



ZARZĄDZANIE PORTFELEM OFERT PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH PRZEZ TOUROPERATORA JAKO SPOSÓB NA ZAPEWNIENIE STABILNEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE GRECKICH DESTYNACJI ITAKI

Katarzyna Kozicka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Głównym zadaniem touroperatorów jest kształtowanie takiej oferty produktów turystycznych, która z jednej strony zaspokoi oczekiwania klientów, a z drugiej pozwoli przedsiębiorstwu na osiągnięcie określonych zysków oraz stabilnej pozycji rynkowej. Wobec tego muszą oni nieustannie pracować nad udoskonalaniem swoich propozycji nie tylko poprzez ulepszanie istniejących już produktów, ale także przez kreowanie nowych. Celem artykułu jest wykazanie, że wprowadzanie do oferty nowych destynacji, mimo iż wiąże się z pewnym ryzykiem, może przynieść touroperatorowi wiele korzyści i zapewnić mu stabilny rozwój. Przeprowadzona wszechstronna analiza statystyczna danych dotyczących turystów biura podróży Itaka podróżujących do Grecji wykazała stałą tendencję wzrostową ruchu turystycznego w ramach tej destynacji. Wyniki badań pozwalają sformułować opinię, że rozwój oferty greckich destynacji jest dla biura podróży Itaka dobrym rozwiązaniem.

Słowa kluczowe: turystyka, produkt turystyczny, kształtowanie oferty turystycznej, oferta touroperatora

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.2.18

Wprowadzenie

Przemysł turystyczny jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się w ostatnich latach gałęzi światowej gospodarki. W wielu krajach stanowi jeden z najważniejszych sektorów gospodarek narodowych, odpowiadając za tworzenie sporej części PKB. Jednak także i na nim niekorzystnie odbił się kryzys gospodarczy, powodujący ograniczenie ruchu turystycznego. Również liczne w ostatnich latach konflikty zbrojne i rewolucje, a także utrzymujące się stałe zagrożenie zamachami terrorystycznymi utrudniają na wielu obszarach rozwój turystyki i funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw zlokalizowanych w miejscach recepcji turystycznej (obiekty noclegowe, gastronomiczne itp.), lecz także touroperatorów, czyli biur podróży będących organizatorami turystyki. Muszą oni tak kształtować swoją ofertę, by nie tylko zaspokoić potrzeby klientów, ale jednocześnie zapewnić im bezpieczeństwo i najwyższą jakość usług.

Przedsiębiorstwa działające w branży turystycznej, podobnie jak wszystkie inne, za podstawowy cel uznają osiąganie zysków. By móc go realizować, muszą się jednak stale rozwijać, gdyż – jak głosi znane powiedzenie – „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”. Rozwój może odbywać się na różnorodnych płaszczyznach i różnymi metodami. Touroperatorzy mogą realizować jedną z tradycyjnych strategii wzrostu wyodrębnionych na podstawie macierzy Ansoffa (Ansoff 1957, s. 113-124), mogą starać się osiągnąć przewagę konkurencyjną innymi metodami. Jednym z najczęściej stosowanych sposobów zapewnienia rozwoju biura podróży będącego organizatorem turystyki jest poszerzanie oferty produktów turystycznych. Bardzo istotne jest również umiejętne zarządzanie portfelem ofert produktów turystycznych.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu nowych produktów turystycznych wprowadzanych przez touroperatora do oferty na jego działalność i pozycję rynkową. Badaniu poddane zostaną greckie destynacje biura podróży Itaka. Przeanalizowane będą informacje dotyczące udziału biura podróży w rynku, liczby oferowanych przez nie destynacji, klientów podróżujących do poszczególnych miejsc, a także znaczenia nowych kierunków w ofercie touroperatora.

Produkt turystyczny jako podstawa oferty touroperatora

Podstawę tworzenia każdej oferty turystycznej stanowi produkt turystyczny. Jest on kategorią złożoną i zróżnicowaną, dlatego też przysparza wielu problemów definicyjnych. Badacze tematu ujmują to zagadnienie w różny sposób, przyjmując odmienne podejścia i podkreślając różnorodne aspekty. Jedną z najczęściej przytaczanych definicji jest ta stworzona przez C. Kaspara i B.R. Kunza: „produkt turystyczny to komplet przedmiotów materialnych i usług, które turysta w czasie swojej podróży wykorzystuje lub konsumuje” (Kaspar, Kunz 1982, s. 34). Jest to jedno z najbardziej ogólnych i najprostszych podejść definicyjnych, które wielu autorów stara się na swój sposób rozbudować. G. Gołębski uważa, że „produktem turystycznym są wszelkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w jej trakcie, jak i w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością” (Gołębski 2007, s. 29). Definiowanie produktu turystycznego dodatkowo utrudnia fakt, że może być on rozpatrywany z różnych punktów widzenia. Możemy mówić o produkcie turystycznym miejsca docelowego, a także produkcie z punktu widzenia przedsiębiorstwa będącego organizatorem turystyki (Kruczek, Walas 2009, s. 337). W niniejszym opracowaniu przyjęte zostanie to drugie podejście. A. Rapacz za produkt przedsiębiorstwa turystycznego uznaje „wszystko to, co przedsiębiorstwo turystyczne oferuje w ramach transakcji sprzedaży turystom” (Rapacz 2007, s. 51).

Definiowanie produktu turystycznego jest zadaniem trudnym nie tylko ze względu na możliwość stosowania różnych podejść, ale również z uwagi na liczne elementy wchodzące w jego skład. Zadania wyodrębnienia elementów cząstkowych tworzących produkt turystyczny podjął się V. Middleton, który wyróżnił: atrakcje i środowisko miejsca docelowego, infrastrukturę i usługi miejsca docelowego, dostępność miejsca docelowego, wizerunek miejsca docelowego oraz cenę

płatną przez turystę (Middleton 1996, s. 89, cyt. za: Molenda 2012, s. 33). Kolejnym utrudnieniem w rozważaniach na temat produktu turystycznego jest mnogość jego kategorii. Możemy mówić o nim jako o rzeczy, usłudze, wydarzeniu, imprezie (pakiecie turystycznym), obiekcie, szlaku czy obszarze (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 88-167). W niniejszym opracowaniu przedmiotem zainteresowania będą produkty z kategorii imprez (pakietów turystycznych), czyli produkty złożone, na które składa się szereg usług bądź usług i dóbr materialnych oferowanych przez biura podróży będące organizatorami turystyki (touroperatorów) lub przez inne podmioty. Pakiety takie tworzone są z dwóch lub więcej komponentów i sprzedawane jako całość po zryczałtowanej cenie, w której nie wyodrębnia się kosztów poszczególnych dóbr lub usług składowych (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 119).

Specyfikę produktu turystycznego dodatkowo zwiększa fakt, że w jego konstrukcji bardzo dużą rolę odgrywają usługi. W związku z tym posiada on szereg cech, które wyróżniają go na tle tradycyjnie rozumianych produktów materialnych. Do cech tych zaliczyć można choćby (Rapacz 2007, s. 54):

- nietrwałość,
- sezonowość popytu,
- nierozdzielność aktów tworzenia i konsumpcji,
- niematerialność,
- komplementarność,
- substytucyjność,
- heterogeniczność,
- niemożność magazynowania,
- ścisły związek z osobą wykonawcy,
- duży udział czynnika ludzkiego,
- brak możliwości objęcia prawem własności,
- obecność konsumenta w trakcie świadczenia usługi.

Produkt turystyczny będący podstawą gospodarki turystycznej rozpatrywany może być również z ekonomicznego oraz marketingowego punktu widzenia. W tym pierwszym podejściu składają się na niego dobra i urządzenia turystyczne oraz usługi turystyczne. Dobra i urządzenia turystyczne podzielić można na dobra podstawowe, którymi są walory turystyczne, a także dobra komplementarne (do kategorii tej zaliczamy infrastrukturę turystyczną). Usługi turystyczne również dzielimy na podstawowe (są nimi usługi transportowe, noclegowe i gastronomiczne) oraz komplementarne (m.in. przewodnictwa, kulturalne czy informacji turystycznej) (Tokarz 2006, s. 111).

Patrząc na produkt turystyczny z perspektywy marketingowej, możemy natomiast wyróżnić trzy jego poziomy (wymiar). Pierwszym jest rdzeń produktu, nazywany czasem również produktem podstawowym. Stanowi go podstawowa potrzeba turysty (np. potrzeba wypoczynku czy odwiedzenia obiektu), której zaspokojenie jest celem przedsiębiorstw turystycznych. Jest ona głównym czynnikiem decydującym o wyborze przez konsumenta danego produktu turystycznego. Drugim wymiarem jest produkt rzeczywisty, czyli realna i sprecyzowana oferta

przedstawiona klientowi. Oferta ta dokładnie określa cenę, termin realizacji oraz zakres usług turystycznych, wchodzących w skład produktu. Trzeci poziom produktu turystycznego stanowi produkt poszerzony, który najprościej zdefiniować można jako wszystkie dodatkowe usługi i świadczenia, o jakie przedsiębiorstwa turystyczne wzbogacają produkt rzeczywisty. Takie wzbogacenie produktu czyni go bardziej konkurencyjnym i wyróżnia spośród ofert rywali rynkowych. Nadmienić przy tym należy, iż stały charakter ma jedynie rdzeń produktu – pozostałe dwa wymiary cechuje duża zmienność związana z ogólnie pojętym rozwojem cywilizacyjnym. Produkt, który początkowo klasyfikowany jest w trzecim wymiarze, z upływem czasu staje się produktem rzeczywistym i traci swą wyjątkowość, wyróżniającą go wśród konkurentów (Lewandowska 2006, s. 77; Rapacz 2007, s. 57-58).

Poza wymienionymi powyżej trzema wymiarami produktu turystycznego wyróżnić można jeszcze jeden jego poziom, mianowicie produkt potencjalny. Jest on rozpatrywany z punktu widzenia touroperatora, czyli rzeczywistego kreatora pakietów turystycznych. Wymiar ten najprościej opisać można jako zestaw elementów, które w przyszłości mogą zostać włączone do oferty, jednak obecnie ze względów ekonomicznych, politycznych bądź technologicznych się w niej nie znajdują (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 187). Zdolność przezwyciężenia barier i przekształcenia produktu potencjalnego w produkt poszerzony oraz wprowadzenia tych zmian do oferty jest czynnikiem, który może w dużej mierze decydować o rozwoju touroperatora, a co za tym idzie – o zwiększeniu jego zysków i poprawie pozycji konkurencyjnej. Czasem nawet dodanie jednego elementu, który wcześniej znajdował się w wymiarze produktu potencjalnego, może znacznie poprawić notowania biura podróży.

Rozbudowa już istniejących produktów jest tylko jedną z dostępnych dróg rozwoju touroperatorów. Inną, równie często wykorzystywaną, jest poszerzanie oferty o całkiem nowe produkty turystyczne. Działanie takie wymaga wiele pracy i wysiłku, a przy tym obarczone jest dużym ryzykiem. Ryzyko to związane jest z jednej strony z brakiem zainteresowania nowym produktem, a z drugiej z problemami we współpracy z partnerami biorącymi udział w tworzeniu tego produktu. Oferta może być poszerzana zarówno o produkty skierowane do konkretnej grupy odbiorców (np. obozy młodzieżowe, wycieczki dla osób niepełnosprawnych), która wcześniej nie stanowiła obiektu zainteresowania konkretnego biura podróży, może być to również proponowanie dotychczasowym klientom wyjazdu do nowych miejsc recepcji turystycznej.

Greckie destynacje Itaki jako przykład poszerzania oferty przez touroperatora

Biuro podróży Itaka jest jednym z największych touroperatorów w Polsce. Powstało w 1989 roku i od tego czasu zaliczyło ogromny progres, zarówno jeśli chodzi o liczbę klientów, jak i szerokość oferty, a w konsekwencji – wielkość zysków. W 2015 roku znalazło się na szczycie listy rankingowej największych touroperato-

rów w Polsce. Itaka osiągnęła najwyższe przychody z organizacji imprez turystycznych, a także najwyższy zysk netto z tej działalności ([http://www.itaka.pl/...](http://www.itaka.pl/)).

Jednym ze sztandarowych produktów biura podróży Itaka są wyjazdy pobytowe do Grecji. Pierwszy raz do oferty wprowadzone one zostały już w 1993 roku – klientom zaproponowano wówczas wypoczynek na Krecie. W kolejnych latach „grecka” oferta zaczęła się rozrastać – w roku 1996 wprowadzono do niej wyjazdy na Rodos, a w roku 2004 poszerzono ją o pierwsze kontynentalne destynacje – Kalamatę i Kawalę. W 2005 roku można było ponadto skorzystać z wyjazdu do Aten, Patras, Paros i Salonik. Te pięć kontynentalnych kierunków rozpatrywane będzie w niniejszym opracowaniu łącznie pod umowną nazwą „Kontynent”. W kolejnych latach do oferty wprowadzano następne destynacje, które szerzej omówione zostaną w dalszej części. Traktowane one będą jako kierunki nowe, w przeciwieństwie do tych wprowadzonych do oferty do 2005 roku (włącznie), które dla ułatwienia określane będą jako kierunki tradycyjne.

Pierwszym aspektem, który poddany zostanie analizie, będzie wielkość turystycznego ruchu wyjazdowego Polaków do Grecji oraz udział w tym ruchu klientów biura podróży Itaka. Dane dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Udział Itaki w rynku greckim

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wyjazdy Polaków do Grecji [w mln]	0,10	0,15	0,30	0,15	0,30	0,30	0,25	0,55	0,51	0,61
Klienci Itaki (kierunek: Grecja)	18 431	30 492	43 888	49 483	61 643	67 344	66 067	94 092	139 155	159 803
Udział Itaki w rynku greckim [w %]	18,43	20,33	14,63	32,99	20,55	22,45	26,43	17,11	27,29	26,20

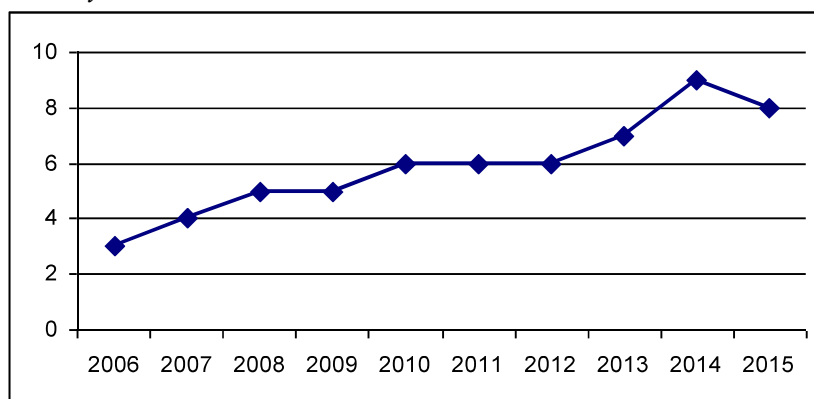
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa oraz informacji Ministerstwa Sportu i Turystyki

Na przestrzeni analizowanego okresu Grecja stawała się coraz bardziej popularnym kierunkiem wyjazdowym wśród polskich turystów. W ciągu 10 lat liczba osób wybierających tę destynację zwiększyła się o ponad 0,5 mln. W tym czasie jedynie w trzech latach (2009, 2012, 2014) mieliśmy do czynienia ze zmniejszeniem ruchu turystycznego na tym kierunku. Największy spadek popularności Grecji wśród polskich turystów odnotowano w roku 2009, kiedy to liczba osób tam wyjeżdżających spadła o połowę. Wpływ na taki stan rzeczy z pewnością miał światowy kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 roku. Z kolei największy wzrost liczby osób podróżujących do Grecji odnotowano w roku 2013, kiedy to liczba turystów zwiększyła się o 300 tys. osób i wzrosła ponad dwukrotnie w stosunku do roku poprzedniego.

Na tle całkowitej liczby polskich turystów podróżujących do Grecji w latach 2006-2015 biuro podróży Itaka wypada bardzo dobrze. Jedynym rokiem spadkowym w branży, z którym sobie ono nie poradziło, był rok 2012, kiedy to spadła liczba klientów biura wysyłanych w omawianym kierunku. W pozostałych latach osłabienie popularności Grecji jako kierunku turystycznego nie dotknęło tego touroperatora. Poza wspomnianym już rokiem 2012 Itaka systematycznie zwiększa grono klientów wysyłanych corocznie na wyjazdy wypoczynkowe do tego kraju. Warto przy tym zauważyć, że dynamika wzrostu liczby klientów biura podróży Itaka jest wyższa niż dynamika wzrostu ogółu turystów podróżujących do Grecji (768% w przypadku Itaki i 510% w przypadku całego rynku). Zjawisko to jest dla Itaki zdecydowanie korzystne.

Pomimo stałego zwiększania liczby klientów udział Itaki w rynku greckim ulegał w analizowanym okresie dość sporym wahaniom. W roku 2015 był on o prawie 8 punktów procentowych wyższy niż w roku 2006, jednak w tym przypadku nie można mówić o stabilnym wzroście. Najwyższy, bo prawie 33-procentowy, był on w roku 2009, natomiast najniższy (niższy nawet niż w roku 2006) w roku 2013 – wyniósł wtedy nieco ponad 17%. Przyczyną takiego stanu rzeczy są duże wahania w liczbie podróżujących do Grecji. Warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że najwyższy udział Itaka miała w roku kryzysowym dla rynku, czyli w 2009. Natomiast najniższy udział odnotowano w roku 2013, czyli tym, w którym zanotowano największy wzrost liczby osób podróżujących do Grecji – mimo iż również Itaka zanotowała wzrost klientów, był on znacznie mniejszy, niż przyrost całego rynku. Doskonale obrazuje nam to zatem, że ocenianie przedsiębiorstwa jedynie po wielkości jego udziału w rynku może być mylące.

Analizując dane dotyczące liczby klientów wysyłanych corocznie przez biuro podróży Itaka do Grecji, warto również przyjrzeć się liczbie oferowanych przez nie w poszczególnych latach destynacji w tym kraju. Zestawienie takie zostało przedstawione na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Liczba greckich destynacji Itaki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

Od 2006 roku Itaka systematycznie poszerza swoją ofertę wyjazdów do Grecji. Najwięcej, bo aż 9 różnych destynacji proponowano klientom w 2014 roku. Oferta rozszerzana jest w sposób przemyślany i zwykle znajduje się w niej o jedno miejsce więcej – jedynie w roku 2014 mieliśmy do czynienia z większym rozwojem oferty. Jednakże już w roku następnym liczba dostępnych destynacji zmniejszyła się, co oznacza, że któreś z miejsc recepcji turystycznej nie cieszyło się powodzeniem i zostało wycofane z oferty.

Trzeba tu jednak podkreślić, że sama liczba destynacji proponowanych klientom przez biuro podróży Itaka nie daje nam wystarczającej wiedzy na temat trafności oferty tego touroperatora – nie wykazuje bowiem zmian w przypadku wycofania jakiegoś kierunku i zastąpienia go innym. Należy zatem dokładniej przyrzeć się bardziej szczegółowym danym dotyczącym liczby klientów wysłanych przez biuro do konkretnych miejsc recepcji turystycznej – informacje takie przedstawia *Tabela 2*.

Tabela 2. Szczegółowe informacje na temat poszczególnych greckich destynacji Itaki

Rok Destynacja	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Suma
Rodos	3 634	7 202	8 459	8 168	11 515	16 926	12 886	13 991	16 687	21 513	120 981
Kreta	10 405	14 036	20 857	22 668	29 116	29 759	26 841	38 080	49 711	53 374	294 847
Lesbos	0	2 294	0	0	0	0	0	0	0	0	2 294
Korfu	0	0	2 507	6 568	5 802	6 642	6 995	11 132	17 542	23 664	80 852
Zakynthos	0	0	2 847	4 903	7 311	6 247	7 835	12 677	13 083	20 129	75 032
Kos	0	0	0	0	3 081	3 162	6 216	10 214	19 155	19 506	61 334
Santorini	0	0	0	0	0	0	0	0	2 786	1 732	4 518
Kefalonia	0	0	0	0	0	0	0	2 926	2 588	0	5 514
Samos	0	0	0	0	0	0	0	0	2 699	2 794	5 493
Kontynent	4 392	6 960	9 218	7 176	4 818	4 608	5 294	5 072	14 904	17 091	79 533
Suma	18 431	30 492	43 888	49 483	61 643	67 344	66 067	94 092	139 155	159 803	730 398

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

W ciągu 10 lat biuro podróży Itaka wysłało do Grecji ponad 730 tys. klientów. Wart podkreślenia jest przy tym fakt, że liczba klientów rokrocznie się zwiększała. Wyjątek stanowi tu jedynie rok 2012, kiedy to Itaka obsłużyła na greckim kierunku ponad 1 tys. osób mniej niż rok wcześniej. Spadek ten z nawiązką został jednak zrekompensowany już w kolejnym roku. Ostatnie trzy lata charakteryzują się bardzo dużymi wzrostami – największy miał miejsce w roku 2014, kiedy to do Grecji wyjechało o ponad 45 tys. turystów więcej niż w roku wcześniejszym. Tak duża dynamika wiąże się z jednej strony z systematycznym zwiększaniem liczby dostępnych destynacji, a z drugiej natomiast ze wzrostem popularności znajdujących się już w ofercie produktów.

Zdecydowanie najpopularniejszym kierunkiem wyjazdowym w ofercie biura Itaka jest wyspa Kreta. W latach 2006-2015 udało się tam ponad 40% wszystkich klientów biura. Destynacja ta cieszyła się największym powodzeniem od samego początku analizowanego okresu i nie uległo to zmianie w żadnym roku. Jedynie w 2012 roku Kretę odwiedziło mniej turystów niż w roku poprzednim, jednak nawet wówczas żaden inny kierunek nie zbliżył się do jej wyniku.

Wzrost zainteresowania drugą tradycyjną destynacją, czyli Rodos, przebiegał w dość zbliżony sposób, jednak realizowany był na znacznie mniejszą skalę. Udział tego kierunku w ogólnej strukturze wyjazdów klientów Itaki jest znacznie mniejszy i wynosi niecałe 17%. Mimo iż sumaryczna liczba klientów plasuje ten kierunek na drugim miejscu, w ostatnich latach traci on swoje znaczenie na rzecz nowych destynacji (w 2015 roku więcej klientów wyjechało na Korfu). W przypadku Rodos dość mocno odczuwalny był kryzys z roku 2012 – aż 3 lata zajęł powrót do przedkryzysowego poziomu klientów.

Zdecydowanie najsłabszą pozycję wśród destynacji tradycyjnych ma Kontynent. Po początkowym rozwoju (podobnym jak w przypadku Rodos) nastąpiła w przypadku tego kierunku recesja objawiająca się dość znacznym spadkiem liczby turystów. Wyraźne ożywienie nastąpiło dopiero w roku 2014, kiedy to liczba klientów wzrosła prawie 3-krotnie. W kolejnym roku nie odnotowano już tak spektakularnego wzrostu, jednak w porównaniu z latami wcześniejszymi i tak był on znaczny. Długi okres spadków sprawił, że sumarycznie Kontynent odwiedziło mniej turystów niż wyspę Korfu, będącą w ofercie biura Itaka jedną z nowych lokalizacji.

Początek wprowadzania nowych destynacji do greckiej oferty biura podróży Itaka nie był zbyt udany. Wyjazdy na Lesbos, wprowadzone w 2007 roku, już po roku zostały wycofane z oferty i nigdy do niej nie powróciły. Mogło to wynikać z mniejszego niż zakładano zainteresowania klientów, zbyt wysokich kosztów organizacji tego typu wyjazdów bądź też problemów z partnerami w łańcuchu dostaw. Za ostatnią opcję przemawia to, że z pozostałych nowych destynacji nie zrezygnowano tak szybko, mimo iż w pierwszym roku cieszyły się podobnym zainteresowaniem.

Kolejne kierunki włączane do oferty (Korfu, Zakynthos i Kos) były zdecydowanie bardziej trafione i szybko zyskały uznanie klientów. Dynamika wzrostu tych destynacji jest bardzo pozytywna: średnio w stosunku rocznym wynosi ona dla Korfu 46%, dla Zakynthos 36%, a dla Kos 51%. Należy jednak zwrócić uwagę, że wzrosty te nie były realizowane w sposób zrównoważony: w niektórych latach wynosiły kilkadziesiąt procent, w innych było to jedynie kilka procent, a w jeszcze innych odnotowano spadki. Generalnie jednak te trzy kierunki rozwijają się bardzo intensywnie, co dobrze rokuje na przyszłość.

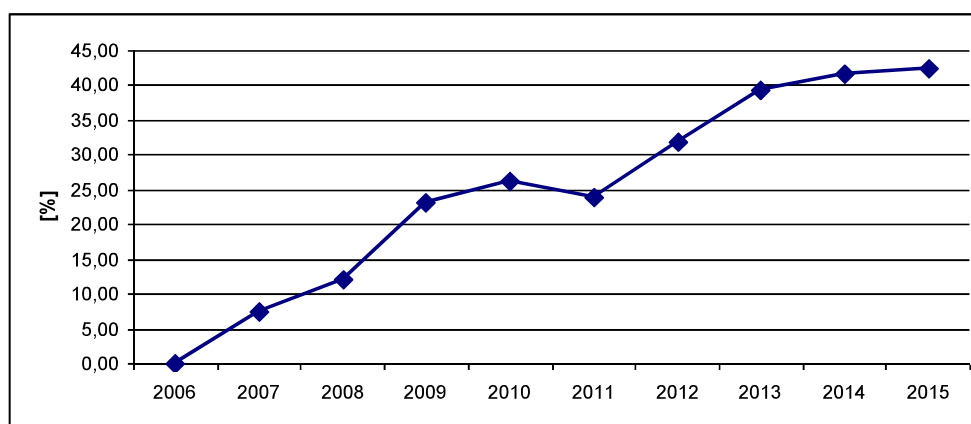
Gorszej sytuacja wygląda w przypadku trzech najpóźniej wprowadzonych destynacji. Jedna z nich (Kefalonia) już zdążyła zostać usunięta z oferty. Likwidacja tego kierunku nastąpiła dość szybko, bo zaledwie po dwóch latach od jego wprowadzenia. Powodem takiej decyzji mógł być brak zainteresowania klientów (w drugim roku z możliwości wyjazdu skorzystało mniej klientów niż w roku włączenia do oferty), jednak mogły to być też powody wymienione w przypadku Les-

bos. Ze spadkiem zainteresowania turystów mamy do czynienia również w przypadku Santorini, co pozwala przypuszczać, że kierunek ten także może w najbliższym czasie zostać wycofany z oferty (jeśli trend się nie odwróci). Jedynie na Samos w drugim roku po jej wprowadzeniu do oferty wysłano większą liczbę turystów. Wzrost ten był co prawda nieznaczny, jednak choćby wyjazdy na Kos również nie od razu cieszyły się szybko rosnącym zainteresowaniem.

Warto również zwrócić uwagę, że nowe kierunki nie odebrały klientów tradycyjnym miejscom recepcji turystycznej. Co prawda w trakcie ich wprowadzania do oferty odnotowano spadek zainteresowania wyjazdami na Kontynent, nie ma jednak dowodów, że miało to jakikolwiek związek. Wydaje się bowiem bardziej logiczne, że nowe destynacje, będące wyspami, odebrałyby klientów wyspom (Krecie i Rodos), a nie Kontynentowi. Ponadto w ostatnich latach odnotowano wzrost zainteresowania wyjazdami na Kontynent przy jednoczesnym wzroście liczby turystów podróżujących do nowych miejsc.

Rozpatrując nowe destynacje jako całość, można uznać, że ich wprowadzanie (poza pewnymi wyjątkami) było skuteczne i przyniosło pozytywne skutki. Pozwoliło biuru podróży Itaka zwiększyć obroty i zyskać duże grono nowych klientów. Co więcej, można zauważyć, że choćby w 2009 roku pomogło uchronić się przed skutkami „ogólnopolskiego” kryzysu na tym kierunku (w przypadku tradycyjnych destynacji traktowanych ogółem odnotowano spadek liczby klientów). Natomiast w 2012 roku znaczny wzrost liczby klientów podróżujących do nowych destynacji pozwolił złagodzić kryzys, który dotknął tym razem również Itakę (bez nowych kierunków kryzys ten byłby znacznie bardziej odczuwalny).

Rozważania na temat poszczególnych destynacji w greckiej ofercie biura podróży Itaka warto wzbogacić o informacje dotyczące znaczenia nowych kierunków w poszczególnych latach. Dane dotyczące tego zagadnienia przedstawia *Rysunek 2*.



Rysunek 2. Udział nowych destynacji w ogólnej strukturze greckich destynacji Itaki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

Znaczenie nowych destynacji turystycznych w ofercie biura podróży Itaka na przestrzeni analizowanego okresu systematycznie wzrasta. Jedyne spadki udziału tych miejsc recepcji turystycznej w ogólnej strukturze greckich destynacji Itaki odnotowano w roku 2011. Było to związane z jednej strony z mniejszą liczbą osób chętnych do wyjazdu na wyspę Zakynthos, a z drugiej z dużym wzrostem sprzedaży wyjazdów na Rodos. Po tym chwilowym „kryzysie” nowych destynacji, w kolejnych dwóch latach mieliśmy do czynienia z dużym wzrostem ich znaczenia – ich udział w ogólnej strukturze sprzedanych produktów turystycznych wzrósł o ponad 15 punktów procentowych. Jednak największą zmianę odnotowano w roku 2009, kiedy to udział nowych destynacji wzrósł o 11 punktów procentowych. Pamiętając, że wówczas zaliczały się do nich jedynie Korfu i Zakynthos, trzeba przyznać, iż wzrost ten był imponujący. Warto przy tym zauważyć, że był to zaledwie drugi rok, w którym miejsca te znalazły się w ofercie biura podróży – oznacza to, że klienci bardzo szybko je zaakceptowali. To z kolei, jak zostało już wcześniej wspomniane, w dużej mierze sprawiło, że Itaki nie dotknął „ogólnopolski” kryzys wyjazdów do Grecji.

Wiedząc, że rozwój nowych destynacji generalnie nie zaszkodził tradycyjnym i nie odebrał im klientów, z całą pewnością można stwierdzić, że w przypadku biura podróży Itaka wprowadzanie do oferty kolejnych kierunków wyjazdowych jest dobrym rozwiązaniem. Pozwala na znaczne zwiększenie sprzedaży – gdyby utrzymano jedynie tradycyjne destynacje, w roku 2015 liczba klientów podróżujących do Grecji z tym biurem podróży byłaby o prawie 68 tys. osób mniejsza. Nie można oczywiście wykluczyć, że część osób zdecydowałaby się wyjechać na Rodos, Kretę lub Kontynent, jednak z pewnością spora grupa klientów nie skorzystałaby wówczas z usług Itaki. Zarządzanie ofertą produktów turystycznych poprzez jej poszerzanie jest zatem w przypadku tego touroperatora podejściem uzasadnionym. Proces ten musi się oczywiście odbywać w sposób przemyślany i nie może być realizowany ad hoc, gdyż nowy, lecz niedopracowany produkt, zamiast pomóc i przyczynić się do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa, może obniżyć jego renomę i zniechęcić do niego klientów.

Podsumowanie

Zarządzanie portfelem ofert produktów turystycznych przez touroperatorów nie jest zadaniem łatwym i wymaga wielu analiz. Oferta ta ciągle musi być udoskonalana, co wynika choćby z faktu, że to, co jeszcze kilka lat temu stanowiło produkt poszerzony i dawało przedsiębiorstwu przewagę nad konkurencją, dziś jest jedynie produktem rzeczywistym i nie stanowi już żadnego wyróżnika. Touroperatorzy muszą zatem podejmować wysiłki w celu przeniesienia elementów znajdujących się dotychczas na poziomie produktu potencjalnego na poziom niższy, dający możliwość ich zrealizowania. Ponadto muszą kreować całkiem nowe produkty turystyczne m.in. poprzez wprowadzanie do oferty niedostępnych wcześniej destynacji (rozumianych zarówno jako proponowanie wyjazdów do nowych krajów, jak i kolejnych miejsc w obsługiwanych już krajach). Poszerzanie oferty o nowe miejsca w krajach, do których biuro wysyła już klientów, obciążone jest mniejszym

ryzykiem, choćby dzięki znajomości uwarunkowań kulturowych i doświadczeniu w postępowaniu z partnerami z danego państwa.

Drogę poszerzania oferty o nowe destynacje w obsługiwanych już krajach jako jedną ze ścieżek rozwoju wybrało biuro podróży Itaka. Na przestrzeni lat 2006-2015 wprowadziło ono do swojej oferty 7 nowych kierunków, z czego z dwóch dość szybko zrezygnowano, gdyż były nieopłacalne bądź wiązały się z jakimiś innymi problemami. Nowe destynacje cieszą się coraz większym zainteresowaniem klientów i zyskują coraz większe znaczenie w ofercie przedsiębiorstwa – w roku 2015 wybrało je ponad 40% podróżujących z Itaką do Grecji. Nie odebrały one jednak klientów tradycyjnym kierunkom, lecz pozwoliły na zwiększenie zysków biura podróży. Ich wprowadzenie pomogło ponadto zminimalizować negatywne skutki kryzysu gospodarczego i mniejszego zainteresowania wyjazdami do Grecji, jakie odnotowano w trzech latach (2009, 2012 i 2014).

Przedstawione wnioski warto skonfrontować z wynikami innych badań dotyczących ruchu turystycznego. Dobrą pozycję Itaki i poprawność obranej przez nią drogi potwierdzają badania dotyczące obrotów działających w Polsce touroperatorów. Wynika z nich, że Itaka wraz z jeszcze jednym tourooperatorem są jedynymi organizatorami turystyki, którym udało się w latach 2007-2010 zwiększyć obroty (Kotra, Ruszkowski 2012, s. 81-82). O dużym znaczeniu Itaki na polskim rynku biur podróży (osiągnięciem m.in. właśnie dzięki przemyślanemu i skutecznemu poszerzaniu oferty o nowe produkty turystyczne) świadczą również rozważania J. Latosińskiej dotyczące wyjazdów turystycznych klientów jednego z łódzkich agentów turystycznych w latach 2009-2014 (Latosińska 2016, s. 9-20).

Pozytywny wpływ poszerzania oferty o nowe produkty turystyczne na działalność touroperatorów wymaga oczywiście dalszych badań. Warto byłoby poddać analizie nie tylko liczbę turystów podróżujących do nowych destynacji, lecz również wielkość obrotów i zysków generowanych przez poszczególne kierunki. Dobrym pomysłem może być również porównanie wyników kilku organizatorów turystyki, by uniknąć wszelkiego rodzaju przekłamań, które mogły powstać w efekcie zbadania tylko jednego podmiotu. Wnioski z takiej analizy dają dużo większe możliwości uogólnienia. Zagadnienie poszerzania oferty touroperatorów jest zatem ciekawym tematem dla dalszych prac naukowych.

Literatura

1. Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, "Harvard Business Review", No. 35.
2. Chancharat S., Somsawas J. (2015), *Economics Impacts of Cross-Border Tourism*, "Journal of Environmental Management and Tourism", Vol. 1(11).
3. Font X., Tapper R., Schwartz K., Kornilaki M. (2008), *Sustainable Supply Chain Management in Tourism*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 17.
4. Gołębski G. (2007), *Zróżnicowanie przedsiębiorstw turystycznych*, [w:] Gołębski G. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.
5. Harasarn A., Chancharat S. (2014), *International Tourism and Economic Growth in Thailand: Cointegration and the Granger Causality Test*, "Journal of Environmental Management and Tourism", Vol. 2(10).
6. <http://www.itaka.pl/strony/538.php> (dostęp: 15.12.2016).

7. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2010), *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
8. Kaspar C., Kunz B.R. (1982), *Unternehmensführung im Fremdenverkehr. Eine Grundlage für das Management von Hotels, Restaurants, Sportbahnen und -anlagen, Reisebüros, Kur- und Verkehrsbüros*, Haupt, Bern-Stuttgart.
9. Kotra K., Ruszkowski J.M. (2012), *Popyt turystyczny w Polsce w obliczu światowego kryzysu finansowego w latach 2007-2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 82.
10. Kruczek Z., Walas B. (2009), *Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych*, [w:] Stasiak A. (red.), *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać*, Wydawnictwo WSTiH, Łódź.
11. Latosińska J. (2016), *Wyjazdy turystyczne w latach 2007-2014 na przykładzie łódzkiego biura podróży – agenta turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2(34).
12. Lewandowska A. (2006), *Istota produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A. (red.), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
14. Molenda M. (2012), *Regionalny produkt turystyczny a region turystyczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 20.
15. Pabian A. (2011), *Marketing sensoryczny w działalności biur podróży*, „Rynek Turystyczny”, nr 3(306).
16. Rapacz A. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
17. Song H., Witt S.F., Li G. (2009), *The Advances Econometrics of Tourism Demand*, Routledge, London - New York.
18. Ślusarczyk B., Smolağ K., Kot S. (2016), *The Supply Chain of Tourism Product*, “Actual Problems in Economics”, Vol. 179.
19. Tokarz A. (2006), *Istota produktu turystycznego i jego komponenty*, [w:] Panasiuk A. (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

TOURISM PRODUCTS' PORTFOLIO MANAGEMENT BY THE TOUR OPERATOR AS THE METHOD FOR STABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF ITAKA GREEK DESTINATIONS

Abstract: The main task of tour operators is to create such an offer of tourist products that, satisfy the expectations of customers on the one hand and allow the company to achieve certain profits and stable market position on the other. As a result, they must constantly work to improve their offerings not only by improving existing products but also by creating the new ones. The purpose of the article is to show that introducing new destinations can give the tour operator many benefits and stable development despite the fact that it involves some risks. The comprehensive statistical analysis of tourist data on traveling to Greece of Itaka travel agents show the constant upward trend in tourist traffic on this destinations. The results show that the development of the Greek destinations is a good solution for the Itaka travel agency.

Keywords: tourism, tourist product, tourist offer, tour operator offer