

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**303**

# **Gospodarka turystyczna w regionie**

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,  
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

**Andrzej Rapacz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-362-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
<b>Iwona Bąk</b> , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
<b>Marlena Bednarska</b> , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
<b>Krzysztof Borodako</b> , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
<b>Maciej Dębski</b> , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
<b>Diana Dryglas</b> , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
<b>Grzegorz Golebski</b> , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
<b>Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik</b> , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
<b>Małgorzata Januszewska</b> , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
<b>Maja Jedlińska</b> , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
<b>Beata Meyer</b> , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

<b>Jolanta Mirek</b> , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach .....	179
<b>Marcin Molenda</b> , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym .....	188
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim .....	196
<b>Marcin Olszewski</b> , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość .....	205
<b>Aleksander Panasiuk</b> , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej .....	214
<b>Daniel Puciato</b> , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia .....	223
<b>Michał Rudnicki</b> , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka” .....	235
<b>Kristina Šambronská</b> , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality .....	247
<b>Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino .....	265
<b>Tomasz Studzieniecki</b> , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim .....	276
<b>Joanna Szczęsa</b> , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego .....	285
<b>Dawid Szutowski</b> , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych .....	307
<b>Agnieszka Ulfik</b> , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach .....	316
<b>Edward Wiśniewski</b> , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego .....	324
<b>Zbigniew Zontek</b> , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie .....	335
<b>Michał Żemła</b> , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne .....	345

## Summaries

<b>Iwona Bąk</b> , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
<b>Marlena Bednarska</b> , Employer branding as a challenge for tourism enterprises .....	30
<b>Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki</b> , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
<b>Krzysztof Borodako</b> , Business consultations among Małopolska's tourism firms .....	48
<b>Jacek Borzyszkowski</b> , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
<b>Maciej Dębski</b> , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity .....	66
<b>Diana Dryglas</b> , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
<b>Grzegorz Golebski</b> , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 .....	92
<b>Aleksandra Grobelna</b> , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise .....	104
<b>Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík</b> , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras .....	115
<b>Małgorzata Januszewska</b> , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
<b>Maja Jedlińska</b> , Development strategies in hotel systems.....	138
<b>Małgorzata Jędrasiak</b> , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels .....	149
<b>Joanna Kizielewicz</b> , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship .....	160
<b>Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki</b> , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship .....	169
<b>Beata Meyer</b> , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes .....	178
<b>Jolanta Mirek</b> , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts .....	187
<b>Marcin Molenda</b> , Tools for motivating employees in a gastronomic company. ....	195
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
<b>Marcin Olszewski</b> , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality .....	213

<b>Aleksander Panasiuk</b> , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy .....	222
<b>Daniel Puciato</b> , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław .....	234
<b>Michał Rudnicki</b> , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
<b>Kristina Šambronská</b> , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych .....	254
<b>Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz</b> , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
<b>Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba</b> , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
<b>Tomasz Studzeniecki</b> , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
<b>Joanna Szczęsna</b> , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship .....	296
<b>Dawid Szutowski</b> , Value drivers in hotel companies .....	306
<b>Elżbieta Szymańska</b> , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
<b>Agnieszka Ulfik</b> , The role of local governments in the creation of tourism in regions .....	323
<b>Edward Wiśniewski</b> , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
<b>Zbigniew Zontek</b> , Sources of innovation of tourist enterprises in a region ....	344
<b>Michał Żemła</b> , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

**Grzegorz Gołębski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## KONDYCJA FINANSOWA ORGANIZATORÓW TURYSTYKI W POLSCE W LATACH 2007-2011

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest określenie na podstawie sprawozdań GUS-owskich kondycji finansowych 70 największych touroperatorów w Polsce. Na podstawie literatury i własnych przemyśleń przedstawiono możliwości oceny kondycji finansowych biur podróży. Ustalono wskaźniki niezbędne do określenia ogólnej charakterystyki touroperatorów, ich płynności finansowej, sprawności działania, struktury finansowania i rentowności prowadzonej działalności. Szczegółowa analiza tych wskaźników wykazała bardzo niekorzystny obraz kondycji finansowej polskich touroperatorów. W związku z tym dokonano próby określenia największych zagrożeń. Pozwoliło to sformułować wnioski dotyczące zarówno możliwości adaptacji touroperatorów do nowych uwarunkowań, jak i działań organów administracji określających prawno-ekonomiczne ramy działalności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** touroperator, kondycja finansowa, sprawozdawczość finansowa, sprawność działania.

### 1. Wstęp

Organizatorzy turystyki, zwani touroperatorami, tworzą samodzielnie pakiety usług umożliwiające klientowi zaspokojenie potrzeby związanej z wyjazdem poza miejsce zamieszkania. Owe pakiety są wiązką dóbr i usług oferowanych przez wytwórców. Przedstawiają nową jakość, tzn. wykazują nowe wartości użytkowe dla konsumenta [Konieczna-Domańska 2008]. Tworzą je zawsze usługi noclegowe, gastronomiczne i transportowe wzbogacane o usługi uzupełniające, takie jak udostępnianie dóbr kultury, rozrywkowe itp. Otoczenie zewnętrzne organizatorów jest bardzo niestabilne i wymusza intensyfikację procesów dostosowawczych. Do głównych czynników wpływających na tę niestabilność zaliczyć można globalizację, internetyzację, a także kryzys finansowy i ekonomiczny.

Globalizacja sprawia, że skraca się czas i przestrzeń, co zmusza biura do częstych zmian i modyfikacji ofert. Internetyzacja wywołuje konieczność tworzenia nowych kanałów e-dystrybucji (z pominięciem agentów) lub wprowadzania do biur agencyjnych własnych programów rezerwacyjnych typu B2B, a także sprzedaż usług przez systemy GDS i CRS [Andrzejewski, Gołębski 2008]. Efektem kryzysu finan-

sowego na rynku kapitałowym jest kryzys ekonomiczny wywołany gwałtownym pogarszaniem się sytuacji finansowej przedsiębiorstw [Gołembski 2011]. Wszystko to miało i ma wpływ zarówno na popyt, jak i podaż usług turystycznych. Przede wszystkim nastąpił spadek ruchu turystycznego zarówno w skali międzynarodowej – w Europie –8% w 2009 r. [UNWTO 2009], jak i krajowej. Przyjazdy cudzoziemców do Polski zmniejszyły się z 13,0 do 11,9 mln, a więc o 8,5%. Liczba przekroczeń granicy obywateli Polski zmniejszyła się o 10% [www.intur.pl 2010]. Wszystko to może i prawdopodobnie ma wpływ na kondycję finansową organizatorów turystyki. Świadczą o tym bankructwa paru firm turystycznych, jakie miały miejsce w Polsce latem 2012 r. Ich efektem są utrudnienia w sprowadzaniu klientów z zagranicznych miejsc wypoczynku do kraju tak pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Wywołują one sensacyjne doniesienia medialne, niewspółmierne do znaczenia tego rodzaju zdarzeń w skali gospodarki narodowej.

Badanie kondycji finansowej organizatorów turystyki ograniczymy do największych biur w Polsce. Miarą tej wielkości jest przede wszystkim liczba zatrudnionych. Pomimo dużej liczby biur podróży funkcjonujących w naszym kraju (aktualnie zarejestrowanych jest 2435 biur; [www.turystyka.gov.pl](http://www.turystyka.gov.pl)), rynek ten jest bardzo skoncentrowany. Zgodnie z danymi PKD (działalność organizatorów turystyki), liczba biur zatrudniających powyżej 9 pracowników wynosi 70, tj. 2,87% wszystkich podmiotów działających na rynku. W tej liczbie jest 51 podmiotów zatrudniających od 10 do 49 pracowników i jedynie 19 podmiotów zatrudniających powyżej 49 pracowników (0,78%). Podmioty te realizują ok. 50% całkowitej sprzedaży w Polsce. Stąd informacje o ich kondycji finansowej są szczególnie istotne.

Koncentracja wśród touroperatorów jest zgodna z tendencjami występującymi w innych państwach europejskich, np. w Wielkiej Brytanii pięciu największych touroperatorów kontroluje ok. 60% oferowanych pakietów usług [Klemm, Parkinson 2001]. Uważa się, że pomimo tej oligopolistycznej struktury sektor touroperatorów pozostaje konkurencyjny. Dzieje się tak dlatego, że zmienia się struktura podziału między największych graczy. Jedna trzecia rynku pozostaje w rękach małych i średnich firm, a bariery wejścia na ten rynek są wysokie [Taylor 1996].

Na ocenę kondycji finansowej touroperatorów wpływa też fakt, że produkt przez nich oferowany nie jest jednorodny. Na ich ofertę składają się bowiem zarówno produkty własne, jak i obce, sprzedawane w systemie agencyjnym, oraz usługi pośrednictwa i inne. Można zaryzykować twierdzenie, że wzrost udziału usług obcych i pośrednictwa w sprzedaży zwiększa uzależnienie firmy od obcych graczy. Możliwość odfiltrowania wolumenu sprzedaży agencyjnej i innej wymaga osobnych badań. Na podstawie fragmentarycznych informacji<sup>1</sup> można jednak zaryzykować twierdzenie, że im większy touroperator, tym większy udział sprzedaży własnej

---

<sup>1</sup> Jak wynika z raportu finansowego Rainbow Tours za rok 2009, 11% przychodu i 37% liczby klientów wykupiło usługi pośrednictwa (usługi obce), a małe biuro turystyki Przygoda z Inowrocławia 78% przychodu uzyskało ze sprzedaży usług obcych w systemie agencyjnym. Kupiło je 26% klientów biura.



w przychodach ogółem, stąd wyniki biur będących przedmiotem naszego zainteresowania będą mniej uzależnione od powiązań między różnymi partnerami.

Charakterystyczną cechą rynku touroperatorского jest integracja pionowa (*vertical integration*). Staje się ona jedną z tendencji wiodących. Wielcy touroperatorzy są silnie powiązani z liniami lotniczymi, hotelami, miejscowościami i posiadają setki własnych agentów [Theursen 2003]. Trzeba również pamiętać o zróżnicowaniu strukturalnym biur podróży. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich na rynku tym możemy wyróżnić trzy typy aktorów:

- duzi krajowi touroperatorzy (Itaka, Wezyr, Alfa Star);
- duzi zagraniczni touroperatorzy (Tui, Neckermann). Powiązania z zagraniczną firmą-matką powodują, że zysk lub strata w tego typu spółce obliczane są tylko na podstawie oferty wyprodukowanej i sprzedawanej w Polsce, a pieniądze, które polski turysta wyda za granicą, szacowane są jako zyski oddziału firmy funkcjonującego w kraju, w którym się one odbywają [Popiołek 2012];
- organizacje specjalizujące się w sprzedaży *on-line*; ogniskują one swoją działalność w Internecie, sprzedając zarówno produkty własne, jak i obce [Dornier 2012].

Biorąc pod uwagę te istotne uwarunkowania rynku touroperatorского, można sformułować następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób możemy oceniać kondycję finansową biur podróży?
2. Jak kształtowała się ta kondycja w ostatnich latach (2007-2011)?
3. Gdzie występują największe zagrożenia w działalności organizatorów turystyki i jakie są ich przyczyny?
4. Co można i trzeba zrobić, by zniwelować niekorzystne tendencje?

## 2. Możliwości oceny kondycji finansowej biur podróży

Ocena kondycji finansowej jest częścią oceny wyników działalności firmy. W literaturze podkreśla się, że na kondycję tę wpływają czynniki określające warunki otoczenia, czynniki organizacyjne, kryteria finansowe, kryteria jakościowe oraz wskaźniki aktywności przedsiębiorstwa [Dornier 2012]. Do czynników określających warunki otoczenia na rynku touroperatorским zalicza się:

- roczny poziom wzrostu branży (recesja, stabilizacja, wzrost),
- nasycenie kapitału,
- przeciętne zyski branży (wskaźniki zyskowności branży) [Kotha, Nair 1995].

Wśród czynników organizacyjnych wymienia się wielkość firmy [Rumelt 1982], a także strukturę kapitału oraz kulturę organizacyjną [Hofstede 1991]. Do wyników jakościowych zalicza się satysfakcję pracowników, czego wymiernym wyrazem jest ich wydajność [Barabel 1999].

Interesujące wydają się wskaźniki obrazujące aktywność przedsiębiorstwa. Można ją ocenić na podstawie porównań ocenianej firmy do całej branży. Wskazywane są tu trzy kryteria: zyskowność (ROA), *cashflow* oraz zmiany udziału w rynku.

Wreszcie kryteria typowo finansowe odzwierciedlają kształtowanie się przede wszystkim wskaźników zyskowności. Dotyczą one takich wielkości, jak:

**ROA** (*the return on assets*) – stopa zysku: relacje zysku netto do wartości środków trwałych i obrotowych;

**ROE** (*the return of equity capital*) – relacja zysku netto do kapitałów zainwestowanych przez udziałowców;

**ROS** (*the return of sales*) – stosunek zysku netto do wartości sprzedaży;

**ROI** (*the return on investment*) – stosunek kosztów inwestycyjnych do generowanych przez nie zysków.

Badania kondycji finansowej polskich biur podróży dokonać można dzięki dokumentom sprawozdawczym przekazywanym do GUS. Mowa tu o sprawozdaniu FO2. Na podstawie sprawozdań z lat 2007-2011 określono dynamikę zjawisk z uwzględnieniem I i II fali kryzysu. Sprawozdania dotyczyły wszystkich biur w dwóch wyodrębnionych klasach (średnich – od 10 do 49 pracowników i dużych – powyżej 49 pracowników). Biura te stanowiły niecałe 3% jednostek działających na rynku, ale koncentrowały ponad połowę wolumenu sprzedaży. Dodatkowo w tej grupie zauważyć można znaczną koncentrację działalności. Firmy zatrudniające powyżej 49 pracowników stanowiły jedynie 21% badanych przedsiębiorstw, a koncentrowały prawie dwie trzecie przychodów<sup>2</sup>.

Na podstawie posiadanych danych możemy zaproponować ocenę touroperatorów w pięciu grupach zagadnień:

1. Ogólna charakterystyka touroperatorów. Zawiera ona informacje dotyczące kształtowania się przychodów i kosztów ogółem z uwzględnieniem kosztów płac wraz z narzutami. Określona również zostanie liczba pracujących, a na jej podstawie wydajność pracy. Istotną rolę będzie też odgrywać wysokość stawek amortyzacyjnych od posiadanych środków trwałych.

2. Wskaźniki płynności finansowej: zdolność pokrycia zobowiązań w krótkim czasie. Do tej grupy zaliczamy zarówno wskaźnik płynności bieżącej, jak i podwyższonej oraz wysokiej.

3. Wskaźniki sprawności działania – określają one stopień zadłużenia firmy i możliwości jego regulowania w krótkim i długim okresie. Do wskaźników dobrze obrazujących te zjawiska zaliczyć można: pokrycie zobowiązań należnościami, wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego czy wskaźnik obrotowości aktywów.

4. Wskaźniki struktury finansowania, obejmujące: wskaźniki struktury kapitału (własny do obcego), udział kapitału własnego w finansowaniu majątku, współczynnik długu oraz nadwyżkę finansową będącą sumą zysku netto, amortyzacji i odsetek. Efektem działalności przedsiębiorstwa są:

---

<sup>2</sup> Zgodnie z Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa... 2004], przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników zaliczane są do małych, a zatrudniające 50-249 pracowników – do średnich. Trudno jednak taką klasyfikację przypisywać do biur podróży. W tych jednostkach usługowych zatrudnienie przekraczające 50 osób występuje rzadko, a firmy zatrudniające tyłu pracowników mają dominującą pozycję w branży. Najliczniej występują firmy zatrudniające do 9 osób.

5. Wskaźniki rentowności, do których zaliczane są wyniki finansowe netto, stopa zysku (relacja zysku netto do środków trwałych i obrotowych), a w rezultacie liczba rentownych jednostek gospodarczych.

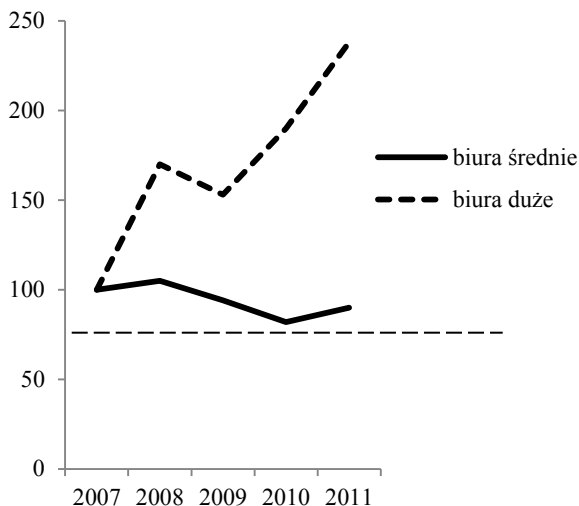
### 3. Wnioski płynące z analizy danych

#### Ad 1. Ogólna charakterystyka touroperatorów:

Analiza dotyczyła dwóch grup biur:

- średnich, zatrudniających od 10 do 49 pracowników (w okresie 2007-2011 było ich od 67 do 77),
- dużych, zatrudniających powyżej 49 pracowników (od 19-24).

Biura te prowadzą działalność jednorodną (co bardzo ułatwia analizę) – przychody ze sprzedaży produktów podstawowych (pakiety usług turystycznych w postaci wycieczek lub wczasów) stanowią 95-98% ich przychodów ogółem. Zwracaliśmy uwagę na dynamikę przychodów oraz ich strukturę, biorąc pod uwagę wartości decyli umożliwiających podział populacji lub zbioru jednostek na 10 części z uwagi na wartości analizowanej zmiennej. Zaobserwowano systematyczny spadek przychodów w biurach średnich i szybki wzrost przychodów w dużych. Może to świadczyć o szybkich zmianach struktury podziału rynku na korzyść dużych touroperatorów. W biurach średnich koncentracja przychodów zmniejsza się, przybierając kształt rozkładu normalnego. W dużych nadal najsilniejsi gracze, począwszy od 7 decyla, zwiększają swoje udziały w rynku.



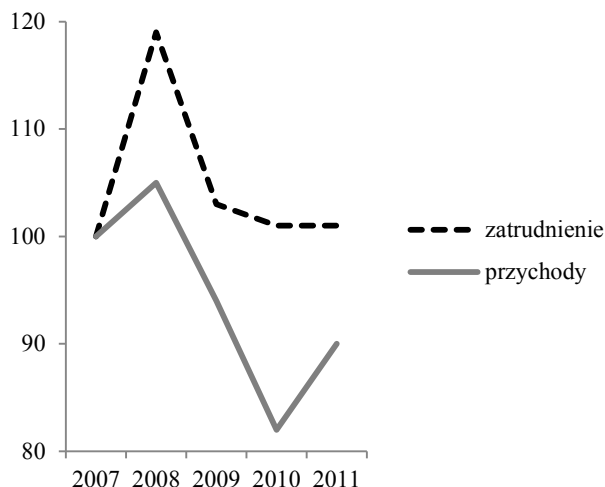
**Rys. 1.** Dynamika przychodów biur podróży w latach 2007-2011 (rok 2007 = 100)

Źródło: obliczenia własne, na podstawie: PKD 79.1 Działalność organizatorów agentów i pośredników turystycznych.

Niezwykle charakterystyczny jest minimalny udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem (we wszystkich analizowanych biurach). Kryzys jeszcze bardziej obniżył ten udział, który nie przekracza 1%. Wynika z tego, że nadal przychody z tytułu zagranicznej turystyki przyjazdowej do Polski przejmować będą zagraniczni touroperatorzy (rodzimi nie są dla nich ani konkurentem, ani partnerem).

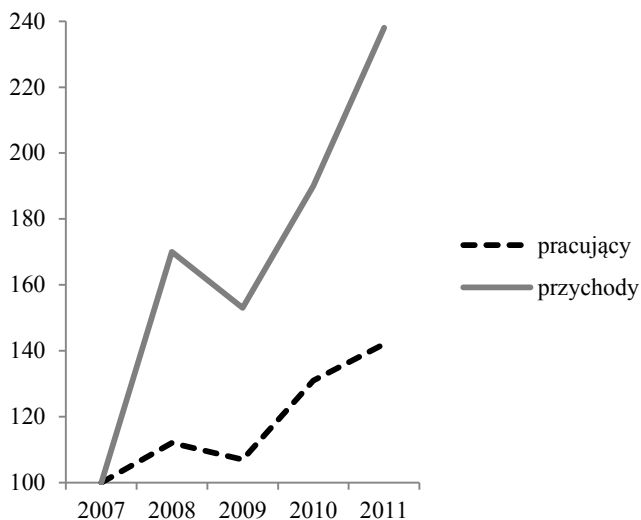
W dużych biurach z kolei wzrastającym przychodom towarzyszył wzrost kosztów, którego dynamika przewyższała dynamikę przychodów. Dokonano tam jednak niezbędnej redukcji zatrudnienia. Świadczy o tym szybko spadający udział kosztów płacowych w przychodach ogółem – w okresie największego kryzysu obniżył się z 8,1% w 2007 r. do 5,1% w 2011. Towarzyszył temu odpowiedni wzrost wydajności pracy rozumianej jako relacja przychodów do zatrudnienia (z 0,61 do 1,02).

Dynamika przychodów koreluje z dynamiką kosztów. W biurach średnich te koszty spadają (choć wolniej niż przychody, o 33%). Świadczy to o kurczeniu się rynku. Średnie biura mają problemy z tzw. cięciem kosztów. Odnosi się to szczególnie do kosztów płac wraz z narzutami, których udział w przychodach ogółem wzrósł w analizowanym okresie z 5 do 7,5%. Ma to wpływ na obniżanie się wydajności pracy rozumianej jako wartość przychodów na jednego zatrudnionego – w latach 2007-2011 obniżyła się ona z 8,9 do 7,2%. Wynika to z tego, że zatrudnienie spada wolniej niż przychody (zob. rys. 2). Może to być spowodowane innowacjami organizacyjnymi, które są przejawem korzyści skali. Jednak największy wpływ na kształtowanie się tych wartości wywarł znacznie wolniejszy przyrost zatrudnienia od przyrostu sprzedaży (zob. rys. 3).



**Rys. 2.** Porównanie dynamiki spadku przychodów z dynamiką spadku zatrudnienia (biura średnie); rok 2007 = 100

Źródło: jak do rys. 1.



**Rys. 3.** Porównanie danych wzrostu przychodów z dynamiką wzrostu zatrudnienia (biura duże)

Źródło: jak do rys. 1.

Jednym z powodów dynamicznego wzrostu kosztów mogą być szybko zwiększające się koszty amortyzacji, rozumianej jako pomniejszanie księgowego dochodu o koszty środka trwałego przez rozłożenie ich w czasie na lata przewidywanego okresu przydatności obiektu do użytku [Siegel i in. 1995]. W ostatnich latach wielkość odpisów amortyzacyjnych w dużych biurach wzrosła o 65%. Jest to szczególnie niebezpieczne w dobie kryzysu, kiedy nadmiernie nagromadzone, a nie w pełni wykorzystane środki trwałe mogą przyczynić się do powstawania strat. Przyczyn nadmiernego wzrostu kosztów może być wiele (podwyżka cen paliw, perturbacje na rynku walutowym, zwiększające się koszty na promocje), nie wszystkie jednak ujęte są w oficjalnej sprawozdawczości.

## **Ad 2. Płynność finansowa**

Oznacza relację majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych. To bardzo ważny składnik kondycji finansowej przedsiębiorstwa, określa bowiem, czy zobowiązania krótkoterminowe, a więc prawie o natychmiastowej konieczności spłaty, są większe lub mniejsze od tego, co przedsiębiorstwo może upłynnić natychmiast. Co więcej, wskaźnik ten powinien określać, ile razy majątek bieżący firmy pokrywa wartość zobowiązań pozostających do spłaty w krótkim okresie (maksymalnie do roku). Jednakże majątek obrotowy nie jest jednolity pod względem zdolności przedsiębiorstwa do jego upłynnienia: najtrudniej spieniężyć zapasy, najłatwiej – gotówkę. Dlatego wprowadzane są trzy rodzaje płynności: bieżąca, podwyższona i wysoka. Przyjmuje się, że wskaźnik płynności bieżącej powinien oscylować wokół 2, podwyższonej w granicach 1,4-1,6, natomiast szybkiej nie powinien spadać poniżej jed-

ności (nie należy podejmować zobowiązań krótkoterminowych o wartości przekraczającej stan naszej gotówki w kasie) [Gołembski 2007].

Kształtowanie się wskaźników płynności w badanych biurach skłania do niepokojących wniosków:

1. Wskaźniki płynności bieżącej są poniżej wymaganego poziomu, aczkolwiek są znacznie wyższe w biurach dużych niż średnich (w średnich oscylują wokół 1,2, w dużych 1,5-1,6).

2. Następuje bardzo szybki spadek tych wskaźników – szczególnie w roku 2011 i w dużych biurach (spadek z 1,8 do 1,14). Zwiększa się niebezpieczeństwo zatorów płatniczych albo nawet niewypłacalności.

3. Spadki te dotyczą też wskaźników płynności podwyższonej (duże biura z 1,63 w 2007 r. do 1,04 w 2011. Świadczy to dobitnie, jak kryzys ekonomiczny zmniejszył wartość majątku obrotowego przedsiębiorstw, a jednocześnie spowodował wzrost zobowiązań krótkoterminowych.

4. Dramatycznie przedstawia się płynność wysoka i to zarówno biur średnich, jak i dużych. W 2011 r. wskaźnik dla biur średnich oscylował na poziomie 0,22, a dla dużych 0,30. Zwiększa to prawdopodobieństwo powstawania zatorów płatniczych, a nawet może prowadzić do bankructw. O pogarszającej się sytuacji biur może świadczyć fakt, że w 2007 r. wskaźnik płynności wysokiej zbliżonej do poziomu 1,0 uzyskiwały firmy z 6 decyla (60% miało wskaźnik mniejszy niż 1,0), natomiast w latach następnych – firmy z 8 decyla.

### **Ad 3. Sprawność działania**

Jednym ze wskaźników określających tę sprawność jest pokrycie zobowiązań należnościami. Określa ono stosunek należności do zobowiązań: więcej należności niż zobowiązań świadczy o lepszej kondycji finansowej firmy i złagodzeniu mierników zdolności kredytowej. Tymczasem w badanych biurach (zarówno średnich, jak i dużych) mierniki te systematycznie się obniżają (biura średnie z 0,86 w 2007 r. do 0,59 w 2010). Wskaźnik ten poprawił się w 2011 r. (wzrósł do 0,97), ale trudno na tej podstawie o daleko idące wnioski. Bardzo gwałtowną jego obniżkę obserwowaliśmy w biurach dużych (systematycznie spadał: z 1,2 w 2007 r. do 0,56 w 2011). Oznacza to, że firmy zaciągają więcej zobowiązań niż posiadają należności od innych kontrahentów. Powoduje to konieczność wzrostu zapasów gotówki, co wydaje się trudne do zrealizowania.

Dramatycznie wręcz kształtują się wskaźniki określające relacje zobowiązań (ogółem) do kapitału własnego. Zobowiązania te dotyczą zarówno terminów krótkich, jak i długich (spłata kredytu). Wydaje się, że wartość tych zobowiązań nie powinna przekraczać wartości kapitałów własnych. W przeciwnym wypadku może to oznaczać, że firma nie jest w stanie spłacić swych zobowiązań. Tak więc wartość tego wskaźnika nie powinna przekraczać jedności. Tymczasem w biurach średnich już w 2007 r. wyniosła 2,83, by w 2011 r. dojść do 3,02. Gwałtowne pogorszenie sytuacji nastąpiło w biurach dużych. Jeszcze w 2007 r. wskaźnik wyniósł 1,10, by

w roku 2011 osiągnąć 2,35! Analiza decyli skłania do wniosku, że jedynie 30% biur utrzymuje ten wskaźnik na poziomie poniżej 1,0.

Sprawność działania firmy może być też określana przez wskaźnik obrotowości aktywów. Określa on relacje sprzedaży do wartości aktywów całkowitych rozumianych jako majątek trwały (w tym rzeczowy: środki trwałe + inwestycje) oraz wyposażenie, a także majątek obrotowy. Wskaźniki wykorzystania, czyli rotacji aktywów świadczą o umiejętności korzystania przez biuro z aktywów w celu osiągnięcia pieniężnego przychodu ze sprzedaży. Najprościej rzecz ujmując, im wyższy wskaźnik, tym lepiej można określić sprawność działania biura. W badanych biurach wskaźnik ten kształtował się nierównomiernie. W średnich jego wartość znacznie spadła w kryzysowym roku 2009 (z 4,0 do 2,7), by potem rosnąć. W biurach dużych jego wartość w roku kryzysowym wzrosła z 3,34 do 4,39, by w roku 2010 drastycznie spaść, do poziomu 2,84. Trudno jednoznacznie zinterpretować te wyniki również ze względu na to, że wartość aktywów w biurach podróży jest znacznie mniejsza niż innych firm świadczących usługi turystyczne, zwłaszcza hoteli.

#### **Ad 4. Struktura finansowania**

Struktura finansowania majątku określa relacje kapitału własnego do obcego, a także udział własnych środków w finansowaniu aktywów firmy. Do wskaźników określających tę strukturę zalicza się wskaźnik struktury kapitału. Określa on relacje zobowiązań (kredytowych) do kapitałów własnych. Niejako wartością graniczną, która nie powinna zostać przekroczona, jest zrównanie się wartości kapitałów obcych i własnych w strukturze finansowania firmy. Wskaźnik ten powinien być mniejszy od jedności [Gołembski 2009]. Przydatność tego wskaźnika jest większa wraz z rosnącym udziałem kredytów w strukturze finansowania firmy. W działalności touroperatorskiej kredyt nie odgrywa tak istotnej roli, jak w hotelarstwie, więc wskaźniki struktury kapitału kształtujące się poniżej jedności nie świadczą jeszcze jednoznacznie o braku bezpieczeństwa finansowego. Należy jednak odnotować systematyczny wzrost tych wskaźników w ostatnich 5 latach (w biurach średnich z 0,32 do 0,44, w dużych z 0,02 do 0,32).

Ciekawszym poznawczo wydaje się wskaźnik pokrycia majątku kapitałami własnymi, wyrażający relacje kapitałów własnych biura do całkowitej wartości jego majątku. Stosowana jest zasada wynikająca z tzw. złotej reguły bilansowej, w myśl której źródłem finansowania majątku trwałego są kapitały własne i zobowiązania długoterminowe (kredyty), a majątku obrotowego – zobowiązania krótkoterminowe. Nie znając struktury (majątek trwały do obrotowego), trudno jednoznacznie określić relacje kapitałów własnych do majątku trwałego. Trzeba jednak założyć, na podstawie analizy bilansów takich touroperatorów, jak Ecco Holiday, Itaka czy Rainbow Tours, że udział majątku trwałego w całości aktywów touroperatorów waha się w granicach 8-25%. W tej sytuacji relatywnie niski udział kapitału własnego w finansowaniu majątku, nieprzekraczający w przypadku biur średnich 25%, nie jest jeszcze sygnałem alarmowym. W biurach średnich wskaźnik ten nie zmienia się

w czasie, natomiast w dużych ulega szybkiej i systematycznej redukcji (z 48% w 2007 r. do 30% w 2011). To niebezpieczna tendencja, zważywszy, że wartość i udział środków trwałych w aktywach wzrasta wraz ze zwiększaniem się wielkości biura. Obniżanie się tego wskaźnika zwiastuje problemy z dostosowaniem kapitału własnego do wartości majątku i skłania do pozbywania się zbędnego majątku w czasie kryzysu.

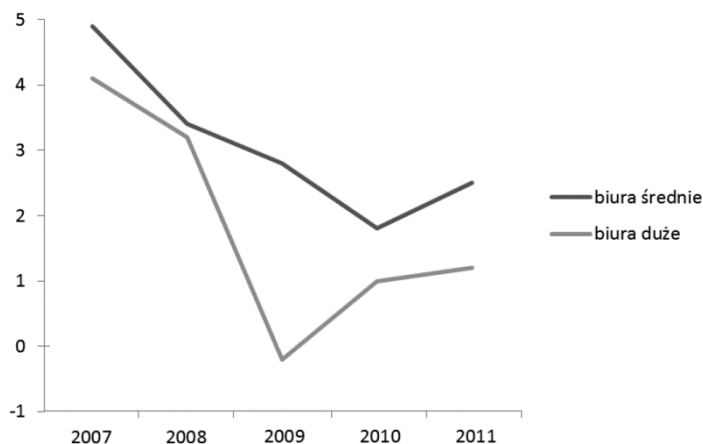
Odzwierciedleniem tych sugestii jest kształtowanie się tzw. współczynnika długu, wyrażającego relacje zobowiązań ogółem (w tym kredytowych) do aktywów całkowitych. Wartość tego wskaźnika powinna być mniejsza od jedności, nie można się bowiem zadłużać ponad wartość posiadanych aktywów. Już zbliżanie się do tej wartości granicznej jest sygnałem niebezpiecznym dla firmy. W biurach średnich wskaźnik ten jest wysoki i oscyluje wokół 0,75. Oznacza to, że margines swobody w zaciąganiu kolejnych zobowiązań jest niewielki. W dużych biurach sytuacja pogarsza się z roku na rok. Jeszcze w 2007 r. wskaźnik ten kształtował się na poziomie 0,52, ale już w 2011 wzrósł do 0,70. Zarówno wśród biur średnich, jak i małych w decyłach skrajnych są firmy, gdzie wartość tego wskaźnika przekracza 1,00. Są one poważnie zagrożone bankructwem.

#### **Ad 5. Wskaźniki rentowności**

Potwierdzeniem bardzo złej kondycji finansowej polskich biur podróży są wskaźniki rentowności. Do najważniejszych z nich należy wynik finansowy netto (po opodatkowaniu). Zysk netto jest kwotą, którą biuro może przeznaczyć na finansowanie majątku bądź na inwestycje w promocje, system dystrybucji czy inne cele prorozwojowe. Kształtowanie się zysku netto w latach 2007-2011 prowadzi do bardzo pesymistycznych, wręcz katastroficznych wniosków, przy czym firmy średnie wydają się w nieco lepszej sytuacji niż duże. Jeszcze bowiem w 2007 r. średnie biura wypracowały ok. 41 mln zł zysku netto. W kryzysowym roku 2009 wartość ta spadła do 9,3 mln, by w kolejnym roku zamknąć się kwotą 2,1 mln. Co prawda w 2011 r. zyski biur średnich wzrosły do 6,8 mln, ale i tak 30% z nich (to jest ponad 20) zanotowało straty. Można jednak przyjąć, że biura, które w umiejętny sposób inwestowały lub oszczędzały zyski z poprzednich lat, mają z czego dokładać w kolejnych.

Sytuacja biur dużych przedstawia się znacznie gorzej. W roku 2007 osiągnęły one 54 mln zysku netto, ale już dwa lata później straciły 41 mln. W 2010 r. zanotowano dalsze straty, 7,4 mln, by w 2011 r. powiększyć je do prawie 28 mln. Można przypuszczać, że ewentualne rezerwy finansowe zostały wyczerpane i każde, nawet niewielkie pogorszenie wyników finansowych może doprowadzić do upadku niektórych biur. Potwierdzeniem tej tezy jest kształtowanie się wskaźnika zyskowności sprzedaży, określającego relacje zysku netto do przychodów ze sprzedaży. Innymi słowy obrazuje on, ile osiągnięto groszy zysku netto z każdej złotówki z tytułu sprzedaży usług. W tym miejscu warto też wspomnieć, że w firmach o krótkim cyklu produkcyjnym (usługowym) wskaźnik ten jest stosunkowo niski [Przychocka 2012], co nie oznacza, że powinien zbliżać się do zera (zob. rys. 4).





**Rys. 4.** Wskaźnik zyskowności sprzedaży dla średnich i dużych touroperatorów w Polsce (w %)

Źródło: jak w rys. 1.

Wartości wskaźników świadczą o tym, że w latach 2007-2010 uzyskiwano coraz mniej groszy zysku z każdej złotówki przychodów, a w przypadku biur dużych w 2009 r. zysk był ujemny. W roku 2011 wskaźnik ten nieznacznie się poprawił, ale jego wartość jest niewystarczająca, by wzmocnić finansowo osłabione firmy. Nadsięgające widmo spowolnienia gospodarczego, z jakim mieliśmy do czynienia w latach 2012-2013, może przyczynić się do ograniczenia przychodów i nie nastawia optymistycznie.

Potwierdzeniem tych fatalnych wyników jest kształtowanie się tzw. stopy rentowności kapitału własnego, będącej relacją zysku netto do kapitału własnego. Określa on, ile groszy zysku uzyskujemy z każdej złotówki zainwestowanej przez właścicieli. Wartość minusowa tego wskaźnika oznacza kurczenie się kapitału bądź konieczność dokładania do kapitału, aby zapewnić dalsze funkcjonowanie firmy. Stopa rentowności kapitału własnego dla biur średnich przed kryzysem była bardzo wysoka i dochodziła do 60%. Jeszcze w roku kryzysowym przyjmowała wartość dodatnią (+10,5%), dopiero w 2010 r. osiągnęła +2,3%. Znacznie gorzej wskaźnik ten przedstawia się w odniesieniu do dużych touroperatorów: w 2007 r. kształtował się na poziomie tylko 21%, by w 2009 r. spaść do -17%. Tendencja spadkowa utrzymała się też w dwóch kolejnych latach (odpowiednio -2,5% i -7,4%).

Nic więc dziwnego, że liczba rentownych jednostek gospodarczych systematycznie spada i w roku 2010 w obu grupach kształtowała się na poziomie 68%. Tylko dwie trzecie spośród 70 badanych największych touroperatorów Polsce prowadziło rentowną działalność. Świadczy to, na jak kruchych podstawach działa branża touroperatorowska w Polsce. Niepewność ta nasila się przez wyczerpywanie się zasobów nagromadzonych w latach prosperity w wyniku wydłużającego się kryzysu.

## 4. Wnioski i propozycje zmian

Z dotychczasowej analizy wyłania się bardzo niekorzystny obraz kondycji finansowej polskich touroperatorów. Zjawisku postępującej koncentracji przychodów (co jest zrozumiałe jako efekt walki rynkowej) towarzyszy szybko postępujący spadek rentowności biur. W biurach średnich ze spadkiem przychodów idzie w parze wolniejszy spadek kosztów. W efekcie obniżają się zyski, a od roku 2010 wynik finansowy tej grupy touroperatorów kształtuje się na poziomie mniejszym o 7 mln zł. W biurach dużych postępującemu wzrostowi przychodów towarzyszy szybciej rosnący wzrost kosztów. W efekcie wynik finansowy zmniejsza się jeszcze szybciej (straty odnotowane są od roku 2009). Powoduje to wyczerpywanie się rezerw i ogromną wrażliwość na dalsze obniżanie koniunktury. Jeżeli kryzys w turystyce będzie trwał, trzeba się liczyć z narastaniem fali bankructw i to zarówno wśród biur średnich, jak i dużych. Podstawową przyczyną tych niekorzystnych zjawisk są oczywiście uwarunkowania zewnętrzne.

Tym niemniej z przeprowadzonej analizy można wyprowadzić parę wniosków i zaleceń dotyczących zarówno możliwości adaptacji touroperatorów do skomplikowanych uwarunkowań, jak i działań organów administracji określających prawno-ekonomiczne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw. Liczba i rodzaj tych wniosków z pewnością nie wyczerpują zagadnienia, ale dotyczą kwestii, które uwidaczniają się na podstawie przedstawionych danych.

### Postępowanie przedsiębiorstw

#### 1. Cięcia kosztów

Kwestią pryncypalną jest obniżanie kosztów prowadzonej działalności. U średnich touroperatorów musi nastąpić redukcja zatrudnienia dostosowana do redukcji przychodów, wzrasta bowiem udział kosztów płac w kosztach ogółem oraz obniża się wydajność pracy. Wydaje się, że u dużych touroperatorów problemem jest nadmierna wartość majątku trwałego. W efekcie powiększają się odpisy amortyzacyjne i spada wskaźnik określający relacje kapitałów własnych do majątku trwałego. W czasach kryzysu zbyt wielkie obciążenie niewykorzystanym w pełni majątkiem trwałym jest źródłem poważnych nadwyżek kosztów.

#### 2. Obniżanie wartości zobowiązań

Zaciąganie zobowiązań wobec innych kontrahentów dynamizuje wartość przychodów i pozwala rozszerzać zakresu działalności. Może mieć miejsce tylko w warunkach posiadania zabezpieczeń umożliwiających spłatę zaciągniętych długów (zapasy, należności, gotówka). Istotne (w warunkach kryzysu) ograniczenie tych zabezpieczeń skutkować musi ograniczeniem zaciąganych zobowiązań. W przeciwnym wypadku może doprowadzić do poważnych perturbacji finansowych, z bankructwem włącznie. Świadczą o tym bardzo niskie wskaźniki płynności i ich dalszy spadek, a także niska wartość wskaźnika pokrycia zobowiązań należnościami oraz wysoka wartość zobowiązań do kapitału własnego (3,02 dla biur średnich i 2,35 dla dużych).

Wynika z tego, że wartość zaciągniętych zobowiązań prawie trzykrotnie przekracza wartość własnych kapitałów. Świadczy to wręcz o braku odpowiedzialności kierownictwa biur.

### 3. Zwiększenie udziału eksportu w przychodach ze sprzedaży

Od lat wartość tego udziału jest symboliczna i nie przekracza 1%. Wzrost eksportu (obsługi zagranicznej turystyki przyjazdowej do Polski) stwarza ogromne możliwości wzrostu sprzedaży i poprawy sytuacji finansowej (obowiązuje zerowa stawka VAT od działalności eksportowej). Poszerzenie tej działalności może nastąpić poprzez wejście na rynki zagraniczne (zwłaszcza odległe: USA, Chiny, Japonia) oraz nawiązywanie umów kooperacyjnych z zagranicznymi touroperatorami na obsługę grup w Polsce.

### 4. Modyfikacje strategii działania

Strategia to proces, w którym firma bada otoczenie ekonomiczne i własne zasoby po to, by ustalić możliwości rynkowe i podejmować decyzje w zakresie inwestycji, kierunków działań czy kształtowania produktu dla osiągnięcia założonych celów. Dlatego średnie biura powinny rozważyć możliwości zmiany oferowanego produktu i wejścia w tzw. nisze rynkowe. Bezpośrednia konkurencja z dużymi touroperatorami (wynikająca ze sprzedaży tych samych lub podobnych produktów) grozi eliminacją z rynku. Mniejsze firmy nie są w stanie konkurować z dużymi w zakresie polityki niskich kosztów jednostkowych i tym samym niskich cen. Szukanie nisz to jednocześnie stawianie na segmenty klientów bogatszych o niższej elastyczności cenowej popytu. Wzrasta też szansa pozyskania klientów lojalnych.

Biura duże w czasach kryzysu powinny unikać strategii walki polegającej na prowadzeniu polityki jak najniższych cen i poszerzanie udziału w rynku przez eliminowanie konkurentów. W warunkach zmniejszania się kapitałów własnych, nadmiernych zobowiązań i obciążenia kosztów nie w pełni wykorzystanym majątkiem trwałym taka strategia może prowadzić do samounicestwienia. Potrzebą chwili jest akumulacja kapitału (nawet w wyniku fuzji przedsiębiorstw) i ograniczenie agresywnych strategii w oczekiwaniu na lepsze czasy.

## **Postępowanie organów administracji**

Ostatnia, niewielka jeszcze fala bankructw touroperatorów w Polsce postawiła pytania o rolę organów prowadzących ewidencję – urzędów marszałkowskich, które wydają koncesje na podstawie polisy ubezpieczeniowej. Z praktyki wynika, że w razie bankructwa firmy turystycznej i niewystarczających środków z polisy na sprowadzenie turystów do kraju urzędy te finansowały niedobory z kieszeni podatników. W warunkach kryzysowych, biorąc pod uwagę interesy branży turystycznej, a przede wszystkim jej klientów, można pokusić się o następujące wnioski:

1. Konsekwentne wprowadzanie stawek ubezpieczeniowych o wysokości relatywnej do skali prowadzonej działalności, pozwalających na całkowite pokrycie kosztów powrotu klientów do kraju w wypadku bankructwa firmy. Być może do-

proceeds to the elimination of the market's weakest players, but their protection at the expense of taxpayers is not justified.

2. A tougher selection of newly established tour operators by the organ responsible for evidence, regarding above all the high level of capital and the guarantee of non-derivation of profits outside the country.

3. General control of financial results of medium and large travel agencies (in groups on the basis of GUS reports) and the assignment of control agencies to firms, in relation to which there is a suspicion of exit from the market.

4. An attempt to establish a list of recommended tour operators and elimination from that list of agencies with deteriorating financial condition.

Deepening and prolonging the economic crisis led to a drastic deterioration of the financial condition of tour operators – not only individual enterprises, but the whole industry. It is deep and dramatic. It requires active policy, in the result of which the weakest, unable to adapt to new conditions, must be eliminated, before mass losses of clients and a violent loss of trust. At the same time, help for those in crisis in the tour operator industry can have only a mediating character (through protection of interests of domestic firms, control of results, training and consultancy).

Paradoxically, the crisis may lead to a significantly higher concentration of the market (which we did not observe in the last 20 years), and at the same time leaving in it strong, experienced, competitive and innovative players.

## Literatura

- 41 najważniejszych wskaźników finansowych na przykładach polskich firm, praca zbiorowa, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2005.
- Andrzejewski M., Gołembski G., *Wpływ kanałów dystrybucji elektronicznej na rynek touroperatorów w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości i jakości w turystyce w świetle badań krajowych i międzynarodowych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- Barabel M., *Activitesquotidiennes, coractivistignes et performances des PDG des grandesentreprises*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris 1999.
- Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne – ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Dornier R., *Perceived Performance in the French Tour Operator Industry*, "International Business Research" 2012, vol. 5, no. 1.
- Gołembski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa 2009.
- Gołembski G., *Kryzys w gospodarce światowej i jego wpływ na rynek usług turystycznych w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki*, t. VIII: *Gospodarka turystyczna, produkt turystyczny, zagospodarowanie turystyczne*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2011.
- Hofstede G.J., *Cultures and Organization*, Mc-Graw Hill 1991.
- Klemm M., Parkinson L., *UK Tour Operator Strategies, Causes and Consequences*, "International Journal of Tourism Research" 2011, no. 3.
- Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, PWN, Warszawa 2008.

- Kotha K., Nair A., *Strategy and Environment as determinants of performance*, "Strategic Management Journal" 1995, no. 16.
- Popiołek K., *Zyski dla największych, straty dla przeciętnych*, „Wiadomości Turystyczne” 16.06.2012.
- Przychocka I., *Kondycja finansowa firmy przez pryzmat analizy finansowej*, SIGMA SPJ, Warszawa 2012.
- Rumelt R.P., *Diversifications strategy and profitability*, "Strategic Management Journal" 1982, no. 4.
- Siegiel J.G., Shim J.K., Hartman S.W., *Przewodnik po finansach*, PWN, Warszawa 1995.
- Taylor P., *Oligopoly or contestable markets in the UK package tour industry*, "Services Industrial Journal" 1996, no. 16 (3).
- Theursen L., *Vertical Integration in the European Package Tour Business*, "Annals of Tourism Research" 2004, vol. 31, no. 2.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.  
[www.intur.pl](http://www.intur.pl)  
[www.turystyka.gov.pl](http://www.turystyka.gov.pl).

## FINANCIAL CONDITION OF TOURISM ORGANISERS IN POLAND IN THE PERIOD 2007-2011

**Summary:** The aim of the study is to evaluate the financial condition of the seventy biggest tour operators in Poland on the basis of statistical reports. Using literature and own research the author considers the possibilities of evaluating financial condition of travel agencies. He proposes measures needed to provide a general characteristic of tour operators and describe their financial liquidity, efficiency of operations, funding structures and profitability. A detailed analysis of these indicators has revealed a very unfavourable picture of Polish tour operators' financial condition. Accordingly, the author identifies the biggest threats to the industry and formulates conclusions regarding both the possibilities of tour operators adapting to the new market conditions and activities of government bodies responsible for providing legal and economic frameworks for enterprises.

**Keywords:** tour operator, financial condition, financial reporting, efficiency of operations.