

DZIAŁALNOŚĆ
LIDERÓW PRZEMYSŁU TURYSTYCZNEGO W ŚWIETLE
AKTUALNYCH TENDENCJI WYSTĘPUJĄCYCH NA RYNKU
(studium przypadku First Choice i Forte)

Wiesław Alejziak¹

Wprowadzenie

W ostatnim okresie, ze względu na szybko zmieniające się uwarunkowania społeczne, gospodarcze, środowiskowe i technologiczne obserwujemy na rynku turystycznym wieloaspektowe przeobrażenia. Dotyczą, one zarówno popytu, jak i podaży turystycznej. Z jednej strony są wynikiem zmian, jakie dokonują się w sferze potrzeb, preferencji i motywacji wyjazdów wśród aktualnych i przyszłych turystów, z drugiej zaś wynikają z coraz większej konkurencji dóbr i usług turystycznych. Coraz większe znaczenie mają także troska o stan środowiska przyrodniczego i kulturowego oraz dążenie do zahamowania wielu niekorzystnych zjawisk, jakie towarzyszą niekontrolowanemu rozwojowi turystyki.

Nowe tendencje zaznaczające się na rynku są również pochodną zmian geopolitycznych, jakie w ostatnim okresie dokonały się na świecie. Dotyczy to zwłaszcza największego rynku turystycznego, jakim jest Europa (m. in. upadek komunizmu i demokratyzacja społeczeństw w dawnych krajach socjalistycznych, powstanie Unii Europejskiej itp.). Efektem tych zmian jest globalizacja podaży i popytu turystycznego, polegająca na włączeniu się do międzynarodowej wymiany turystycznej nowych krajów i całych regionów geograficznych.

Olbrzymi wpływ na funkcjonowanie rynku turystycznego ma rozwój i wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym zwłaszcza urządzeń komputerowych i telekomunikacyjnych. Komputerowe systemy rezerwacyjne (CRS) praktycznie wyeliminowały takie - nieodłącznie kojarzące się z branżą turystyczną - rekwizyty, jak grafiki, plansze, czy tablice dyspozycyjne. Współczesne systemy mają bardzo rozbudowane funkcje. Oprócz pierwotnej funkcji rezerwacji i sprzedaży biletów lotniczych, umożliwiają one rezerwację na inne środki transportu, wynajem samochodów, a także rezerwacje hotelowe oraz wiele usług dodatkowych (bilety na imprezy artystyczne, do muzeów i innych atrakcji turystycznych). Obecnie praktycznie żaden większy touroperator, linia lotnicza czy łańcuch hotelowy, nie są w stanie funkcjonować bez dostępu do przynajmniej jednego, z kilku takich globalnych systemów dystrybucyjnych (GDS - Global Distribution System), jak Amadeus, Sabre, czy Worldspan.

Coraz większy wpływ techniki komputerowej na rynek turystyczny dotyczy nie tylko sposobów rezerwacji oraz dystrybucji świadczeń. Z uwagi na fakt, że komunikacja audiowizualna jest stale udoskonalana i - co najważniejsze - ciągle tanieje, jej różnorodne formy znajdują szerokie zastosowanie w sferze informacji, reklamy i promocji

¹ * Instytut Turystyki AWF, Kraków, AL Jana Pawła II 78

turystycznej. Już dzisiaj tradycyjna broszura czy folder turystyczny, coraz częściej zostają zastąpione „broszurą elektroniczną” w postaci CD-ROM, na którym można zmagazynować - w miniaturowej i łatwej do przesłania pocztą objętości - olbrzymie ilości informacji (do 200000 stron maszynopisu), ilustrowanych fotografiami (5000 dobrej jakości zdjęć) i dźwiękiem (4 - 5 godzin muzyki lub słownej informacji). Niskie koszty (w Polsce koszt tłoczenia waha się od 1,8 do 4 zł za sztukę, w zależności od nakładu) sprawiają, że CD-ROM pozwala rozwinąć na szeroką skalę profesjonalne zastosowania technik multimedialnych w informacji i reklamie turystycznej.

Z pewnością bardzo duże zmiany na rynku turystycznym wprowadzi coraz bardziej powszechny dostęp do Internetu, który znacznie bardziej niż telefon czy faks, umożliwi bezpośredni kontakt potencjalnych klientów z wytwórcami usług turystycznych. Zakres i dynamika zmian jakie dokonują się w dziedzinie zastosowania nowoczesnych technologii w branży turystycznej mogą doprowadzić do prawdziwej rewolucji w całym systemie organizacji i funkcjonowania rynku turystycznego. W wielu dyskusjach na temat przyszłego kształtu rynku oraz roli różnych przedsiębiorstw turystycznych pojawia się pytanie: czy za kilka lub kilkanaście lat będą jeszcze istnieć agencje turystyczne - przynajmniej w takim kształcie jak obecnie?

Przy odrobinie wyobraźni można wyobrazić sobie sytuację, w której uprzejmego sprzedawcę - stanowiącego najważniejszy element w funkcjonowaniu dzisiejszych biur turystycznych - zastąpią interaktywne systemy multimedialne, które pozwolą dokonać wyboru odpowiedniej oferty bez wychodzenia z domu. Technicznie jest to już dzisiaj możliwe. W niektórych miastach (np. w Londynie) funkcjonują systemy pozwalające dokonać zakupów w dużych domach wysyłkowych za pośrednictwem telewizji kablowej. Przed decyzją o zakupie można sobie wywołać na ekran telewizora (lub komputera) krótki film o poszukiwanym towarze, potem go zamówić, a na koniec - za pomocą odpowiedniej przystawki do tych urządzeń - zapłacić za usługę kartą kredytową. Podobne rozwiązania testowane są w odniesieniu do branży turystycznej.

O kwietnia 1998 roku niektóre z brytyjskich firm turystycznych wykorzystują do prezentacji swoich ofert telewizję kablową i satelitarną. Wideooferty turystyczne cieszą się dużą popularnością widzów i wydaje się, że już w niedługim czasie mogą zastąpić tradycyjne foldery i katalogi.

W jednym z opublikowanych ostatnio raportów na temat nowych trendów w organizacji i funkcjonowaniu handlu światowego, eksperci czołowej firmy konsultingowej Deloitte and Touche [cyt. za 14] wskazują na dużą dynamikę wzrostu znaczenia Internetu przy zakupach dokonywanych w handlu detalicznym. Badania przeprowadzone w 25 krajach wykazały, że w ciągu najbliższych dwóch lat nastąpi 300-procentowy wzrost transakcji realizowanych za pomocą mediów elektronicznych. Oczywiście pewne produkty bardziej, inne znacznie mniej nadają się do sprzedaży w cyberprzestrzeni. Wydaje się jednak, że turystyka świetnie nadaje się do tego typu sprzedaży. W zasadzie większość produktów oferowanych przez hotele, linie lotnicze, czy firmy „rent a car” - to idealny towar do sprzedaży przez interaktywną telewizję, a więc postawione wcześniej pytanie dotyczące przyszłości biur turystycznych wcale nie należy do kategorii futurologicznych rozwiązań.

Opisane zjawiska spowodowały zasadniczą zmianę podejścia wielkich firm turystycznych do ich obecnych, a zwłaszcza przyszłych działań. Przy opracowaniu strategii swojej działalności nie kierują się już głównie pytaniem, „co chcemy sprzedać?”, ale „co aktualni i potencjalni klienci chcieliby kupić?”. Dlatego też w ostatnim okresie wzrasta znacznie różnego rodzaju analiz i prognoz dotyczących kierunków rozwoju

popytu turystycznego. Stanowią one teraz punkt wyjścia przy opracowaniu wszelkich planów i strategii działalności wszystkich liderów przemysłu turystycznego.

Tendencje występujące po stronie popytu turystycznego

W ostatnim okresie ukazało się szereg prac poświęconych analizie kierunków rozwoju współczesnej turystyki [np. 8, 15, 16, 18, 21, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39]. Są wśród nich zarówno poważne studia oparte na badaniach empirycznych, jak i prace popularno-naukowe, będące wynikiem wieloletnich obserwacji rynku turystycznego przez praktyków. Nie podejmując się ich pełnej prezentacji, pozwolę sobie przedstawić poglądy Josta Krippendorfa, który w jednej ze swych prac [23] w znakomity sposób wskazał na najważniejsze zmiany, jakie w ostatnim okresie obserwujemy na rynku oraz określił główne kierunki przekształceń popytu turystycznego. Nieco zmodyfikowana i rozszerzona krippendorfska koncepcja „Hard & Soft Tourism” opiera się na charakterystyce dwóch przeciwstawnych rodzajów turystyki: turystyki tradycyjnej oraz nowoczesnej. Została ona sporządzona na podstawie obserwacji zmian, jakie dokonują się w sferze potrzeb i preferencji dawnych oraz obecnych klientów firm turystycznych.

Tabela 1. Zmiany dokonujące się w strukturze współczesnego popytu turystycznego (Koncepcja „Hard & Soft Tourism”)

HARD TOURISM (turystyka twarda) Cechy dotychczasowej turystyki	SOFT TOURISM (turystyka łagodna) Cechy tzw. przyszłej turystyki
1) podróżowanie grupowe;	— podróżowanie indywidualne;
2) mało czasu, pobyty krótkoterminowe;	— dużo czasu, pobyty długoterminowe;
3) dominujący model jednego głównego wyjazdu w okresie urlopowo-wakacyjnym;	— model opierający się na dwóch (lub więcej) nieco krótszych wyjazdach wypoczynkowych w roku;
4) z góry ustalona trasa program od „a” do „z”;	— indywidualne i spontaniczne decyzje programowe;
5) wygoda i bierność;	— wysiłek i aktywność;
6) nastawienie na liczbę zaliczonych atrakcji;	— nastawienie na jakość, przeżycie nowych doświadczeń;
7) poczucie wyższości, efekt demonstracji;	— szacunek i partnerstwo w kontaktach z gospodarzami;
8) brak przygotowania i wiedzy na temat atrakcji, zwyczajów;	— przygotowanie się do spotkania z odwiedzanym regionem, krajem;
9) importowany styl życia i taki sam sposób zachowań;	— życie według wzorów ludności miejscowej;
10) zakupy;	— prezenty;
11) hałaśliwość;	— spokój;
12) pamiątki ogólnodostępne, (np. produkowane masowo figurki Wieży Eiffel'a);	— pamiątki osobiste (np. samodzielnie zrobione zdjęcie, film wideo);
13) nieznanostwo języka odwiedzanego kraju;	— nauka języka ludności miejscowej (przynajmniej kilku słów);
14) szybkie środki transportu, częste przemieszczanie;	— mniejsze znaczenie szybkości przemieszczania się;
15) ciekawość, wścibskość;	— takt;
16) nastawienie na komfort;	— komfort nie jest niezbędny;
17) dystans między personelem a klientem.	— bliskie, często przyjacielskie kontakty z obsługą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (23).

Z informacji zawartych w tabeli 1 wylania się obraz turystyki, jaka będzie dominować w najbliższej przyszłości. Obserwujemy spadek zainteresowania turystyką określaną mianem 3XS (słońce, morze, piasek), nastawioną na wypoczynek bierny, na korzyść wypoczynku czynnego oraz turystyki poznawczej. W związku z tym rośnie popularność parków tematycznych oraz bazy pobytowej o specjalistycznych, rozbudowanych funkcjach programowych (Center Parks, Robinson Club itp.). Wyraźna tendencja wzrostowa dotyczy także wyjazdów do miast historycznych. Wzrasta także zainteresowanie tzw. zieloną turystyką, charakteryzującą się zamkniętymi obiegami w bazie noclegowej (np. własne oczyszczalnie ścieków, ponowne wykorzystanie surowców wtórnych), serwowaniem zdrowej żywności oraz ekologicznym wyposażeniem.

W najbliższej przyszłości przewiduje się szybszy wzrost podróży indywidualnych niż zorganizowanych wyjazdów grupowych (package tours). Zwiększy się także zainteresowanie krótszymi, ale za to częstszymi wyjazdami zarówno o charakterze poznawczym, jak i wypoczynkowym. Służy temu coraz powszechniejsze stosowanie systemu tzw. mostów między świętami dla wydłużania weekendów. Na razie tendencja wzrostowa dotyczy także turystyki motywacyjnej i biznesowej. Przewiduje się jednak, że postęp w telekomunikacji może spowodować zahamowanie tempa rozwoju podróży służbowych. Niektóre większe firmy już teraz zamiast wysyłać pracowników na różnego rodzaju spotkania biznesowe, wolą organizować wideokonferencje, które stanowią znacznie bardziej oszczędny (zarówno jeśli chodzi o czas, jak i koszty) sposób komunikowania się biznesmenów.

Zasadnicze rozbieżności widoczne w charakterystyce dotychczasowych, a także spodziewanych potrzeb i preferencji turystycznych (patrz tabela 1) wymuszają głębokie zmiany obserwowane po stronie podaży turystycznej. Współcześni organizatorzy i usługodawcy turystyczni muszą jednak brać pod uwagę także inne - bardziej ogólnej natury - uwarunkowania, mające wpływ na kształtowanie się wielkości i struktury popytu turystycznego. W raportach Światowej Organizacji Turystyki (m. in. 18, 35) zwraca się uwagę między innymi na:

- wzrost świadomości możliwości podróżowania (nigdy wcześniej ludzkość nie była tak mobilna);
- skracanie czasu pracy, wydłużanie urlopów wypoczynkowych, wcześniejsze emerytury;
- wzrost ilości czasu przeznaczanego na dodatkową pracę;
- postępujący proces starzenia się społeczeństw;
- tendencje do zakładania rodziny w późniejszym okresie;
- dominujący model rodziny 2+1;
- wzrost liczby małżeństw bezdzietnych;
- zwrot w kierunku zdrowego trybu życia;
- wzrost przestępczości i terroryzmu, powodujący wzrost wymagań w zakresie bezpieczeństwa podróży.

W raportach tych zwraca się także uwagę na bezpośredni związek między poziomem rozwoju gospodarczego a tendencjami we współczesnej turystyce oraz fakt, że opisane zjawiska dotyczą przede wszystkim krajów o wyższym od przeciętnego poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Jeśli do opisanych tendencji występujących po stronie popytu turystycznego, dołączymy rozwój podaży oraz olbrzymi wzrost konkurencji - to

stanie się oczywiste, że głębokie przeobrażenia rynku turystycznego są nieuchronne. Już teraz można zauważyć wyraźną zmianę podejścia do turystyki wśród liderów rynkowych, którzy z jednej strony mają największą świadomość nadchodzących zmian, z drugiej zaś sami je kreują.

Motywy, którymi kierują się firmy przy podejmowaniu działań konsolidacyjnych mogą być bardzo różne. Nie zawsze wynikają z chęci szybkiego osiągnięcia zysków. Często chodzi o uzyskanie dostępu do określonych segmentów rynku, nowych technologii, możliwości posługiwania się określoną marką itp. W niektórych sytuacjach bardzo duże znaczenie ma także możliwość wykorzystania nadwyżek finansowych, jakie w danym okresie firma wygospodarowała. Można przyjąć, że najważniejszymi celami konsolidacji są:

- zwiększenie efektywności działania,
- zwiększenie udziału w rynku,
- wyeliminowanie konkurencji,
- ograniczenie kosztów,
- dywersyfikacja ryzyka działalności.

Głównym celem działania każdego przedsiębiorstwa jest zysk oraz maksymalizacja stanu posiadania akcjonariuszy lub udziałowców. Przejęcia i fuzje stanowią jeden ze sposobów osiągnięcia tego celu i są naturalnym elementem gospodarki wolnorynkowej, w której również przedsiębiorstwa traktowane są jako towar. Podobnie jak inne produkty, również przedsiębiorstwo można kupić, sprzedać lub podzielić.

Największe znaczenie dla funkcjonowania rynku mają fuzje i przejęcia wśród dużych firm, często liderów w swoich branżach. W ostatnich kilku latach byliśmy świadkami kilku takich spektakularnych połączeń. Jednym z największych jest niedawne połączenie się wielkich, konkurujących ze sobą koncernów lotniczych: Boeing Company i McDonnell Douglas Corporation. To olbrzymia transakcja, której wartość szacuje się na 14 mld USD, skłoniła ich największego konkurenta, jakim jest europejski Airbus, do przekształcenia się z luźnego konsorcjum w spółkę prawa handlowego.

Nowym, aczkolwiek coraz częściej obserwowanym, zjawiskiem jest podejmowanie wspólnych przedsięwzięć przez konkurujących ze sobą - w poszczególnych branżach - liderów rynkowych. Dotyczy to zarówno inicjowania nowych projektów, jak i przenikania kapitałów, np. w postaci wymiany udziałów w niektórych firmach działających na tych samych rynkach. Wiele ciekawych przykładów do analiz na ten temat dostarcza niemiecki rynek turystyczny, na którym powiązania kapitałowe wśród czołowych firm są szczególnie interesujące. W wielu największych przedsiębiorstwach działających na tamtejszym rynku znaczące pakiety akcji ma państwo (dysponuje między innymi 100% akcji Deutsche Bahn, czy 37% akcji Lufthansy). W większości firm turystycznych dużymi udziałowcami są niemieckie banki. Dla przykładu: Deutsche Bank AG posiada udziały w wielkiej firmie KarstadtAG, a poprzez nią udziały w Neckermann und Reisen (NUR). Podobnie - będąc udziałowcem w firmie Horten AG - jest w części właścicielem Touristik Union International (TUI). Dzięki swoim akcjom w Hapag-Lloyd jest także udziałowcem w Deutsches Reisebüro (DER) i dalej przez DER w TUI. Posiadając (bezpośrednio lub pośrednio, akcje w takich gigantach przemysłu turystycznego, jak: TUI, NUR i DER, Deutsche Bank kontroluje około 60% niemieckiego rynku biur podróży, na tyle bowiem szacuje się wielkość rynku obsługiwanego przez wymienione trzy firmy [por. 24, s. 10].

Koncentracja kapitału w gospodarce światowej - oprócz permanentnej walki konkurencyjnej - jest także wynikiem tzw. gier kapitałowych na rynkach pieniężnych oraz sytuacji giełdowych. W przypadku przemysłu turystycznego w Niemczech koncentracja ta jest szczególnie duża. O tym jak mocno skomplikowane są obecnie powiązania kapitałowe w niemieckiej turystyce świadczy schemat I.

Analiza, której poddano - co warto zaznaczyć - jedynie najważniejsze struktury organizacyjne i udziały wśród czołowych niemieckich przedsiębiorstw turystycznych wskazuje na fakt, że prawie wszystkie największe firmy - poprzez banki oraz wzajemne powiązania - są ze sobą spokrewnione. Pomimo że ich kapitały się przenikają, firmy te mocno ze sobą konkurują i to zarówno na niemieckim, jak i międzynarodowym rynku turystycznym.

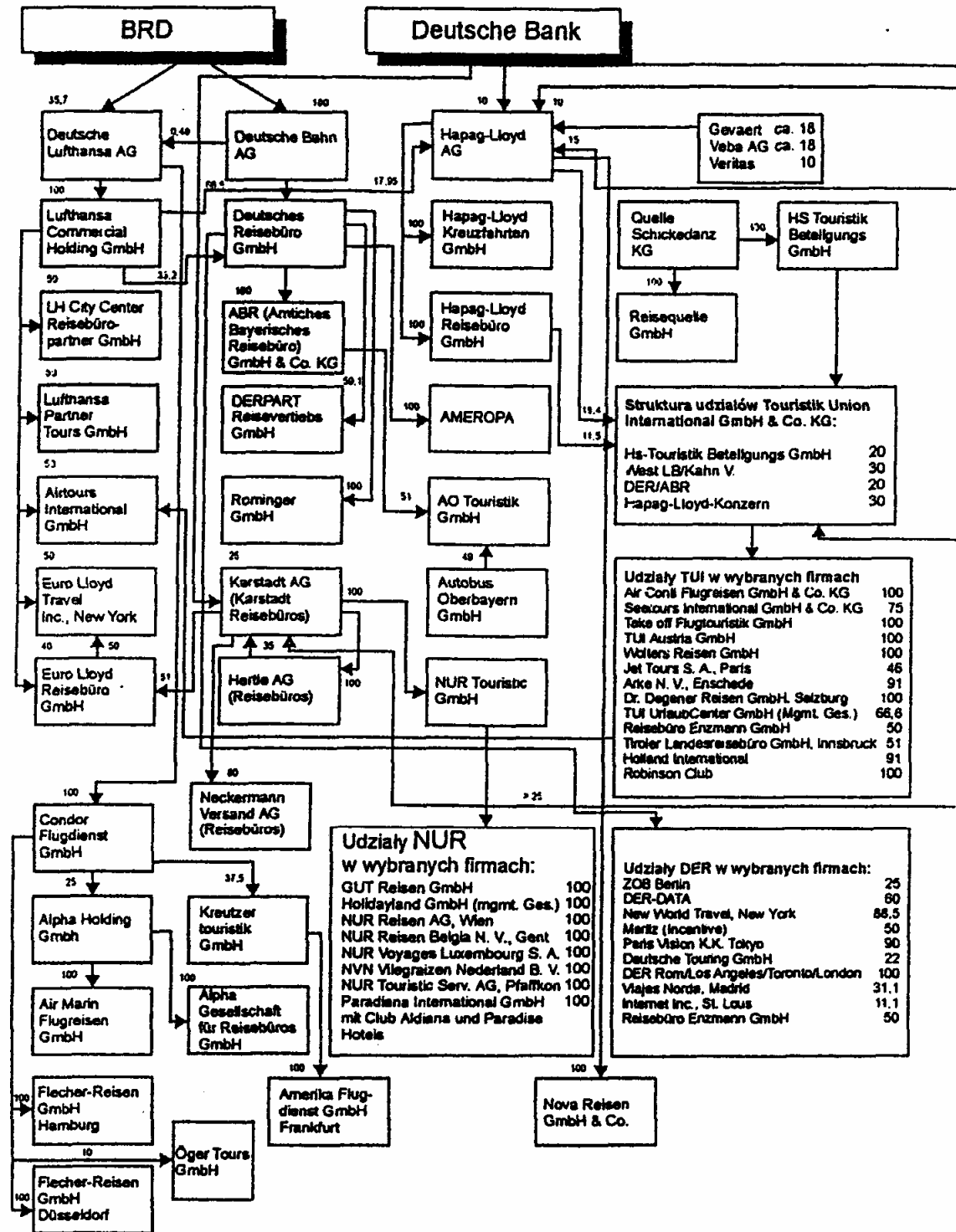
Procesem, który bardzo często towarzyszy koncentracji kapitału jest postępująca internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz wzrost znaczenia strategii marketingowych związanych z działaniami na rynku międzynarodowym (31). Obecnie niektórych koncerny, a czasami nawet całe branże (np. szwajcarskie giganty chemiczne) na rynkach krajowych osiągają zaledwie kilka procent całkowitych obrotów. Przedsiębiorstwa działające na rynku podróży i turystyki, już choćby z racji charakteru świadczonych usług - których podstawę stanowi transfer osób, popytu, wydatków i kapitału - są doskonałym przykładem potwierdzającym tendencję do malejącego znaczenia granic państwowych w prowadzeniu działalności gospodarczej.

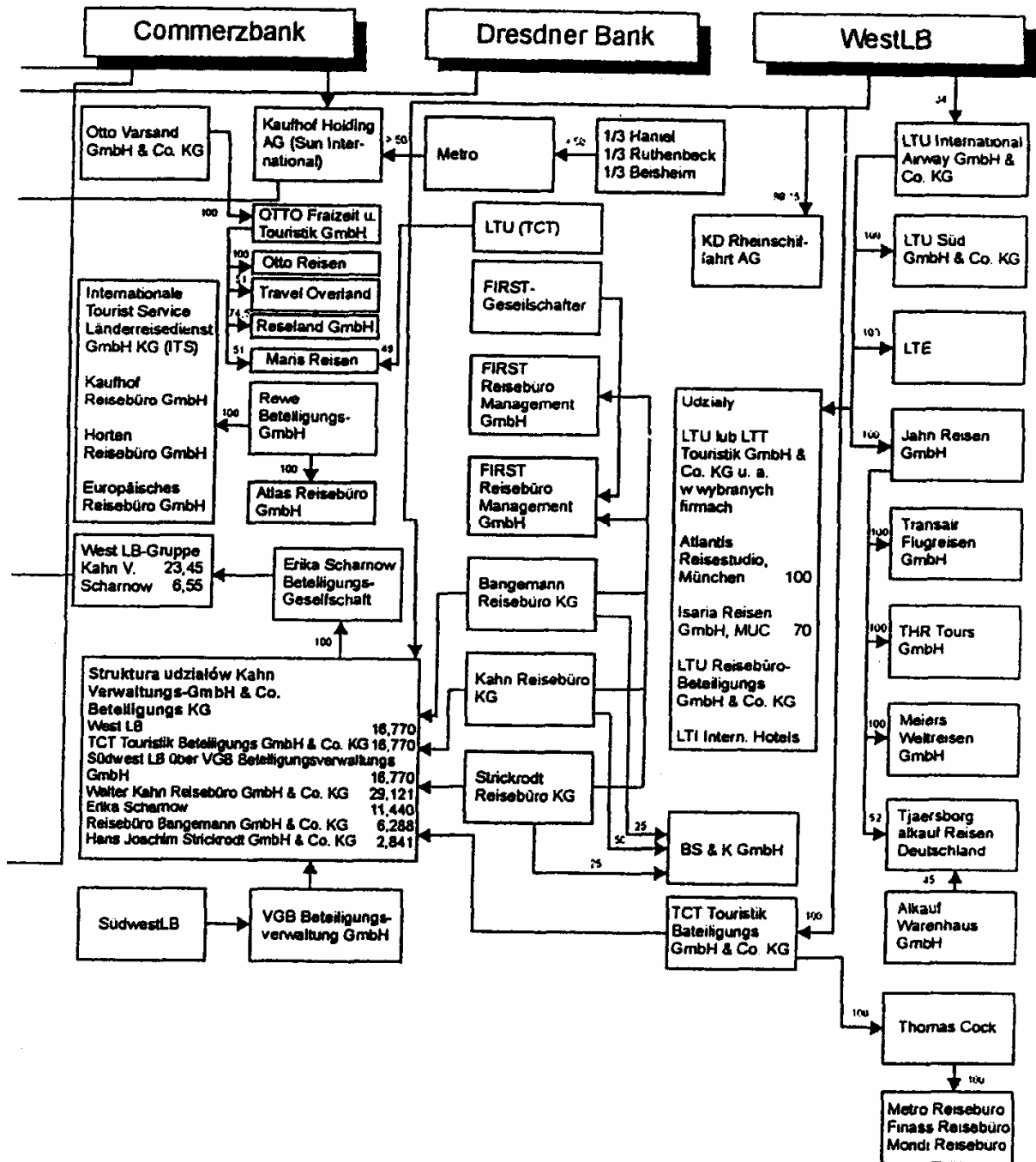
Jak już wspomniano, globalizacja działalności i koncentracja kapitału, mają fundamentalne znaczenie dla obecnego i przyszłego kształtu rynku turystycznego. Procesy te pociągają za sobą cały szereg innych przeobrażeń dokonujących się w sferze podaży turystycznej. Analiza aktualnych tendencji wskazuje - podobnie jak w przypadku popytu turystycznego - że również współczesna podaż turystyczna zasadniczo różni się od tego, co oferowano turystom jeszcze kilkanaście lat temu. Z jednej strony wynika to ze zmian, jakie dokonały się w sferze popytu, z drugiej zaś ze wzrostu konkurencji oraz coraz większego znaczenia polityki turystycznej. W tym ostatnim przypadku nie można jej ograniczać jedynie do działalności administracji turystycznej poszczególnych państw oraz najważniejszych międzynarodowych organizacji turystycznych (WTO, WT&TC), gdyż musimy być świadomi, że własną politykę turystyczną - zresztą nie zawsze zbieżną z priorytetami administracji rządowych - prowadzą także wielkie koncerny turystyczne.

Ich wpływ na funkcjonowanie rynku turystycznego - dzięki silnemu „lobby turystycznemu”, skupionemu wokół międzynarodowych organizacji branżowych - często jest silniejszy niż polityka poszczególnych krajów.

Pragnąc w możliwie najbardziej skróconej formie, a jednocześnie w miarę wszechstronnie przedstawić tendencje uwidaczniające się po stronie podaży turystycznej, zastosowano metodę podobną do tej, jaką wykorzystano już przy opracowaniu tabeli I. Sporządzono katalog najważniejszych cech, które charakteryzują współczesną podaż turystyczną oraz przeciwstawiono im te cechy, które określały podaż turystyczną kilka czy też kilkanaście lat temu.

Ryc. 1. Powiązania kapitałowo-organizacyjne w niemieckiej turystyce (stan na dzień 31.01.1996 r.)





Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wer redet wo mit?” w Reisebüro Bulletin - German Travel News 1996, nr 10–11, s. 22–23.

Tabela 2. Zmiany dokonujące się w sferze współczesnej podaży turystycznej

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE TURYSTYKI WSPÓŁCZESNEJ	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE TURYSTYKI TRADYCYJNEJ
Dominuje rynek nabywcy a firmy turystyczne działają w systemie permanentnej międzynarodowej konkurencji, powodującej wąski margines zysku.	Wcześniej panowała raczej równowaga, a w niektórych krajach i całych regionach geograficznych (np. dawne kraje socjalistyczne) dominował rynek producenta.
Transgraniczny charakter przemysłu turystycznego. Wzrastająca liczba i znaczenie wielkich korporacji ponadnarodowych. Zjawisko łączenia się i wykupywania przedsiębiorstw.	Wcześniej na rynkach krajowych dominowały rodzime przedsiębiorstwa turystyczne, lotnicze, hotelarskie, gastronomiczne, a większość ich obrotów przypadała na rynek krajowy.
Rozszerzanie sfer wpływów i zakresu działalności wśród tzw. wielkich graczy na rynku turystycznym (linii lotniczych, touroperatorów, łańcuchów hotelowych).	Wcześniej dominowała wyraźna specjalizacja, a ewentualne rozszerzanie zakresu usług odbywało się na zasadzie współpracy firm działających w różnych branżach.
Spadek znaczenia pośredników, w tym zwłaszcza agencji turystycznych. Dostawcy coraz częściej próbują dotrzeć bezpośrednio do klientów (poprzez Internet, Telemarketing).	Wcześniej na rynku sprzedaży detalicznej usług turystycznych dominowały wielkie sieci agencyjne, ściśle powiązane z czołowymi touroperatorami (hurtownikami).
Poszukiwanie nowych sposobów działalności przez Firmy zagrożone wyeliminowaniem z rynku (agencje) (np. kompleksowa obsługa wielkich firm, tworzenie własnych pakietów, poszukiwanie nisz rynkowych, agresywny marketing).	Wcześniej agencje koncentrowały działalność na sprzedaży pakietów wakacyjnych oraz biletów lotniczych. Ich mało urozmaicona oferta raczej nie obejmowała chętnie sprzedawanych dzisiaj różnych dodatkowych usług (np. różnego rodzaju ubezpieczenia).
Na rynek turystyczny wchodzi firmy dotychczas nie związane z branżą turystyczną (np. Quelle, Otto - sieci domów towarowych prowadzące sprzedaż wysyłkową).	Wcześniej rynek turystyczny był dosyć jednorodny; a bezpośrednia sprzedaż usług odbywała się głównie poprzez agencje. Pewną konkurencją stanowiły dla nich stowarzyszenia.
Powstawanie zupełnie nowych firm o charakterze touroperatorskim, będące wynikiem rozwoju różnych elektronicznych systemów informacji i rezerwacji świadczeń.	Chodzi nie tyle o CRS (komputerowe systemy rezerwacyjne), ile o nowe technologie, które dają bezpośredni kontakt z dostawcą pakietów lub pojedynczych usług (np. Internet).
Liberalizacja transportu lotniczego. Wzrost konkurencji między liniami europejskimi i amerykańskimi. Alianse strategiczne i przewidywane fuzje. Spadek znaczenia towarzystw czarterowych. Pojawienie się tanich tzw. dyskontowych linii lotniczych.	Wcześniej narodowe linie lotnicze korzystały z parasola ochronnego w postaci protekcyjnej polityki władz państwowych w poszczególnych krajach chroniących własne rynki. Ograniczona konkurencja sprawiała, że regularne linie niechętnie czarterowały loty.
Świadoma polityka turystyczna państw oraz międzynarodowych organizacji (WTO, WT&TC, IATA).	Wcześniej mieliśmy do czynienia raczej ze spontanicznym, a nie planowanym rozwojem turystyki.
Położenie akcentu na jakościową stronę zjawisk turystycznych.	Wcześniej liczył się prawie wyłącznie aspekt ilościowy (wzrost).
Pełna analiza zjawisk związanych z rozwojem turystyki. Równoczesne i równoprawne uwzględnianie wszystkich czynników (ekonomicznych, społecznych, kulturowych, przyrodniczych, edukacyjnych itp.).	Wcześniej w analizach rozwoju turystyki brano pod uwagę głównie czynniki ekonomiczne - rozwój gospodarczy regionów recepcyjnych, walkę z bezrobociem, a zwłaszcza maksymalizację zysku.
Postępująca liberalizacja w podróżach międzynarodowych, coraz więcej krajów stoi otworem dla turystyki zagranicznej.	Wcześniej istniało wiele barier ograniczających wyjazdy zagraniczne (np. powszechność wiz wjazdowych, trudności z wymianą walut, itp.).

Wzrost znaczenia bezpieczeństwa turystów wobec wzrastającej skali przestępstw, patologii społecznych i terroryzmu, będących efektem ułatwień w podróży i liberalizacji kontroli granicznych.	Wcześniej „eksport przestępczości” wykazywał znacznie mniejszą dynamikę; żelazna kurtyna nie pozwalała na kontakty grup przestępczych po obu jej stronach, a turyści rzadko byli celem ataków terrorystycznych.
Standaryzacja produktów oraz ujednoczenie prawa turystycznego, oraz inne ustalenia (np. karta turystów w krajach UE) pozwalające na identyfikację i powiązanie jakości oferowanych usług z ich cenami.	Wcześniej mieliśmy do czynienia z brakiem powszechnego systemu, który określałby standardy usług oraz sposoby zabezpieczeń dla klienta (np. kategoryzacja bazy noclegowej, czas pracy kierowców autokarów, itp.).
Większe zróżnicowanie produktów turystycznych. Dostosowanie ich do zmieniających się gustów coraz bardziej wymagających klientów (włącznie z przygotowaniem ich na specjalne zamówienie).	Wcześniej dominowała sprzedaż stereotypowych, zryczałtowanych imprez (package tours), w których nie zwracano uwagi na kwestię urozmaicenia potrzeb, motywacji i preferencji turystycznych.
Wzrost znaczenia aktywnych form wypoczynku, związanych ze sportem, kulturą i edukacją, w ofercie kierowanej do turystów urlopowych, propagowanie wakacji określanych mianem ASI (Activilies and Special Interest).	Wcześniej dominowała standardowa oferta pakietów wakacyjnych oparta na formacie 3XS (sea, sun, sand - morze słońce i piasek), którą obecnie zdaje się wypierać 3XE (entertainment, excitement, education - rozrywka, podniecenie i kształcenie).
Wzrost wymagań dotyczących jakości usług. Turyści oczekują teraz wysokiej jakości usług niezależnie od kraju, w którym są świadczone.	Wcześniej jakość usług, aczkolwiek również ważna, jednak nie wpływała tak zasadniczo na kwestię utrzymania się firm turystycznych na rynku.
Mniejsze znaczenie ceny oraz orientacja na nowe wartości, jako czynnik decydujący o zakupie. Wzrost znaczenia usług dodatkowych często dołączanych „za darmo” lub po niskich cenach do podstawowego pakietu.	Wcześniej wyraźnie dominowało ukierunkowanie na ceny, jako czynnik decydujący o zakupie. Często cena była jedynym narzędziem walki o klienta, co dezorganizowało rynek i doprowadziło do kilku spektakularnych bankructw (np. International Leisure Group).
Wzrost znaczenia działalności marketingowej. Powszechność stosowania różnorodnych form agresywnej promocji, skierowanej do konkretnych, wyselekcjonowanych wcześniej segmentów rynkowych.	Wcześniej powszechnie obowiązywały stałe ceny katalogowe. Dużo większą uwagę skupiano na reklamie firm, niż promocji konkretnych produktów. Reklama i promocja adresowane były raczej do wszystkich potencjalnych klientów,
Elastyczność działalności firm turystycznych, które muszą brać pod uwagę fakt spontaniczności decyzji konsumenckich oraz to, że obecnie podejmowane są one często w ostatniej chwili.	Wcześniej rezerwacji świadczeń w firmach turystycznych dokonywano na wiele miesięcy przed wyjazdem. Tak popularna obecnie sprzedaż w systemie „last minute” należała do rzadkości.
Mnogość zastosowań i powszechność wykorzystania komputerowych systemów rezerwacyjnych zarówno przy tworzeniu, jak i dystrybucji większości świadczeń turystycznych.	Wcześniej tzw. CRS były wykorzystywane przede wszystkim przy sprzedaży biletów lotniczych i rezerwacjach hotelowych. Nie korzystano z nich na etapie tworzenia produktów.
Wykorzystanie nowoczesnych środków informacji, reklamy i promocji turystycznej (CD-ROM, Info-kioski turystyczne).	Wcześniej głównym nośnikiem informacji turystycznej i reklamy była tradycyjna broszura oraz folder reklamowy.
Troska o stan i ochronę środowiska przyrodniczego i kulturowego oraz interesy ludności miejskiej. Zrównoważony rozwój turystyki (Sustainable Tourism Development).	Wcześniej powszechnie lekceważono problematykę niekorzystnego wpływu masowej turystyki na środowisko oraz interesy społeczności lokalnych, (tworzenie tzw. gett turystycznych).
Ochrona najcenniejszych obszarów i atrakcji turystycznych. Tworzenie stref ochronnych, zakazy inwestycji.	Wcześniej zarówno lokalizację inwestycji, jak i ruch turystyczny kierowano na najcenniejsze obszary.

Wzrost zapotrzebowania na wysoko kwalifikowaną kadrę turystyczną. Swobodny przepływ siły roboczej. Rozwój szkolnictwa turystycznego, zwłaszcza na poziomie wyższym.	Wcześniej personel obsługujący turystów, często rekrutowano z innych branż uznając, że praca w turystyce wymaga bardziej pewnych predyspozycji niż wiedzy i umiejętności.
---	---

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując dotychczasowe rozważania możemy dojść do wniosku, że dynamiczny rozwój i przekształcenia dokonujące się zarówno po stronie popytu, jak i podaży turystycznej, zwiastują nadejście złotej ery dla turystyki. Niektórzy są o tym przekonani pisząc o turystyfikacji świata [por. 27, s. 38]. Z pewnością jest w tym wiele racji, ale musimy mieć świadomość zagrożeń i barier, na jakie rozwój turystyki może napotkać. Niektóre z nich próbowano w tej pracy zasygnalizować. Wydaje się jednak, że wiedząc jak złożonym zjawiskiem jest współczesna turystyka, jesteśmy w stanie tak pokierować jej rozwojem, aby również następne pokolenia mogły docenić jej dobrodziejstwa. Jedno jest pewne - turystyka w XXI wieku dosyć wyraźnie będzie się różniła od turystyki z poprzednich epok, nawet tych niezbyt odległych. Nadchodzi być może powolny, ale chyba nieuchronny koniec małych biur podróży. Podobnie jak w handlu, rynek turystyczny zdają się całkowicie opanowywać wielkie ponadnarodowe koncerny, powstające przede wszystkim w wyniku fuzji wielkich przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Przewiduje się, że już na początku następnego stulecia (i tysiąclecia) dołączą do nich firmy azjatyckie, głównie japońskie i chińskie. Oczywiście zostanie pewna liczba mniejszych, prywatnych biur podróży, skupiających się na świadczeniu usług specjalistycznych, których gigantom nie będzie się opłacało organizować.

Znacznym zmianom ulegnie także struktura międzynarodowego ruchu turystycznego. Obecnie prawie trzy czwarte podróżujących po świecie to Amerykanie i Europejczycy (do niedawna głównie z zachodniej części Kontynentu, teraz już prawie ze wszystkich jego zakątków). Jednak wydaje się, że już niedługo dominacja ta się skończy, na rynek turystyczny wkroczy bowiem turysta z Azji. Przewiduje się, że już około 2005 roku co czwartym podróżującym po świecie będzie przedstawiciel żółtej rasy, a do dwóch dotychczasowych głównych obszarów recepcji turystycznej - jakimi były Europa i Ameryka Północna - dołączą przynajmniej kolejne dwa dotąd zamknięte kraje - Chiny i Rosja. Tam też prowadzone będą największe inwestycje komunikacyjne i turystyczne. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że już w pierwszej połowie przyszłego stulecia turystyka masowa obejmie w zasadzie cały świat, w tym regiony uchodzące dotychczas za niedostępne i dzikie.

Ułatwi te podróże rozwój transportu. Wydaje się, że jesteśmy w przededniu rewolucji w tym względzie. Już dzisiaj szybkie pociągi TGV (Train Grand Vitesse) na trasie Paryż-Lyon poruszają się z prędkością ponad 250 km/h, a na eksperymentalnych odcinkach osiągają 515 km/h. Nad projektem nowych konstrukcji pracują także specjaliści od transportu lotniczego. Od kilkunastu lat trwają prace nad projektem HOTOL (Horizontal Take off Landing) - samolotem poziomego startu i lądowania, który przewoziłby pasażerów na pułapie 40000 metrów z prędkością 5-7 jednostek Macha (1 Mach = prędkość dźwięku). Zakończenie prac przewidziane jest około 2010 roku. Znacznie bardziej zaawansowane i dające nadzieje na szybszą realizację są prace nad projektem HSCT (High Speed Civil Transport) realizowanym przez koncern Boeing. Dotyczy on opracowania supersonicznego samolotu o parametrach nieznacznie przewyższających samoloty „Concorde”, ale znacznie bardziej ekonomicznego w eksploatacji (przyjęto bowiem, że minimum opłacalności jednego pasażerokilometra powinno wynosić nie więcej niż 0,06 USD) [3, s. 22—25]. Oprócz zmian

technologicznych i konstrukcyjnych w przemyśle lotniczym dokonują się także głębokie zmiany w organizacji i zarządzaniu towarzystwami lotniczymi [41].

Kończąc rozważania na temat aktualnych tendencji oraz perspektyw -rozwoju turystyki wypada tylko wyrazić nadzieję, że mając świadomość niezwyklej złożoności i interdyscyplinarności tego zjawiska uda się tak zaplanować jej przyszłość, aby w dalszym ciągu mogła się dynamicznie rozwijać. Wszak została ona stworzona dla człowieka po to, aby spełnić jego marzenia, których ma coraz więcej.

W opracowaniu niniejszym skupiono się na przemianach jakościowych dokonujących się we współczesnej turystyce, świadomie pomijając rozważania na temat trendów dotyczących wielkości, dynamiki i struktury ruchu turystycznego na świecie (tj. aspektów ilościowych). Ten równie interesujący aspekt przemian dokonujących się we współczesnej turystyce wykraczał jednak poza zakres tego - i tak dosyć obszernego artykułu².

Restrukturyzacja działalności liderów światowego przemysłu hotelarskiego. Studium przypadku łańcucha hotelowego Forte PLC (Trusthaus Forte)

Geneza i rozwój firmy

Forte PLC należy do największych firm działających w branży hotelarsko-gastronomicznej na świecie. Geneza firmy sięga roku 1970, kiedy to - w wyniku połączenia Forte Holdings Limited oraz Trust House - powstał Trusthouse Forte)³², stając się największą firmą działającą na brytyjskim rynku gastronomii i hotelarstwa. Każda z firm, które utworzyły nową spółkę, już wcześniej należała do czołowych brytyjskich przedsiębiorstw w swoich branżach. Forte Holdings, kontynuując tradycje firmy gastronomicznej założonej w 1935 roku przez Lorda Forte, już w momencie wejścia na londyńską giełdę (w 1962 roku) należał do czołowych przedsiębiorstw zarządzających restauracjami oraz innymi przedsiębiorstwami gastronomicznymi, natomiast Trust House był siecią tradycyjnych gospod działających na terenie całych Wysp Brytyjskich. Krótko przed połączeniem z Forte Holdings, firma dokonała poważnych inwestycji, które znacznie umocniły jej pozycję na rynku. Najpierw zakupiono Gardener Merchant, przedsiębiorstwo produkujące artykuły żywnościowe, a następnie przystąpiono do budowy sieci hoteli znanych pod marką Posthouse. W wyniku połączenia obu firm, Trusthouse Forte dysponował ponad połową całej bazy noclegowej w Wielkiej Brytanii. Również w branży gastronomicznej THF należał wówczas do liderów brytyjskiego rynku.

Potencjał usługowy firmy ulegał systematycznemu powiększaniu, głównie poprzez przejmowanie hoteli i restauracji już funkcjonujących. W 1977 roku THF zakupiło od J. Lyons Co. 35 hoteli, dysponujących 6.438 miejscami noclegowymi. Transakcja była dla Trusthouse Forte bardzo korzystna, firma zapłaciła bowiem wówczas po 4000 funtów szterlingów za pokój, a budowa nowych obiektów wyniosłaby ponad 20000 funtów za pokój. Zdobycie marki Lyons Hotels ugruntowało pozycję THF na brytyjskim rynku hotelarskim. Jednak ambicje oraz plany firmy nie ograniczały się tylko do Wielkiej Brytanii. Postanowiła ona zainwestować spory kapitał w hotele amerykańskie. Już w

² Zagadnienia te zostały omówione w pracy (4, s. 41—66).

³ W dalszej części opracowania skrót THF, będący znakiem firmowym przedsiębiorstwa, używany będzie zamiast pełnej nazwy Firmy.

latach siedemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych stworzono sieć hoteli Travelodge, na którą składały się aż 442 obiekty. Wszystkie sprzedawano pod znakiem firmowym Forte, chociaż tylko część była wyłączną własnością THF. Zdecydowaną większość stanowiły obiekty, w których Forte posiadało tylko część udziałów (joint venture) oraz współpracujące z THF na podstawie umów franchisingowych.

W latach osiemdziesiątych liczba obiektów należących do THF stale się powiększała. W 1986 roku zakupiono 30 hoteli od Imperial Catering and Hotels, a dwa lata później - 24 hotele od Kennedy Brookers Hotels And Restaurants. Znacznie powiększyła się również brytyjska sieć Travelodge, która w końcu lat osiemdziesiątych liczyła już około 100 obiektów. W tym okresie Trusthouse Forte stał się także właścicielem kilku prestiżowych hoteli w różnych miejscach na całym świecie (np. Hotel Ritz w Madrycie, będący jednym z najbardziej luksusowych obiektów na świecie). Jednak podstawowe znaczenie w działalności firmy miała wówczas sieć hoteli, która sprzedawała wszystkie swoje produkty pod marką Posthouse. Składały się na nią w zasadzie dwie grupy obiektów. Pierwszą tworzyły najstarsze hotele określane mianem „pierwszego pokolenia Posthouse”. Były to bardzo funkcjonalne obiekty, zlokalizowane przy ważniejszych trasach przelotowych, oferujące standardowe usługi, głównie dla wycieczkowiczów i podróżujących biznesmenów. „Drugie pokolenie Posthouse”, to obiekty wybudowane w latach osiemdziesiątych. Charakteryzują się wysokim standardem usług, który znakomicie odzwierciedla nowe - w mniejszym stopniu uwarunkowane ceną i bardziej wyrafinowane - potrzeby klientów.

Profil i zakres działalności

W 1994 roku Forte PLC dysponował ponad 940 hotelami oraz 600 restauracjami w 60 krajach. Najważniejszą rolę w działalności firmy odgrywa rynek hotelarski, gdzie Forte sprzedaje swoje produkty pod takimi markami jak: Posthouse, Travelodge, Heritage, Crest, czy nabyta w ostatnim okresie Meridien Hotels. Forte PLC należy także do największych brytyjskich restauratorów. Posiada kilka łańcuchów restauracyjnych, w tym tak znane jak:

Little Chef (340 restauracji w Wielkiej Brytanii) Happy Eater (84 restauracje, obsługująca rocznie 9 milionów klientów) czy Harvester (74 zakłady i 5 milionów klientów rocznie). Firma zajmuje także znaczącą pozycję na rynku francuskim, gdzie jest właścicielem 52 restauracji, 4 hoteli Relais oraz jednej z największych sieci stacji naprawczych przy autostradach, nazywanych Cote France. Ponadto Forte jest także właścicielem firmy Puritan Maid działającej na brytyjskim rynku przemysłu spożywczego. Firma zatrudnia 42.200 pracowników, z czego 31.700 w Wielkiej Brytanii (w tym 21.500 na pełnym etacie) oraz 10.500 osób za granicą.

Na obecny profil i zakres działalności Forte PLC zasadniczy wpływ miała restrukturyzacja firmy dokonana na początku lat dziewięćdziesiątych. Był to okres, kiedy hotelarstwo światowe przeżywało wyraźny kryzys. Recesja gospodarcza w Wielkiej Brytanii i USA oraz wojna w Zatoce Perskiej, spowodowały zahamowanie wzrostu obrotów oraz spadek zysków większości firm hotelarskich. Zmusiło to je do dokonania zasadniczej rewizji strategii marketingowych oraz podjęcia działań mających na celu dostosowanie się do zmienionych warunków panujących na rynku. Wiele czołowych łańcuchów hotelowych dokonało restrukturyzacji działalności, obejmujących system organizacji i zarządzania, rodzaje produktów oraz image marketingowy przedsiębiorstw [por. 22, 23].

W tym czasie THF reklamowała się jako „najlepsza sieć hoteli na świecie”. W swej misji firma podkreślała, że „jej filozofią jest dostosowanie się do otoczenia, a nie niewolnicza pogoń za - z góry określonym - image produktu” [11, s. 4]. Takie stanowisko

zaważyło na tym, że Trusthouse Forte długo nie podejmował starań o stworzenie jednolitego, dającego się odróżnić od konkurencji, systemu identyfikacji własnych produktów. Większość hoteli średniej (a także znaczna część wyższej) klasy miała własne nazwy, do których dodawano jedynie skrót THF. Uważano, że ułatwi to rozliczenia finansowe i uprości procedurę kontroli obiektów. Przeprowadzone wówczas badania wskazywały bowiem, że indywidualność jest głównym atutem hoteli pięciogwiazdkowych oraz małych hoteli w stylu angielskim, zlokalizowanych w mniejszych miejscowościach, natomiast nie ma aż tak dużego znaczenia w pozostałych typach hoteli, głównie tych, które oferują standardowe usługi.

Kierując się takimi założeniami Trusthouse Forte podzielił wszystkie swoje hotele na sześć typów. Wyróżniono wówczas: THF Exclusive, Forte Hotels, Post-house Hotels, Travelodges, Forte Classic, Heritage Inns. Hotele tworzące całą ówczesną sieć łańcucha Trusthouse Forte cechowało przede wszystkim bardzo duże zróżnicowanie obiektów. Dotyczyło to zarówno wielkości hoteli, ich lokalizacji, architektury, wyposażenia, jak i cen oraz zasięgu obsługiwanego rynku.

Tymczasem na rynku hotelarskim coraz wyraźniej zaznaczała się tendencja do standaryzacji usług oraz tworzenia przez łańcuchy hotelowe jednolitych, łatwo odróżnialnych marek, które informowały klientów o standardzie i jakości świadczonych usług, systemie funkcjonowania obiektu, przybliżonych cenach itp. W takiej sytuacji wyjątkowo szeroki asortyment produktów, znajdujący się w portfelu Trusthouse Forte, stanowił pewne utrudnienie w działalności firmy, zwłaszcza jeśli chodzi o działalność promocyjną. Znalazło to odbicie w wielkości sprzedaży produktów THF oraz wynikach finansowych spółki, które w krótkim czasie wyraźnie się pogorszyły. Skłoniło to zarząd firmy do podjęcia szeregu zintegrowanych działań marketingowych, w których główną uwagę skupiono na strategii kształtowania marki Forte.

Pierwszym krokiem w tym kierunku - który miał zresztą bardzo istotne znaczenie dla przeprowadzonej nieco później restrukturyzacji całej firmy - była decyzja o nabyciu kilkudziesięciu hoteli o wyraźnie wyodrębnionym znaku firmowym, które miałyby ugruntowaną pozycję na rynku. W maju 1990 roku nabyto od firmy Bass (właściciel Holiday Inn Worldwide) 43 hotele Crest, które znakomicie spełniały wspomniane wyżej kryteria. Marka Crest jest znana w całej Europie od ponad 50 lat, a obiekty firmowane tym znakiem charakteryzują się specyficznym profilem i zakresem świadczonych usług. W większości są to nowoczesne trzy- i czterogwiazdkowe hotele, zlokalizowane w centrach dużych miast oraz w pobliżu ważnych tras przelotowych. Zakup tych hoteli pozwolił firmie na wykreowanie silnej marki oraz stanowił wstęp do strategii kształtowania nowego image całego przedsiębiorstwa. W 1991 roku - w odpowiedzi na coraz trudniejszą sytuację firmy, a także zmieniające się potrzeby turystów - Zarząd Forte postanowił dokonać zasadniczej restrukturyzacji, która zakładała:

- zmianę image, mającą na celu stworzenie jednolitego, bardziej nowoczesnego i wyrazistego wizerunku przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza zmianę nazwy firmy - z Trusthouse Forte na Forte,
- wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej i systemu zarządzania.
- ustanowienie wspólnych celów, poprzez ściślejszą współpracę pomiędzy poszczególnymi grupami hoteli oraz samymi hotelami,
- umocnienie pozycji na rynku międzynarodowym,
- udoskonalenie systemu sprzedaży usług, w tym głównie poprzez wprowadzenie nowoczesnych technologii,
- szkolenie personelu, w tym zwłaszcza w zakresie jakości usług oraz identyfikowania się pracowników z firmą oraz zrozumienia ich wkładu w sukces przedsięwzięcia.

Przy opracowywaniu nowej strategii działalności oraz kształtowania nowego wizerunku firmy wykorzystano z wielu badań, doświadczeń własnych menadżerów oraz konsultantów z zewnątrz. Wspólnie określono, w jaki sposób nowe produkty powinny być wytwarzane oraz oferowane, tak aby było to zgodne z nowymi tendencjami występującymi na rynku turystyczno-hotelarskim. Zasadniczą rolę w tym procesie odegrać miała zmiana nazwy firmy. Stwierdzono, że nazwa Trusthouse Forte jest zbyt trudna do wymówienia, a jej skrót THF mówi klientom raczej niewiele. Dlatego też zmieniono nazwę na Forte. Uznano bowiem, że oprócz gestu wobec rodziny posiadającej w dalszym ciągu większość udziałów spółki oraz aktualnego prezesa Zarządu (Rocco Forte - syn założyciela firmy), wyraz „forte” (łac. siła) może być znakomicie wykorzystany w działalności marketingowej. Ponadto marka ta była już bardzo dobrze znana na rynku amerykańskim, gdzie wyraz „trust” zarezerwowany jest dla przedsiębiorstw usług finansowych i dlatego od początku wszystkie hotele THF działały pod marką Forte Hotels Inc. Przyjęcie strategii marki zbiorowej, gdzie nazwa Forte występuje obok nazw poszczególnych hoteli, pozwoliło korporacji podkreślić najważniejszy atut, jakim - w opinii Zarządu - była „niespotykana obfitość wyboru i różnorodność ofert”. Poprzednio - gdy do nazw hoteli dodawano jedynie skrót THF - było to o wiele trudniejsze, gdyż nie wszyscy klienci kojarzyli dany hotel z jego właścicielem.

Kolejną ważną zmianą była modyfikacja struktury produktów firmy. Szczegółowo określono kryteria, jakim powinny odpowiadać poszczególne grupy obiektów. Część z nich, jak w przypadku hoteli Crest - gdzie określono dwadzieścia kryteriów definiujących rodzaj i poziom usług - do dzisiaj pozostaje tajemnicą firmy. Wprowadzenie podziału na różne typy hoteli miało istotny wpływ na jednorodność oferowanego produktu, ponieważ każdy hotel musiał stosować się do kryteriów przyjętych dla danego typu obiektów. Poszczególne typy hoteli zostały podzielone według trzech rodzajów cen odzwierciedlających miejsce, w którym dany produkt jest oferowany. Dlatego też postanowiono, że Forte Hotels oferować będzie trzy zasadnicze grupy produktów: „Brandy”, „Collections” oraz „Produkt Guarantees”.

Do hoteli typu „Brands” zaliczono obiekty oferujące usługi sprzedawane pod markami: Travelodge i Posthouse (hotele średniej klasy) oraz Crest i Exclusive (hotele luksusowe). Każda z nich charakteryzuje się pewnymi cechami, które wyróżniają ją od pozostałych. Forte Travelodge to sieć 95 hoteli, głównie dwugwiazdkowych, zlokalizowanych w różnych miastach Wielkiej Brytanii. Są to obiekty niezbyt drogie (30 - 40 funtów za pokój jedno lub dwuosobowy), nastawione przede wszystkim na świadczenie usług noclegowych. Oferują ograniczony zakres usług dodatkowych. Do 1995 roku, tj. do momentu przejścia przez Hospitality Franchise Inc. - pod tą samą marką (US Travelodge) działa sieć 430 hoteli na terenie USA. Marka Forte Posthouse jest zarezerwowana dla sieci około 60 trzygwiazdkowych hoteli działających na terenie Wielkiej Brytanii. Cena standardowego pokoju jedno lub dwuosobowego jest nieco wyższa - od 40 funtów w czasie weekendu do 60 w ciągu tygodnia. Z kolei Forte Crest - to sieć około 40 hoteli czterogwiazdkowych, z których większość (34) zlokalizowana jest na terenie Wielkiej Brytanii. Nastawione są przede wszystkim na obsługę podróżujących biznesmenów oraz organizację konferencji. Są doskonale wyposażone w urządzenia niezbędne dla biznesmenów, często uwzględnia się w nich indywidualne potrzeby. Wielkość hoteli Crest jest bardzo zróżnicowana - od obiektów dysponujących 70 pokojami, do hoteli bardzo dużych, liczących ponad 550 pokoi. Te ostatnie są przystosowane do organizacji kongresów nawet na 1000 uczestników. Zróżnicowane są także ceny, które wahają się od 99 do 150 funtów za pokój. Najwyższy standard oferują luksusowe hotele sprzedawane pod marką „Exclusive Hotels of the World”. Forte dysponuje 16 takimi obiektami. Najbardziej znane z nich to: Athenee and the George V w Paryżu, Sandy Lane na Barbadosie, Ritz

Hotel w Madrycie, Hyde Park Hotel w Londynie.

Hotele typu „Collections” sprzedają swoje usługi pod markami Forte Heritage, Forte Grand oraz Exclusive Portfolio. Wszystkie mają tradycyjny, angielski wystrój oraz oferują wysoce zindywidualizowaną obsługę gości. Każdy z obiektów ma własny unikalny charakter. Forte Heritage tworzy sieć 101 hoteli w Wielkiej Brytanii oraz dwa za granicą. Forte Grand to 16 hoteli w Wielkiej Brytanii (m. in. Hotel Waldorf w Londynie) oraz 13 za granicą (m. in. w Dubaju). W przeciwieństwie do Forte Heritage i Forte Grand, zdecydowana większość obiektów zaliczonych do grupy Exclusive Portfolio zlokalizowana jest za granicą. Spośród 16 obiektów tej kategorii, w Wielkiej Brytanii funkcjonują zaledwie trzy.

„Produkt Guarantees” to grupa, do której zaliczono wszystkie pozostałe hotele zarządzane przez Forte PLC. Większość, bo około 280 obiektów tego typu, działających w wielu krajach na całym świecie, zaplanowano jako - proste, łatwe w nabyciu ze względu na niezbyt wygórowaną cenę - obiekty przeznaczone dla różnych grup nabywców. W zależności od lokalizacji, typu obiektu oraz jego wyposażenia, korzystać z nich mogą zarówno biznesmeni, jak i turyści wyjeżdżający w celach wypoczynkowych, a każdy hotel charakteryzuje się odpowiednim poziomem usług dla poszczególnych odbiorców.

Osobną grupę obiektów tworzy 17 hoteli we Włoszech oraz jeden na Węgrzech, sprzedawanych pod marką AGIP Forte International. Jest to spółka joint venture, którą Forte PLC w grudniu 1993 roku utworzyło z włoskim przedsiębiorstwem naftowym Agip Petroli.

Ważnym elementem w całym procesie restrukturyzacji Forte PLC była polityka stałych cenników usług. W większości hoteli na terenie Wielkiej Brytanii stosuje się indywidualne stawki dla poszczególnych obiektów. Oznacza to, że często w hotelach należących do tej samej sieci ceny mogą się znacznie różnić. Forte Posthouse była pierwszą siecią hoteli średniej klasy, która na terenie Wielkiej Brytanii wprowadziła stały cennik we wszystkich swoich obiektach. Standaryzacja usług, w tym zwłaszcza podział na poszczególne typy hoteli oraz stałe cenniki usług znacznie ułatwiły obliczanie kosztów funkcjonowania obiektów oraz pozwoliły na bardziej efektywną kontrolę finansową. Analizy i porównania kosztów - zarówno w jednym zakładzie, jak i pomiędzy różnymi hotelami - stały się o wiele łatwiejsze, co pozwoliło utrzymać integralny charakter działalności hotelowej w całej firmie.

Wyniki finansowe

Sytuacja finansowa Forte PLC w ostatnim okresie jest dosyć niestabilna. Po przeprowadzeniu - uznanej przez specjalistów z branży za bardzo skuteczną - restrukturyzacji firmy na początku lat dziewięćdziesiątych, zarząd Forte PLC podjął kilka decyzji, które nie zawsze okazywały się korzystne dla przedsiębiorstwa. Jako przykład może posłużyć sprzedaż (w grudniu 1993 roku) firmie Pepsico Holdings Ltd. udziałów jakie Forte PLC miało w brytyjskiej sieci Kentucky Fried Chicken oraz zainwestowanie poważnych kwot w firmę ALPHA Airports Group PLC, która miała zdominować rynek usług gastronomicznych w brytyjskim lotnictwie pasażerskim. Decyzje te zbiegły się w czasie z wyraźną dekoniunkturą jaka w tym okresie panowała w całej branży. W efekcie obroty Forte PLC w 1994 roku spadły aż o 23% w porównaniu z rokiem 1993. Spadek zysków firmy był nieco niższy i wyniósł około 18%. Dane na temat wyników finansowych firmy w latach 1990 - 1994 zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Obroty i zyski Forte PLC w latach 1990—1994
(w milionach funtów szterlingów)

Lata	Obroty	Zysk operacyjny	Zysk netto
1990	2.470,0	285,0	70,0
1991	2.641,0	275,0	88,0
1992	2.662,0	179,0	107,0
1993	2.721,0	199,0	128,0
1994	2.106,0	192,0	105,0

Źródło: *Host to the World Forte PLC, Report and Accounts 1994*, s. 48.

Najważniejszą rolę w całej działalności Forte PLC odgrywają usługi hotelarskie. Stanowią one 58% całkowitych obrotów i 60,2% zysków związanych z działalnością firmy na rynku hotelarsko-gastronomicznym.

Tabela 4. Obroty i zyski Forte PLC z działalności hotelarskiej i gastronomicznej w latach 1993 - 1995 (w milionach funtów szterlingów)

Rodzaj działalności	1994		1995	
	Obroty	Zyski	Obroty	Zyski
I. Hotele ogółem w tym:	942	136	1.012	176
- hotele w Wielkiej Brytanii	605	123	653	150
- hotele w Londynie	204	70	232	69
- hotele za granicą	337	13	359	26
2. Restauracje ogółem, w tym:	662	67	654	82
- w Wielkiej Brytanii	558	60	584	74
- za granicą	64	7	70	8
Razem	1.604	203	1.666	258

Źródło: *Company Report*, cyt. za: *The TTG World Travel Report: 1995-2000*, op. cit. s. 234.

Podstawowe znaczenie dla firmy ma rynek brytyjski, na którym koncentruje się prawie 75% aktualnych obrotów oraz 86% zysków firmy. Dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 4.

Aktualna pozycja na rynku oraz strategia działalności Forte PLC na najbliższe lata

W ostatnim okresie strategia działalności Forte PLC nastawiona była przede wszystkim na poszukiwanie nowych rynków zbytu, dlatego też postanowiono wycofać się z działalności na terenie Stanów Zjednoczonych, gdzie firmie coraz trudniej było konkurować z łańcuchami amerykańskimi. W grudniu 1995 roku Forte PLC sprzedało US Travelodge za kwotę 175 mln USD łańcuchowi Hospitality Franchise Systems Inc. W zamian za to firma postanowiła ulokować swoje interesy na rynkach Wschodniej Azji i Pacyfiku oraz Afryki. Stało się to możliwe dzięki nabyciu (za kwotę 280 mln funtów szterlingów) kontrolnych pakietów akcji w 54 hotelach łańcucha Meridian, należących do Air France. W ten sposób firma stała się właścicielem hoteli w Tokio, Singapurze, Bangkoku oraz innych dużych miastach tego regionu, a także 11 hoteli w Afryce. Wcześniej firma interesowała się także rynkiem Europy Środkowo-Wschodniej, czego przejawem było utworzenie w 1993 joint venture z Orbisem, dzięki czemu Forte stał się udziałowcem hotelu Bristol w Warszawie.

W strategii Forte PLC na najbliższe lata dużą wagę przywiązuje się do unowocześnienia procesu produkcji i dystrybucji usług. Firma zdaje sobie sprawę ze znaczenia nowoczesnych technologii, bez których współcześnie trudno wyobrazić sobie zarządzanie tak dużym przedsiębiorstwem oraz fachową obsługę turystów. Dlatego też w 1994 roku uruchomiono nowy system rezerwacyjny Fortes II, który łączy wszystkie hotele i restauracje firmy z prawie 400 tysiącami agencji turystycznych i linii lotniczych oraz wieloma innymi kontrahentami na całym świecie.

W styczniu 1996 roku dosyć niespodziewanie Forte PLC został przejęty przez wielką grupę finansową Granada. Ta, działająca na rynku rozrywkowym, telewizyjnym i żywnościowym, firma zainwestowała w Forte PLC olbrzymią kwotę 3,9 bln funtów, przejmując większościowy pakiet jej akcji. Granada zamierza zmienić profil działalności firmy i skupić się na hotelach i restauracjach niskiej oraz średniej klasy. Hotele luksusowe zostają najprawdopodobniej sprzedane. Granada ma nadzieję sprzedać je jednemu nabywcy. Wstępne zainteresowanie zgłosiły już takie łańcuchy jak: ITT Sheraton, Marriott International, Accor, Holiday Inn Worldwide oraz Four Seasons. Zmiany obejmą także gastronomiczną część działalności firmy. Granada pragnie zatrzymać najbardziej znane restauracje Happy Eater oraz Little Chef (około 100 z nich zostanie przystosowanych do rynku „fast food”). Pozostałe restauracje zostaną najprawdopodobniej sprzedane. Wszystko to sprawia, że przyszłość Forte PLC jest dosyć niepewna.

Restrukturyzacja działalności liderów światowego przemysłu turystycznego. Studium przypadku touroperatora First Choice Holidays PLC (Owners Abroad)

Geneza i rozwój firmy

First Choice jest obecnie trzecim co do wielkości tourooperatorem w Wielkiej Brytanii. W rankingu 10 największych europejskich organizatorów turystyki w 1997 roku, opublikowanym przez francuskie czasopismo branżowe „Echo Touristique” (nr 2420 z 12. 06. 1998, s. 8), First Choice zajmuje szóste miejsce z obrotami 9,8 mld franków (w 1996 roku również szóste miejsce - 8,1 mld), za takimi potentatami jak: TUI (27,5 mld), Airtours (19,3), NUR (17), Thomson (15,9) i LTT (10,5).

Do 1994 firma znana była jako Owners Abroad Group PLC i również wtedy należała do największych tourooperatorów w Europie. Geneza firmy sięga 1972 roku, kiedy to doszło do połączenia Continental Brokers i Economy World Travel. Powstała w ten sposób nowa firma, którą nazwano Owners Abroad. Od początku wyspecjalizowała się ona w organizowaniu lotów czarterowych oraz pakietów wakacyjnych w znanych europejskich kurortach. Przełomowym momentem dla przyszłości firmy okazał się rok 1982, kiedy to zakupiono znaną firmę Falcon Leisure Group. W latach 1987-89 zakupiono sieć agencji Tjare-borg, Sunfare Travel oraz Sunward Holidays. W tym samym roku Owners Abroad wszedł na londyńską giełdę. O tego momentu firma rozwijała się niezwykle dynamicznie. W 1987 roku utworzono linie lotnicze Air 2000, które znakomicie rozszerzyły zakres działalności firmy oraz pozwoliły na penetrację nowych rynków. Kolejnym ważnym nabytkiem była firma Redwing, która sprzedaje swoje produkty pod markami: Sovereign, Flair and Martin Rooks. Wchodzi ona w skład grupy Owners Abroad od 1990 roku, kiedy to wykupiono jej udziały od British Airways. W tym czasie Owners Abroad był już drugim

co do wielkości organizatorem turystyki w Wielkiej Brytanii. Mocną pozycję firma zajmowała także w Kanadzie, gdzie posiadała połowę udziałów w International Travel Holdings Inc.

W 1992 roku Owners Abroad obsłużył około 1,6 mln klientów i zajmował czwarte miejsce w rankingu największych organizatorów turystyki na Starym Kontynencie. Jednak w ciągu następnych dwóch lat firma zaczęła tracić swoją pozycję na rynku oraz przynosić straty. W takiej sytuacji zarząd postanowił dokonać głębokich zmian, które miały na celu usprawnienie systemu organizacji i zarządzania firmą, jak i dostosowanie jej działalności do nowych tendencji jakie coraz wyraźniej uwidaczniały się na rynku turystycznym. Przeprowadzono szereg badań i analiz, które wykazały, że głównymi przyczynami niepowodzeń były: niewłaściwa struktura produktów, wysokie koszty działalności, brak jasnej strategii marketingowej, zły sposób planowania oraz niezbyt sprawny system kontroli. Badania konsumentów wykazały ponadto, że klienci korzystający z imprez przygotowanych przez firmę rzadko kojarzyli swój wypoczynek z nazwą Owners Abroad.

Jednak największym błędem w strategii działalności firmy okazało się zbyt duże rozdrobnienie oferty, co powodowało, że pewne branże Owners Abroad pokrywały się, a w rezultacie konkurowały ze sobą. Dla przykładu program na lato 1994 został zaplanowany i przedstawiony do sprzedaży w dziewięciu różnych firmach i trzydziestu kilku różnych katalogach. W tym czasie główni konkurenci przygotowali swoją ofertę w mniejszej o połowę liczbie katalogów i firm. Uznano, że istnienie tak wielu branż wpływa bardzo niekorzystnie na funkcjonowanie całej firmy. W rzeczywistości prowadziło do obniżenia jej udziału w rynku, co z kolei w krótkim czasie doprowadziło do redukcji zysków oraz zmniejszenia nakładów na inwestycje. Brak marki głównej oraz tak duże rozdrobnienie całej oferty (czternaście różnych marek) powodowały niepotrzebny wzrost kosztów, co najlepiej widać było na przykładzie produkcji katalogów oraz innych materiałów promocyjnych. Ponadto sytuacja taka znacznie utrudniała (czy wręcz uniemożliwiała) skuteczną reklamę i promocję produktów Owners Abroad, a agencjom turystycznym współpracującym z firmą, wielu kłopotów nastroczało już samo wyeksponowanie jej katalogów.

Wszystko to spowodowało, że postanowiono dokonać zasadniczych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Najpierw zmieniono zarząd firmy, który podjął decyzję o przeprowadzeniu natychmiastowej głębokiej restrukturyzacji działalności spółki. Cały proces rozpoczął się w końcu 1993 roku, a jego zasadnicza część została zakończona już w lipcu 1994 roku. Sposób i zakres oraz dynamika i skuteczność wprowadzonych zmian mogą posłużyć jako modelowy przykład restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw turystycznych, dokonanych w odpowiedzi na zmieniające się tendencje występujące na współczesnym rynku turystycznym. Kluczowym zadaniem dla firmy w okresie jej restrukturyzacji było odbudowanie obrazu firmy w oczach klientów oraz przekonanie personelu do zasadności i skuteczności przeprowadzanych zmian. Najważniejsze znaczenie w początkowej fazie restrukturyzacji miały:

1. zmiana nazwy firmy - z Owners Abroad na First Choice Holidays (16 sierpnia 1994 roku) - oraz wprowadzenie tej nazwy i zmienionego logo do świadomości klientów. Służyć temu miała między innymi akcja sponsorowana popularnych programów telewizyjnych (np. „Strick it Lucky”);
2. wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania firmą - zamiast 9 firm tworzących Owners Abroad, wyodrębniono trzy mocne marki (First Choice, Freespirit i Sovereign), stanowiące trzon całego First Choice Holidays;

3. zmiana umów określających zasady współpracy z głównymi kontrahentami firmy (Thomas Cook, LTU oraz West LB), które - podpisane jeszcze w marcu 1993 roku przez stary zarząd firmy - były dla First Choice niezbyt korzystne. Nowe korzystne umowy podpisano 29 grudnia 1993 roku;
4. wynegocjowanie korzystnych warunków umów z konsorcjum banków współpracujących z firmą (m. in. przesunięcie terminu spłaty o 3 lata).
5. wprowadzenie nowych produktów, między innymi poprzez wyodrębnienie nowych marek, takich jak Freespirit (organizujący imprezy dla rodziców, którzy chcą wypoczywać bez dzieci) oraz Eciipse Direct, wyspecjalizowanej w sprzedaży bezpośredniej (bez agentów);
6. redukcja liczby wydawanych katalogów - w 1994 roku zamiast planowanych 34 letnich katalogów wydano tylko 17;
7. zaprojektowanie i wprowadzenie do użytku nowego, jednolitego ubioru, noszonego przez wszystkich pracowników we wszystkich oddziałach firmy;
8. szkolenie personelu oraz wprowadzenie nowoczesnych technologii. Tylko w 1994 roku firma wydała 3,2 mln funtów szterlingów na uruchomienie systemu sprzedaży First View, projekt nowego systemu informacji menadżerskiej oraz system planowania i kontroli.

Cała restrukturyzacja opierała się na szczegółowych badaniach rynku, które wykazały, że klientów firmy można podzielić na trzy główne segmenty: osoby samotne (przed założeniem rodziny) i pary bezdzietne, pełne rodziny (z dziećmi) oraz klientów elitarnych. Uznano, że potencjał każdego z tych segmentów jest bardzo duży. Strategia zakładała podzielenie całej działalności firmy na trzy marki, odpowiadające wymienionym docelowym segmentom konsumentów. Każda marka reprezentowała wyróżniający się typ pakietu urlopowego, co pozwalało klientom firmy dokonywać różnych zakupów w zależności od okoliczności. Takie rozwiązanie stwarzało także dodatkowo możliwość wyboru tym samym klientom takiego produktu, który w danym momencie najlepiej odpowiadał ich potrzebom. Ta sama para mogła spędzić latem z dziećmi urlopowy brany z pakietu oferowanego segmentowi rodzinnemu przez markę First Choice, a drugi urlop bez dzieci (np. zimą), wybrany z oferty sprzedawanej pod marką Freespirit dla par bezdzietnych.

Bardzo ważnym elementem restrukturyzacji działalności była decyzja o zwiększeniu zaangażowania na rynku kanadyjskim. W 1994 roku - po nabyciu pozostałych 50% udziałów - First Choice stał się jedynym właścicielem największego tamtejszego touroperatora International Travel Holdings Inc. W tym samym roku zakupiono także cały pakiet akcji innej firmy DHI Investments Limited (znanego m. in. z marki Fiesta Wust). W 1995 roku obie firmy zostały połączone i od tego czasu wszystkie produkty First Choice sprzedawane są na rynku kanadyjskim pod marką Signature Vacations.

Aby zapewnić najwyższą jakość usług podpisano dodatkowe kontrakty z kilkoma znanymi firmami wyspecjalizowanymi w kilku najważniejszych rodzajach działalności marketingowej:

- w zakresie badań i analiz rynkowych (Ogilvy & Mather),
- w zakresie komunikacji z konsumentami (Hill & Knowiton oraz Sampson Tyrrell),
- w zakresie projektowania i wydawania katalogów, produkcji filmów

reklamowych i współpracy z telewizją (Tutsell ST John Lambie-Nairn, Total Communication Partnership).

Trzeba dodać, że w momencie wprowadzania zasadniczych zmian wszystkie te firmy ściśle ze sobą współpracowały. Zrestrukturyzowane w ten sposób Owners Abroad uległo całkowitej przemianie. Czternaście nie związanych ze sobą marek przekształciło się w trzy marki skierowane do odpowiednich segmentów rynku. Zmiana nazwy pozwoliła agresywnie atakować konkurencję i wyjść naprzeciw zmiennej naturze rynku pakietów urlopowych w nadchodzących latach [19, s. 138].

Profil i zakres działalności

Restrukturyzacja firmy zakończyła się dużym sukcesem, o czym świadczą wyniki finansowe zaprezentowane w dalszej części opracowania. W jej wyniku zmieniono strategię działalności oraz misję przedsiębiorstwa. Obecny Zarząd określa ją następująco: „...celem First Choice Holiday PLC jest rozwój firmy oraz kierowanie wysokiej jakości produktów na rynek pakietów wakacyjnych w Wielkiej Brytanii i Ameryce Północnej. Naszym celem jest nie tylko rozwój pionowy, ale również sprzedaż detaliczna. Koncentrujemy naszą energię i pomysły na tym, aby zostać najlepszą firmą sprzedającą pakiety wakacyjne oraz najlepszym tourooperatorem linii lotniczych w krajach, w których działamy. Dążymy do wzrostu jakości i profesjonalizmu naszego personelu, poprzez kształtowanie u nich świadomości sukcesu, do którego pracownicy chcą się przyłączyć. Wierzymy, że wszystkie nasze założenia zmaksymalizują zyski”. (Focus for the Future Annual Report and Account 1994, First Choice, s. 1).

W 1995 roku, we wszystkich swoich branżach, First Choice Holidays PLC obsłużyła ponad 3,5 mln klientów. Obroty First Choice Holidays PLC oraz liczbę obsłużonych klientów, według głównych rynków i rodzajów działalności, zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Obroty i liczba klientów obsłużonych przez First Choice Holidays PLC w latach 1993-1995

Rodzaj i miejsce działalności	1993		1994		1995
	Obroty (mln FS)	Klienci (w tys.)	Obroty (mln FS)	Klienci (w tys.)	Obroty (mln FS)
Działalność tourooperatorska (Wielka Brytania i Irlandia)	545,2	2,031	565,1	2,046	596,3
Air 2000	95,4	619	108,5	918	105,2
ITH/Signature Vacation (Kanada)	69,6	464	148,2	624	232,1
Razem	710,2	3.114	821,8	3,588	933,6

Źródło: Company Report, cyt. za: The TTG World Travel Report: 1995-2000, Market Tracking International Ltd, London, 1997, s. 229.

W działalności całej grupy zasadniczą rolę odgrywają:

1. FIRST CHOICE TOUR OPERATION. Działalność tourooperatorska stanowi podstawowy element w całej działalności grupy. Najważniejszą spółką realizującą działalność w tym segmencie rynku jest First Choice Holidays & Flights Limited - spółka

powstała w 1996 roku w wyniku modyfikacji systemu zarządzania, która miała na celu uproszczenie struktur oraz systemu kontroli w całej grupie. Firma koncentruje się na organizacji i sprzedaży pakietów wakacyjnych (głównie w Hiszpanii i basenie Morza Śródziemnego), a także przelotów na rynkach Wielkiej Brytanii i Kanady. First Choice w swej działalności promocyjnej kładzie nacisk na to, że jest jedynym z trzech największych brytyjskich organizatorów turystyki, który zapewnia rodzinom całkowicie oddzielne usługi dla małżonków i ich dzieci. First Choice oferuje wakacje w ponad 400 kurortach w około 50 krajach na całym świecie. Zapewnia transport swoich klientów do tych miejscowości dzięki współpracy z 80 lotniskami. Po restrukturyzacji firma skupiła się na pakietach wakacyjnych, sprzedając swoje produkty pod następującymi markami:

- First Choice, która nastawiona jest na masowy rynek wakacyjny (gł. wczasy rodzinne),
- Freespirit, oferująca wczasy dla rodzin z bardzo elastycznym programem, w tym bardzo popularne wyjazdy dla małżonków bez dzieci,
- Sovereign, nastawiona na obsługę klientów bardziej wymagających, zwłaszcza jeśli chodzi o jakość świadczonych usług.

Coraz większe znaczenie w działalności firmy odgrywa sprzedaż bezpośrednia, którą zajmuje się wyodrębniona spółka Eclipse Direct, powstała dzięki integracji działalności trzech firm (Tjaereborg, Martyn Rooks i Synfare), które prowadziły już wcześniej sprzedaż bezpośrednią. W sezonie 1993/1994 sprzedano w ten sposób 223 tysiące imprez. Bardzo ważnym rynkiem dla First Choice jest Irlandia, gdzie sprzedaje on swoje produkty poprzez Falcon Holidays, który jest zdecydowanym liderem na tamtejszym rynku (zwłaszcza od 1995 roku, kiedy to połączył się z inną znaną firmą JWT). Oprócz wymienionych marek, First Choices Holidays PLC zachowuje pełną własność i możliwość używania takich znaków firmowych jak: Owners Abroad, Enterprise, Martyn, Olympic oraz Sunmed. W całej działalności touroperatorskiej pracuje prawie połowa (1560) spośród 3315 osób zatrudnionych w całej grupie First Choice.

2. AIR 2000. Trzecia pod względem wielkości linia lotnicza w Wielkiej Brytanii, która obsługuje około 3 mln pasażerów rocznie. Dysponuje 14 samolotami Boeing 757s oraz 4 Airbusami A320s. Zatrudnia 1260 osób. AIR 2000 jest w całości własnością First Choice. Specjalizuje się w organizacji lotów czarterowych. W 1995 roku, po raz czwarty w ciągu ostatnich sześciu lat, firma otrzymała prestiżową nagrodę „Best Charter Airline”. W 1993 roku Air 2000 został pierwszą linią czarterową oferującą regularne loty na Cypr z lotniska Gatwick w Londynie, które należą do najlepiej obłożonych lotów na rynku brytyjskim. W 1994 roku Air 2000 otworzyła swoją nową bazę w Newcastle, zwiększając tym samym (do siedmiu) sieć lotnisk obsługiwanych regularnie. Duże znaczenie dla firmy miało podpisanie porozumienia kapitałowego i umów o współpracy z British Airways oraz Rolls Royce Finance.

3. INTERNATIONAL TRAVEL HOLDINGS. Od 1996 roku ITH działa jako SIGNATURE VACATIONS i jest liderem kanadyjskiego rynku wśród touroperatorów, kontrolując ponad jedną czwartą tamtejszego rynku. Znaczące udziały w tej firmie Owners Abroad posiadał praktycznie od jej założenia (w 1988 roku), jednak całkowite jej przejęcie nastąpiło w trakcie restrukturyzacji w 1994 roku. Obecnie firma zatrudnia 495 osób. Sprzedaje swoje produkty pod następującymi markami: Adventure Tours (Ontario), Fiesta West (Vancouver), Sol-Vac (Quebec) oraz PS Holidays (Winnipeg). ITH posiada także własną niewielką linię lotniczą Canada 3000. Nabycie kanadyjskiego touroperatora miało duże znaczenie w całym procesie restrukturyzacji Owners Abroad. Szczytowe okresy działalności ITH na rynku kanadyjskim przypadają na miesiące zimowe - od grudnia do

marca - kiedy to firma wysyła najwięcej swoich klientów na Florydę, Wyspy Kanaryjskie i do Meksyku. Szczyt sezonu przypada więc w zupełnie innym okresie niż na rynku brytyjskim, co dla firmy o takim profilu działalności ma bardzo istotne znaczenie.

Wyniki finansowe

W 1994 roku łączne obroty First Choice Holidays PLC wyniosły 821,8 mln funtów szterlingów, a średni zysk z przeprowadzonych operacji wyniósł 19,1 mln funtów. W 1995 roku obroty wzrosły do kwoty 933,6 mln Funtów. W latach 1989-1995 całkowite obroty grupy wzrosły o 192%. Dynamikę wielkości obrotów, zysków oraz średniej marży przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Wyniki finansowe First Choice Holidays PLC w latach 1990-1994 (w milionach funtów szterlingów)

Lata	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Obroty	319,7	497,8	643,6	772,0	710,2	821,8
Zysk	11,0	17,8	32,4	26,8	15,0	19,1
Marża	3,4	3,6	5,0	3,5	2,0	2,3

Źródło: Company Report. cyt. za: The TTG World Travel Report, op. cit. s. 230.

Porównanie wyników finansowych firmy przed restrukturyzacją oraz po jej zakończeniu wykazały, że już w ciągu pierwszych 12 miesięcy od wprowadzenia zmian sytuacja firmy znacznie się poprawiła. W 1994 roku obroty wzrosły o 16%, a zyski aż o 27% w porównaniu z rokiem 1993. Uzyskane wyniki finansowe są dowodem na to, że restrukturyzacja była udanym i koniecznym przedsięwzięciem. Potwierdzają to obroty osiągnięte w 1995 roku, które jak już wspomniano wzrosły do 933,6 mln funtów szterlingów. Najważniejsze wskaźniki ekonomiczne wskazujące na zasadność restrukturyzacji podano w tabeli 7.

Tabela 7. Zestawienie bilansowe wyników finansowych Owners Abroad w 1993 roku (przed restrukturyzacją) oraz First Choice Holidays PLC w 1994 roku (po restrukturyzacji) (w milionach funtów szterlingów)

Wyszczególnienie	1993	1994
Obroty	710,2	821,8
Koszty działalności	626,2	732,5
Zysk brutto	84,0	89,3
Wydatki operacyjne	69,0	70,2
Zyski operacyjne	15,0	19,1
Zyski i straty z oprocentowania lokat bankowych	(0,3) 0,7	(0,5) 3,7
Zyski przed kosztami związanymi z restrukturyzacją	15,4	23,3
Koszty operacyjne (1993 rok) oraz koszty restrukturyzacji	12,0	7,0
Zyski ze zwykłej działalności	3,4	16,3

Podatki	3,5	5,5
Zyski i straty (po podatku)	-0,1	10,8
Zyski i straty po korekcie	-0,1	(0,3) 10,5
Zyski zwykłych udziałowców	-	8,1
Wstrzymane zyski (rezerwa)	-	2,0
Kwota do wypłaty dywidend	2,4	2,4

Źródło: Focus for the Future. Annual Report and Accounts 1994, First Choice, s. 28 i 33.

Bezpośrednie koszty restrukturyzacji (bez kwot związanych z nabyciem nowych firm) wliczone w wyniki finansowe roku 1994 oszacowano na 7 mln funtów szterlingów. Największe kwoty (w sumie około 5 mln funtów) pochłonęły liczne badania oraz ekspertyzy, zmiany organizacyjne oraz działalność marketingowa. Około 2 miliony przeznaczono na racjonalizację zatrudnienia oraz odprawy dla zwalnianych pracowników. Trzeba jednak zaznaczyć, że znaczna część 12 milionów zaksięgowanych w 1993 roku jako koszty operacyjne, również była związana z modernizacją firmy (w tym 3,8 mln na pokrycie deficytu posiadłości w Hiszpanii, 1,5 mln na odszkodowania dla zwalnianych dyrektorów i członków zarządu itp.). W sprawozdaniu finansowym za rok 1994 prezes First Choice - Michael Julien napisał, że przeprowadzona restrukturyzacja firmy znacznie poprawiła jej kondycję finansową, co pozwoliło zwiększyć wysokość wypłaconych dywidend dla akcjonariuszy o 10% w stosunku do roku 1993. Wysokość dywidendy w 1994 roku za jedną zwykłą akcję określono na 3,85p., a termin ich wypłaty na 12 kwietnia 1995 roku.

Aktualna pozycja na rynku oraz strategia działalności First Choice Holidays na najbliższe lata

Po przeprowadzeniu restrukturyzacji firmy First Choice Holidays PLC umocnił swoją pozycję czołowego organizatora turystyki na rynku europejskim. Dzięki niej powstało sprawnie działające nowoczesne przedsiębiorstwo świadome przemian, jakie zachodzą we współczesnej turystyce, dążące do zaspokajania coraz to nowych potrzeb klientów oraz mogące bez obaw konkurować na światowym rynku turystycznym. Pozwoliło to na rozwój firmy. Już w 1995 roku First Choice poczynił znaczne akwizycje. W październiku - za kwotę 26 mln funtów szterlingów - zakupiono jednego z głównych organizatorów wycieczek szkolnych na rynku brytyjskim, jakim jest SkiBound Leisure Group PLC, W tym samym roku - za kwotę 5,5 mln funtów irlandzkich - First Choice pozyskał także JTW, inną znaną irlandzką firmę, wyspecjalizowaną w sprzedaży pakietów wakacyjnych (w 1994 roku sprzedała 57 000 imprez). Dzięki tym inwestycjom First Choice znacznie umocnił swoją pozycję na rynku brytyjskim, w tym zwłaszcza w Irlandii, gdzie tylko poprzez Falcon Holidays firma sprzedaje rocznie około 150 000 pakietów wakacyjnych).

First Choice Holidays poprawił także swoją pozycję na rynku amerykańskim. W 1995 roku zakupiono kanadyjską firmę DHI Investments Limited, znaną ze sprzedaży swoich produktów pod marką Fiesta West. Połączenie jej z nabytym już wcześniej ITH,

pozwoili na stworzenie Signature Vacations, przedsiebiorstwa nalezacego do najwiekszych organizatorow turystyki dzialajacych na rynku kanadyjskim. Znacznie wzrosla takze sprzedaz na rynku wschodnio - sredziemnomorskim, w tym zwlaszcza na Cyprze. Duza w tym zaslugą dobrych wynikow, jakie osiagnal Olympic Holidays, ktory w 1994 roku sprzedal 135 000 pakietow wakacyjnych i nalezy tam do waznych organizatorow turystyki (9,5% udzialu na tamtejszym rynku). W 1995 roku First Choice zostal pierwszym wielkim brytyjskim organizatorem turystyki, w ktorym mozna bylo zakupic wakacje poprzez Internet. Firma znana jest takze z tego, ze jako jedno z niewielu przedsiebiorstw turystycznych daje mozliwosc zatrudnienia osobom niepełnosprawnym.

Sposob przeprowadzenia zmian oraz ich skutecznosc zostaly wysoko ocenione w branzy. Swiadczyc moga wypowiedzi dyrektorow kilku czolowych przedsiebiorstw turystycznych i to zarowno tych, ktore wspolpracuja z firma First Choice, jak i jej konkurentow [Cyt. za: 20, s. 13].

„Widzimy pozytywne zmiany w przekształceniu First Choice i wierzymy, ze przebudowa ta da firmie mocna podstawe, na ktorej bedzie budowany dlugotrwały rozwój” - John Donaldson, Dyrektor Naczelny Thomas Cook Group, Europa, Srodkowy Wschod i Afryka.

„First Choice osiagnelo bardzo wiele podczas ostatniego roku dzieki zmianom, ktore wprowadzila” - Jamie Moffata, Dyrektor Naczelny AT Mays.

„First Choice wniosl oddech swiezego powietrza w przemysl turystyczny oraz nowa publiczna swiadomosc jakoosci oceny wypoczynku. Restrukturyzacja dzialalnosci Owners Abroad, w tym zmiana nazwy na First Choice, byla odpowiedzią na nowe warunki, jakie zaistnialy na rynku turystycznym” - Tony Teatum, Dyrektor Generalny Ilkeston Co-op.

Wnioski

Rosnaca konkurencja oraz zmiany dokonujace sie w obrębie popytu turystycznego sa z pewnoscia glownym trendem, ktory musza brac pod uwage kierownictwa wszystkich firm dzialajacych na rynku turystycznym. Trudno oczekiwac, aby kazdego roku pojawiali sie przedsiebiorczy „odkrywcy” tej rangi co Thomas Cook, Walt Disney, czy Billy Butlin (pionier centrów wypoczynkowych w Wielkiej Brytanii), ktory ze swoimi nowymi koncepcjami tworzyli nowa jakoosc w przemyśle turystycznym. Dlatego wspolczesni menedzjerowie turystyki stale daja do doskonalosci, ciagle poszukuja nowych metod ulepszania jakoosci produktu oraz sprawnosci dzialania swoich firm. Okazuje sie bowiem, ze „doskonaly system” wypracowywany przez cale lata, nagle przestaje sie sprawdzac. Ciagle zmiany jakie zachodza na rynku, zmuszaja ich do poszukiwania nowych rozwiazan po to, aby sproscac konkurencji.

W niniejszym artykule zaprezentowano mechanizmy funkcjonowania rynkow oraz sposoby restrukturyzacji przedsiebiorstw w dwuch podstawowych sektorach przemyslu turystycznego: touroperatorow i lancuchow hotelowych. Biorac pod uwage fakt, ze nie zawsze podejmowane dzialania przynosza spodziewane efekty, do analiz wybrano takie firmy, ktore dokonywaly zmian swojej dzialalnosci z roznym skutkiem. Restrukturyzacja przeprowadzona w First Choice okazala sie sukcesem, pozwolila firmie odzyskac utraconą pozycje na rynku oraz stworzyla przeslanki dla dalszej ekspansji, natomiast zmiany dokonane w Forte, pomimo poczatkowych sukcesow firmy, okazaly sie niewystarczajace,

co spowodowało przejęcie firmy przez jedną z bardzo silnych grup finansowych. Koncern Granada Group Plc. przejmując Fort inwestował nie tylko w majątek i potencjał firmy. Podstawowe znaczenie miała znana na całym świecie marka oraz możliwości, jakie stwarza mu działalność na nowych rynkach. Warto także podkreślić, że w końcu XX wieku przejęcie jednej firmy przez drugą, nie zawsze oznacza bankructwo jednej z nich. Często dla akcjonariuszy i udziałowców przejęcie firmy okazuje się bardzo dobrym interesem. Jak już bowiem wspomniano, obecnie przedsiębiorstwa traktowane są jak towar, który można kupić, sprzedać lub podzielić, a fuzje i przejęcia stanowią jedną z najbardziej charakterystycznych cech współczesnej gospodarki światowej.

Activity of the Tourism Industry Leaders in the Light of the Present Tendencies of the Market (Case Study of First Choice and Forte)

The article presents basic problems connected with the organisation and activity of the modern tourist market and also shows the role of the great international companies operating in this market. The globalisation of the operating, concentration of capital and the blurring of the borders in tourist activity have appeared on an unprecedented scale, becoming one of the most typical features of the world economy at the end of the twentieth century. These tendencies on the large scale appear also in the tourist market which is dominated by the great international companies operating according to global principles. Having a great potential those companies have managed to master the tourist market and transformed it into the most developed and modern branch of the world industry.

Changing economic, social, political and technological conditions implemented some transformations in the operations of the tourist market leaders. They have to adjust to changing tourist demand and still growing competition. The article presents the process of restructuring in the two leading British firms operating in the tourist market. First Choice is the fourth in size tour operator in Europe. Similar in size is the hotel chain Forte. These firms, which are leaders in their branches point to the direction of the changes in the tourist market which will occur in the coming years and then in the twenty-first century. The experience of these firms also show that restructuring in some cases does not always lead to success.

Piśmiennictwo

- [1] Alejski W., *Aktywność turystyczna oraz główni organizatorzy turystyki w wybranych krajach świata*, w: *Turystyka i Marketing*, MART. Warszawa 1994, nr 1, s.1-5.
- [2] Alejski W., *Koncepcja i globalizacja*, w: *Rynek Turystyczny*, grudzień 1997, nr 20 (85), s. 12-14.
- [3] Alejski W., *Transport w turystyce. Nowe rozwiązania, tendencje, prognozy na XXI wiek*, w: *Biuletyn Informacyjny Polskiego Stowarzyszenia Turystyki*. PST, nr 2, 1992, s. 22-27.
- [4] Alejski W., *Turystyka jako element międzynarodowych stosunków gospodarczych*, w: *Zeszyty Naukowe AWF*, Kraków 1998, nr 75, s. 41-66.
- [5] Alejski W., *Turystyka na Świecie - trendy i prognozy do końca XX wieku*, w: *Biuletyn Informacyjny Polskiego Stowarzyszenia Turystyki*, PST, 1992, nr 2, s.1-6.
- [6] Allard R., *Zmieniające się oblicze naszego rynku*, w: *Marketing Future Growth and direction - Strategia marketingowa na rynkach zagranicznych* - Materiał szkoleniowy wydany dla potrzeb kursu „Marketing w turystyce” zorganizowanego przez University of Luton i Akademię Ekonomiczną w Krakowie, 1995.

- [7] Oryear G., *The Travel Agent - Dealer in Dreams*. Fourt Edition, Regents/ Practice Hali A Division of Simon & Schuster, New York 1993.
- [8] Aviation and Tourism Policies - Balancing the Benefits, WTO, London, New York 1994.
- [9] Badawy M. K., *Managenet as a New Technology*, Mc Braw-Hill Ins. New York 1993.
- [10] Bleeke J., Ernst D., *Collaborating to Complete*. Using Strategie Alliance and Acquisitions m the Global Marketplace, John Wiley & Sons Inc., New York 1992.
- [11] Cannell J., *Zmiana image sieci hotelowej Forte*. w: *Marketing: futuregrowth and direction* (materiał powielony), Uniwersytet Luton, AE Kraków, 1995, ss. 10.
- [12] Cooper Ch., Fletchre J., Gilbert D., Wanhill S., *Tourism - Principles & Practice*, Pitman Publishing, Surrey, 1993.
- [13] Domańska-Konieczna A., *Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego*. Monografie i Opracowania, SGH, Warszawa 1994, nr 393.
- [14] *Elektroniczny handel - blisko przelomu*, w: *Rzeczpospolita* 174 (5034). 27 lipca 1998.
- [15] European Tourism and Leisure Education - Trends and Prospectes, ATLAS, Tilbourg 1995.
- [16] European Travel Commission. Annual Report 1995. [17] Focus for the future Choice, Annual Report and Account 1994, First Choice, 1995, s. 13. [18] Global Tourism Forecasts to the Year 2000 and Beyond - Executive Sumary, WTO, 1995.
- [19] Holloway J. Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.
- [20] Host to the World. Report and Accounts 1994, Forte, 1995.
- [21] International Air Transport: The Challanges Ahead, OECD, Paris 1993.
- [22] Jones P, Pozam A., *The International Hospitality Industry - Organizational and Operational lussues*. Pitman Publishing, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- [23] Krippendorf J., *Wołanie o nową światową politykę turystyczną*, w: *Problemy Turystyki*, IT, Warszawa 1983, nr 3.
- [24] KornakA., *Zarządzanie turystyką*, PWN, Warszawa 1994.
- [25] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner i S-ka, Warszawa 1994.
- [26] Middleton V. T. C., *Marketing w turystyce*. PAPT, Warszawa 1996.
- [27] Przecławski K., *Turystyka a świat współczesny*. Uniwersytet Warszawski, Warszawy 1994.
- [28] Raport o polityce Unii Europejskiej w zakresie przemysłu turystycznego, ECTAA (maszynopis - tłumaczenie B. Walas), IT, 1995.
- [29] Struktura turystyki zachodnioeuropejskiej - Materiał szkoleniowy wydany dla potrzeb kursu „Marketing w turystyce” zorganizowanego przez University of Luton i AE Kraków, 1995.
- [30] Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners, WTO, Madrid 1993.
- [31] Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN. Warszawa 1995.

- [32] Teare R., Olsen M., *International Hospitality Management - Corporate Strategy in Practice*, Pitman Publishing, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- [33] *Tourism in Europe. Recent Trends Demand, Supply*, Eurostat, Brussels 1995.
- [34] *Tourism in The Europe Union*, Eurostat, ECSC-EC-EAG, Brussels 1996.
- [35] *Tourism Market Trends. Europe - 1985-1995*. Report for Thirtieth Meeting WTO Commission for Europe, WTO, Tel Aviv, 10. 6. 1996.
- [36] *Travel and Tourism Report 1996/97*, WT & TC, Insight Media Ltd, 1997.
- [37] *The TTG World Travel Report: 1995-2000*, Market Tracking International Ltd, London 1997.
- [38] *Travel and Tourism Analyst and International Tourism Reports*, Travel & Tourism Inteligence, 1993-1996.