauważyć, iż są one bardzo dobrze rozreklamowane, a ich działania marketingowe są na podobnym poziomie. Hotele sieci Orbis wydają jednak znacznie więcej pieniędzy na reklamę niż inne sieci hotelarskie, co widać na każdym kroku. Często można zobaczyć ogromne billboardy z reklamą np. hotelu Mercure, Novotel a także ogromne ekrany, na których wyeksponowane są piękne wnętrza hotelu.