



Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

Dr Izabela Michalska-Dudek

PODMIOTY PODAŻY W TURYSTYCE I

Zmiany strony podaźowej rynku biur podróży

Wykład 4

II rok stacjonarne studia I stopnia na kierunku Turystyka



Wprowadzenie

W porównaniu do zmian popytu, przeobrażenia podaży turystycznej mają jeszcze bardziej gwałtowny charakter i w jeszcze większym stopniu wpływają na współczesny rynek turystyczny.



Przemiany podaży turystycznej

Głównymi przyczynami przeobrażeń zachodzących po stronie podażowej na rynku turystycznym są przede wszystkim:

- **zmiany w popycie turystycznym,**
- **olbrzymia i stale rosnąca konkurencja;**
- **postęp technologiczny i organizacyjny,** dzięki którym podaż turystyczna już sama w sobie jest czynnikiem pobudzającym i kształtującym popyt na usługi turystyczne.





Zmiany w podaży turystycznej Konceptcja „*Old & New Tourism*”



Zjawiska, które mają istotne znaczenie dla całej branży turystycznej to:

- **globalizacja,**
- **integracja,**
- **konsolidacja,**
- **internacjonalizacja** [Por. Konieczna-Domańska, 1999, s. 137-152].





Termin globalizacja oznacza **wyraźny, dynamiczny i niejednorodny proces, który zmienia świat w globalną wioskę.**

Globalizacja jest procesem nieuniknionym, bez niej turystyka nie stałaby się jednym z najprężniej rozwijających się przemysłów świata.



Wśród **przejawów globalizacji sektora turystycznego** wymienić należy:

- **nasilenie (międzynarodowej) konkurencji, powszechną tendencją do łączenia kapitałów** (integracja, fuzje i alianse strategiczne towarzystw lotniczych, hoteli i touroperatorów),
- **powstawanie i globalną ekspansję sieci franczyzowych,**



- **liberalizację rynku turystycznego,**
- **standaryzację (unifikację) oferty przedsiębiorstw turystycznych,**
- **wirtualizację podmiotów turystycznych i budowanie organizacji sieciowych.**



Charakterystycznymi **cechami** **procesu**
globalizacji są:

- **integracja** – scalanie w skali międzynarodowej działalności podmiotów na poziomie rynków i przedsiębiorstw (tworzenie korporacji transnarodowych) przez coraz bardziej intensywne powiązania (handlowe, korporacyjne czy inwestycyjno-produkcyjne).



- **współzależność międzynarodowa** – rozwój danego podmiotu jest związany w efektywnym prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą,
- **silny związek z postępem nauki, techniki i organizacji** – postęp techniczny służy rozwojowi środków komunikacji oraz transportu, a przede wszystkim wytwarzaniu nowych lub modyfikowanych produktów, wdrażaniu nowych metod zarządzania i organizacji, dystrybucji, itp.,



- **kompresja czasu i przestrzeni** – obiektywne oraz subiektywne zjawiska typu „kurczenia się” świata, uczestnictwo – dzięki telewizji satelitarnej, sieciom informatycznym - w wydarzeniach na wszystkich kontynentach, duża mobilność ludności, oferta produktów z całego świata, częste pojawianie się nowości lub zmodyfikowanych produktów;



- **koncentracja kapitału** - zjawiska łączenia, fuzji finansowych czy też przejmowania wśród dużych firm, często liderów w swojej branży oraz specjalizacja przedmiotu ich działalności,
- **istotna rola banków** w finansowaniu działalności wielkich podmiotów na rynku turystycznym.



W turystyce mamy do czynienia z globalizacją konsumpcji i popytu z jednej strony, a produkcji i sektora – z drugiej [szerzej w: Nawrocka, 2008, s. 219-226].



Rynek turystyczny posiada szczególną pozycję w procesach globalizacji, jest to branża gospodarki światowej, która **przyczynia się do dalszego rozwoju tego zjawiska.**

Z drugiej strony procesy globalizacji wpłynęły pozytywnie na rozwój rynku turystycznego. Rynek turystyczny jest zatem jednocześnie **dawcą i biorcą efektów wynikających z globalizacji**, a pomiędzy rynkiem a globalizacją zachodzą **sprzężenia zwrotne** wynikające z bezpośredniego i wzajemnego warunkowania procesów rozwoju [por. Panasiuk, 2014, s. 211].



ZMIANY DOKONUJĄCE SIĘ W SFERZE PODAŻY USŁUG TURYSTYCZNYCH

Procesy koncentracji kapitału i globalizacji działalności przedsiębiorstw mają kluczowe znaczenie dla obecnego oraz przyszłego kształtu rynku turystycznego, ponieważ wywołują szereg zmian dokonujących się w sferze podaży usług turystycznych, a mianowicie:



1. procesy integracyjne pomiędzy przedsiębiorstwami rynku turystycznego a innymi jednostkami rynku usług turystycznych, przewoźnikami, hotelami czy nawet organizacjami gospodarczymi.

Szczególnie zauważalną jest konsolidacja potężnych już organizatorów turystyki mająca miejsce właściwie we wszystkich krajach europejskich.



2. internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz wzrost znaczenia strategii marketingowych związanych z działalnością na rynku międzynarodowym.

Status globalny niesie za sobą **wymierne korzyści marketingowe** wynikające z zalet działania w sieci, światowej marki czy globalnego systemu dystrybucji.



3. zastosowanie nowoczesnych technologii w organizacji i obsłudze ruchu turystycznego.

Branża zgłasza **coraz większe zapotrzebowanie na informację**, które warunkują zsynchronizowanie w czasie i przestrzeni poszczególnych elementów produktu turystycznego. **Kluczowe możliwości dla sprzedaży bezpośrednio** usług turystycznych stwarza biurom podróży **sieć Internet**, która z pewnością będzie miała coraz większy wpływ na wybór oraz sposób nabywania ofert turystycznych.



ZMIANY DOKONUJĄCE SIĘ W SFERZE PODAŻY USŁUG BIUR PODRÓŻY

Oprócz powszechnie wymienianych sił sprawczych globalizacji (rewolucja technologiczna, przemiany kulturowe, prawne i polityczne) turystyka podlega działaniu dodatkowych czynników, do których należą:

- **zastosowanie komputerowych systemów informacji i rezerwacji oraz globalnych systemów dystrybucji (GDS),**
- **alianse strategiczne i fuzje wzmacniające tempo globalizacji rynku turystycznego,**
- **innowacje dające korporacjom przewagę nad MŚP,**



- malejące koszty przelotów lotniczych i silna konkurencja sprzyjające obniżaniu cen i włączaniu do światowego ruchu turystycznego coraz szerszych grup nabywców,
- pojawianie się nowych obszarów recepcji turystycznej (ORT), których gwarantami sukcesu są inwestorzy wywodzący się z grupy światowych graczy, posiadający unikatowe kompetencje w zakresie marketingu międzynarodowego.

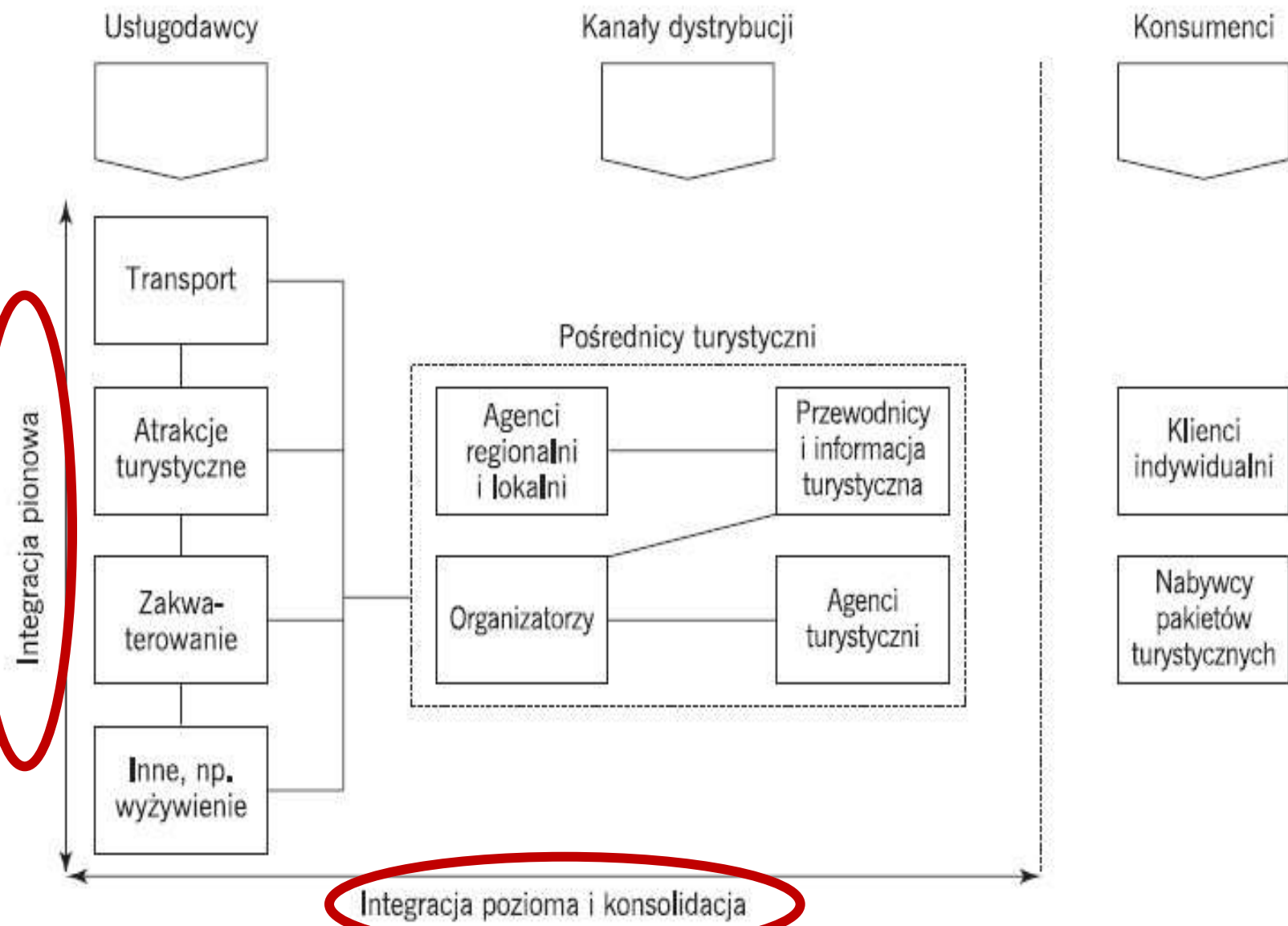


WPŁYW KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH NA KSZTAŁT WSPÓŁCZESNEGO RYNKU TURYSTYCZNYM

Obecny obraz rynku turystycznego został ukształtowany przede wszystkim przez **procesy koncentracji i centralizacji kapitału w turystyce**, które sprawiły, że w efekcie fuzji (pionowych, poziomych czy przyłączeń koncentrycznych) pojawiły się duże przedsiębiorstwa turystyczne oraz koncerny turystyczne o znacznym udziale w rynku.



RYSUNEK 1. Model powiązań na rynku turystycznym



Źródło: Structure, Performance and Competitiveness of European Tourism and its Enterprises, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2003, s. 7.

Największe znaczenie dla funkcjonowania rynku mają fuzje i przejęcia wśród liderów w swoich podsektorach. Przyczyniają się poprzez konsolidację mniejszych podmiotów, do tworzenia **transnarodowych struktur gospodarczych.**



Motywy, którymi kierują się firmy przy podejmowaniu działań konsolidacyjnych mogą być różne i nie zawsze wynikają z chęci szybkiego **osiągnięcia zysków**.

Często chodzi o **uzyskanie dostępu do określonych segmentów rynku, nowych technologii, możliwości posługiwania się określoną marką**.



Dualizm (polaryzacja) rynku podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce

W przypadku rynku podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce można mówić o tzw. **dualizmie (polaryzacji) struktury rynkowej**, który polega na tym, że na rynku funkcjonują i konkurują pomiędzy sobą:

- **małe - niewspółpracujące ze sobą - firmy;**
- **giganci broniący dostępu nowo wchodzącym na rynek.**





Przez pojęcie **polaryzacji podaży** należy rozumieć pogłębiającą się rozpiętość występującą między zasobami kapitałowymi i kompetencjami marketingowymi międzynarodowych korporacji a możliwościami sektora małych i średnich przedsiębiorstw w tym obszarze.



Nasilające się zjawisko dualizmu (polaryzacji) rynku polega na:

1. liczebnej dominacji małych i średnich przedsiębiorstw

60-90% przedsiębiorstw działających w sektorze hotelarstwa i biur podróży to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób;



2. przewadze kapitału i zdolności marketingowych międzynarodowych korporacji turystycznych

ponad połowa światowych obrotów turystycznych
należy do transnarodowych koncernów
turystycznych.



Polaryzacja rynku turystycznego,
spowodowana ekspansją korporacji
transnarodowych, wywołuje **istotne**
przeobrażenia w zakresie konkurencji na
rynku.

To międzynarodowe korporacje turystyczne
decydują o:

- **wielkości i kierunku przepływu strumieni ruchu turystycznego;**
- **strukturze podaży.**



Najważniejszymi **celami konsolidacji** są:

- **wzrost efektywności działania, w tym lepsze wykorzystanie kapitału,**
- **dywersyfikacja ryzyka działalności,**
- **obniżenie kosztów działalności,**
- **wzrost udziału w rynku,**
- **wyeliminowanie konkurencji.**



Na poziomie turystyki międzynarodowej korporacje transnarodowe:

- **tworzą nowe rynki i nowe produkty,**
- **wywierają zasadniczy wpływ na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego,**
- **potrafią skutecznie kształtować i kreować potrzeby turystyczne,**
- **wyznaczają poziom jakości oferty, obsługi, wyposażenia, organizacji i zarządzania, które przybierają postać globalnych standardów.**



Korporacje transnarodowe wykazują **większe zdolności innowacyjne i organizacyjne**, mają również **dostęp do zaawansowanych, nowoczesnych systemów zarządzania.**



Obserwowana w ciągu ostatnich dwudziestu lat **poprawa relacji między jakością a ceną usług turystycznych jest również zasługą korporacji międzynarodowych** przede wszystkim touroperatorów, łańcuchów hotelowych i przewoźników lotniczych), łączących zdolność do osiągania korzyści skali ze świadomością wagi stosowania standardów operacyjnych i standardów obsługi.



Pozycja małych i średnich przedsiębiorstw

Słaba pozycja małych i średnich przedsiębiorstw na rynku jest konsekwencją:

- **ich wcześniejszego chaotycznego rozwoju**
- **braku zainteresowania zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych.**



Do słabych stron małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych należy też zaliczyć:

- **brak dostępu do kapitału,**
- **nieznajomość zasad korzystania z funduszy strukturalnych,**
- **brak strategii rozwoju firmy,**
- **niski poziom wiedzy ekonomicznej przedsiębiorców** [por. Kachniewska, 2012, s. 28-29].



Coraz częściej przetrwanie mniejszych biur podróży zależy od:

- **elastyczności i szybkości działania,**
- **innowacyjności,**
- **umiejętności zdobywania przewagi konkurencyjnej.**

L. K. Singh wskazuje na **wysokie jednostkowe koszty działalności** małych i średnich przedsiębiorstw [Singh, 2008, s. 43].

Z kolei M. Kachniewska wskazuje na **niedostępne małym i średnim firmom tego sektora korzyści skali**, jako źródło przewagi kosztowej międzynarodowych koncernów.



Fakt ten rzutuje na pozostałe obszary ich działania:

- **dostęp i efektywność wykorzystania nowoczesnych technologii,**
- **szybszy zwrot inwestycji w tym zakresie,**
- **poprawą zdolności organizacyjnych i operacyjnych, możliwości finansowania działań w zakresie doskonalenia zasobów pracy, jakości obsługi i wyposażenia obiektów,**
- **dostęp do informacji,**
- **możliwości marketingowe i prowadzenie badań rynkowych.**



PRZEMIANY ŚWIATOWEGO RYNKU ORGANIZACJI I POŚREDNICTWA W TURYSTYCE

W branży organizacji imprez turystycznych prawdziwa gorączka fuzji i przejęć wybuchła w połowie lat 80. ubiegłego wieku. W tym okresie wiele znanych marek turystycznych zostało podporządkowanych markom spółek matek, aby w końcu zniknąć z rynku.

Trend w kierunku konsolidacji wśród europejskich touroperatorów rozpoczął się dopiero pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia.



CECHY ŚWIATOWEGO RYNKU ORGANIZACJI I POŚREDNICTWA W TURYSTYCE

Wśród dominujących cech światowego rynku **touoperatorskiego** należy wymienić:

- **koncentrację działalności i istnienie wielkich monopoli,**
- **silne związki finansowe między touoperatorami a innymi podmiotami rynku turystycznego i podmiotami spoza branży,**
- **dużą rolę banków w finansowaniu działalności wielkich touoperatorów,**



CECHY ŚWIATOWEGO RYNKU ORGANIZACJI I POŚREDNICTWA W TURYSTYCE

- **znaczny stopień wykorzystania przez touroperatorów obcej (nie własnej) sieci punktów sprzedaży dla zbytu ich własnego produktu,**
- **specjalizację dotyczącą przedmiotu działalności touroperatorów.**



Rosnąca koncentracja rynkowa prowadziła na tym obszarze do zjawiska **ekonomii skali**. Olbrzymi regionalni i międzynarodowi operatorzy zajęli **silną dominującą pozycję rynkową**, podczas gdy małe niezależne firmy stają się coraz mniej konkurencyjne.



Fuzje touroperatorów z zagranicznymi partnerami oznaczały dla nich **większą stabilność finansową, obniżenie kosztów działania oraz korzyści związane z zakupami na większą skalę.**

W firmach tourooperatorskich **korzyści skali mają znaczenie w przypadku bieżących kosztów operacyjnych, zakupów i działalności marketingowej.**



ŚWIATOWI GIGANCI NA RYNKU ORGANIZACJI I POŚREDNICTWA W TURYSTYCE

Do **największych** – pod względem osiągniętych ze sprzedaży usług turystycznych przychodów - **touperatorów na świecie** należy zaliczyć:

- **American Express,**
- **Carlson Network Travel,**
- **TUI.**

*(Przedsiębiorstwa o charakterze ponadnarodowym, a przypisanie ich do konkretnych krajów, wiąże się raczej z główną siedzibą (lokalizacją zarządu) niż własnością oraz zakresem i obszarem działalności, najczęściej bowiem występuje w nich kapitał międzynarodowy).



EUROPEJSCY GIGANCI NA RYNKU ORGANIZACJI I POŚREDNICTWA W TURYSTYCE

W Europie rynek tourooperatorski charakteryzuje rozwój wielkich grup tourooperatorskich, które rozwinęły działalność na wielu rynkach europejskich. Największe mają swoje siedziby w **Niemczech** i **Wielkiej Brytanii**, co wynika z wielkości rynków turystyki wyjazdowej w tych krajach oraz popytu na turystykę zagraniczną:

- **TUI Travel** (Niemcy/Wielka Brytania),
- **Thomas Cook AG** (Niemcy/ Wielka Brytania),
- **Rewe Group** (Niemcy),
- Kuoni Group (Szwajcaria)* (od 2016 w REWE Group),
- Club Med. (Francja)

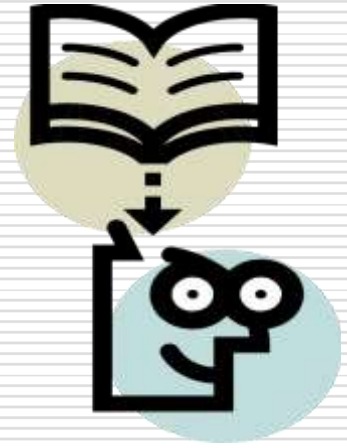


Łącznie TUI Travel oraz Thomas Cook posiadają **ponad 50% rynku w Wielkiej Brytanii, Holandii oraz Belgii, a także ponad 30% rynku niemieckiego.**

Natomiast 4 niemieckie biura: TUI Travel, Thomas Cook, REWE Group oraz My Travel posiadają aż **62% udziałów w rynku europejskim***.

*(w ostatnich latach obserwujemy postępującą koncentrację największych touroperatorów (np. TUI z First Choice czy Thomas Cook z My Travel).





GIGANCI
NA RYNKU EUROPEJSKIM
(TUI Travel, Thomas Cook AG i Rewe Group)



Imię i nazwisko:
Numer albumu:

7 listopada 2017 roku !!!

PYTANIA ZAKMNIĘTE (wielokrotnego wyboru!!!)

(łącznie do zdobycia 10 pkt.)

1. Cechy charakterystyczne dotychczasowej turystyki („HARD TOURISM”) to:
 - A. podróżowanie grupowe,
 - B. pobyty długoterminowe,
 - C. model opierający się na dwóch (lub więcej) krótszych wyjazdach w roku,
 - D. wygoda i bierność,
 - E. ustalona trasa oraz program,
 - F. wysiętek i aktywność.

3. Wymień i krótko scharakteryzuj 3 podstawowe fazy w historii współczesnej rozwoju ruchu turystycznego (3 pkt.)

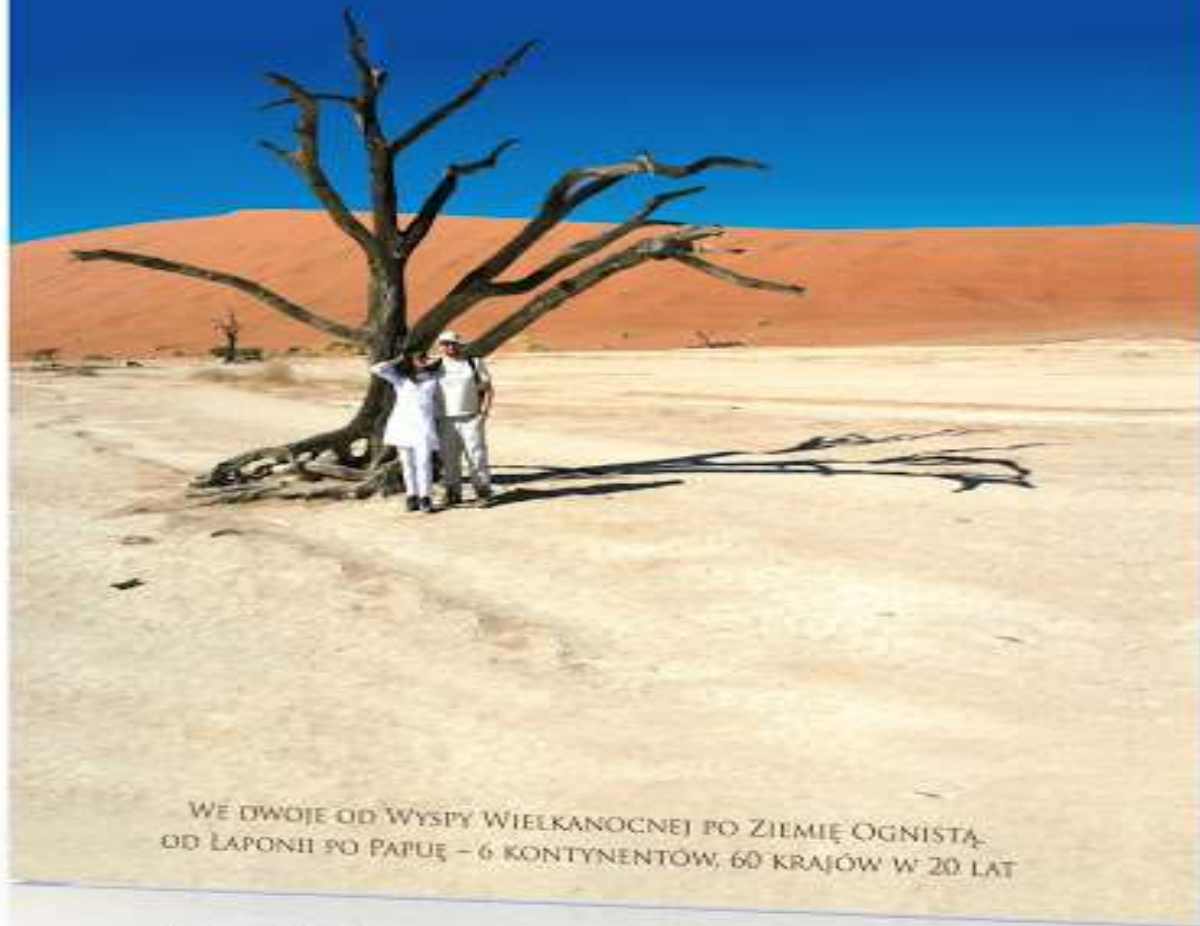
Wymień największe podmioty na światowym rynku organizacji i pośrednictwa w turystyce (1 pkt.)

Wymień największe podmioty na światowym rynku organizacji i pośrednictwa w turystyce (1 pkt.)

ŚWIATOHOLICY

ALEKSANDRA PAWLICKA

ZDJEŃCIA: JACEK PAWLICKI



WE DWOJE OD WYSPIY WIELKANOCNEJ PO ZIEMIĘ OGNISTĄ
OD ŁAPONII PO PAPUĘ – 6 KONTYMENTOW, 60 KRAJÓW W 20 LAT

OD SYBERII DO SZWECJI – 9 KONTYMENTOW, 26 371 KM





The background is a blurred photograph of an office or classroom setting. On the left, there is a wall with a grid pattern, possibly a whiteboard or a bulletin board. In the center and right, there is a desk with a computer monitor and other items. The overall color palette is dominated by warm tones like orange and red, with a dark blue border at the top and bottom.

**Własne notatki z prezentacji
programu „Firma”**

Własne notatki z prezentacji programu „Firma”



Thomas Cook Group Plc jest wiodącą firmą turystyczną i jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie, która w 2014 roku działając na **15 rynkach** (flota 93 samolotów, sieć ponad 3400 własnych i działających według umowy franchisingowej biur podróży, interesy w 86 hotelach), **obsługując 5 segmentów geograficznych w 17 krajach, osiągnęła łączną sprzedaż 8,5 miliardów funtów, obsłużyła 20 milionów klientów, zatrudniała 27000 pracowników.**



Główne marki **Thomas Cook Group** to:

- **Thomas Cook,**
- **Airtours,**
- **Neckermann,**
- **Condor,**
- **Ving,**
- **Direct Holidays**
- **Sunquest.**



TUI (niem. *Touristik Union International AG*)
– **niemiecka spółka akcyjna z branży
turystycznej** z siedzibą w Hanowerze.

W 2014 roku **77.000 pracowników**
obsłużyło 19 miliardów klientów w
następujących rynków: Niemcy, Wielka Brytania,
Irlandia, Francja, Szwecja, Norwegia, Finlandia,
Dania, Belgia, Holandia, Austria, Szwajcaria, Polska,
Hiszpania, Włochy, Portugalia, Rosja, Ukraina,
Kanada



W skład **TUI TRAVEL** wchodzi:

- **79 operatorów turystycznych** w 18 krajach oferujących imprezy turystyczne w 180 krajach świata, w tym **wielu touroperatorów z pozycją lidera na krajowym rynku: TUI Germany** (1 miejsce na rynku), **1-2-Fly, airtours, Wolters Reisen, Thomson, First Choice** Wielka Brytania i Irlandia (1 miejsce na rynku), **Fitidsresor** (rynek północny - Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania) – 2 miejsce na rynku, **Marmara** (Francja) 1 miejsce na rynku;
- **ok. 1800 biur podróży;**



-6 linii lotniczych oraz 145 samolotów (TUIfly, Thomson, TUIfly Nordic, Jetairfly, Corsair oraz ArkeFly) świadczących usługi do 180 destynacji na całym świecie;

-TUI AG - 12 sieci hotelowych w 24 krajach z 312 hotelami na ok. 210.000. łózek. Konsolidacja i skoncentrowanie na kluczowych markach jak: RIU (103 obiekty, 88.932 łóżka), Robinson (23 obiekty, 13557 łózek), Iberotel (24 obiekty, 13329 łózek), Groupotel (35 obiektów 13910 łózek), Grecotel (23 obiekty, 11080 łózek). Głównie hotele 4- i 5-gwiazdkowe z wysokim współczynnikiem obłożenia (średnio 80,9% dla obiektów z całego portfolio).



- **12 statków rejsowych** – obsługiwanych przez:
1. Hapag-Lloyd Cruises główny dostawca luksusowych rejsów dla niemieckojęzycznych turystów ("MS Europa" i "MS Europa 2" - 4 statki rejsowe),
 2. TUI Cruises (joint venture 50/50 TUI AG oraz Royal Caribbean Cruises) statki premium "Mein Schiff 1", "Mein Schiff 2" oraz "Mein Schiff 3" (3 statki rejsowe)
 3. Thomson Cruises UK obsługujące 5 statków rejsowych i oferujących różne rejsy od rodzinnych do tylko dla dorosłych na rynku brytyjskim.



Dane na koniec 2014 roku dla REWE i na koniec 2015 dla TUI i Thomasa Cooka

Parametr	TUI Group	Thomas Cook	REWE
Przychody (12 mies.) ogółem (euro):	19006 mln	11697 mln	42545 mln
Przychody z turystyki (euro):	14990 mln	9890 mln	4900 mln
Goodwill (euro):	3254 mln	3470 mln	1167 mln
Fundusze własne księgowe (euro):	1820 mln	- 184 mln	4957 mln
Fundusze własne skorygowane specyfiką aktywów (euro):	- 296 mln	ca - 2200 mln	4374 mln
Zysk netto (euro):	430 mln	strata 73 mln	305 mln
Rentowność:	2,27%	-0,60%	0,75%
Dług netto (euro):	1677 mln	984 mln	601 mln
Wydatki inwestycyjne (euro):	784 mln	244 mln	1374 mln
Placówki sprzedaży:	1805	3090	12150
Liczba hoteli (plan na 2015)	360	210	x
Liczba klientów:	19,55 mln	14,30 mln	x
Zatrudnienie (w turystyce):	30100 osób	18650 osób	7050 osób

Źródło: Instytut Badań Rynku Turystycznego TravelDATA



PLANY GIGANTÓW NA RYNKU EUROPEJSKIM

planuje **bardziej agresywną politykę cenową** oraz **rozwinięcie sprzedaży**. W ciągu 5 lat zamierza **osiągnąć 25-procentowy udział w rynku niemieckim** (w miejsce obecnego 17-procentowego).

Oznaczać to będzie istotny wzrost konkurencji z innymi organizatorami i spadek zysków. Jednak TUI może sobie na to pozwolić ponieważ w kilku ostatnich sezonach koncern istotnie powiększył swoją efektywność (blisko 3-procentowa rentowność).

TUI skłania się również do poglądu, że ~~centralizacja biznesu ma swoje granice i gdy jest ona zbyt duża to nie przynosi już pożytku~~



„Sklepy przyszłości” TUI Travel

Koncern TUI Travel zaprezentował jak będą wyglądać turystyczne **„sklepy przyszłości”**. W najbliższych latach Spółka ma w planach uruchomienie takich placówek we wszystkich krajach.

To co ma wyróżniać sklepy TUI Travel to ekrany video, na których ukazywać się będą materiały z wakacyjnych kurortów. Doradcy będą udzielać wskazówek i zachęcać do zakupu wycieczki w kawiarnianej atmosferze. Dużym udogodnieniem dla klientów ma być wprowadzenie usługi Wi-Fi w każdym z punktów.



Thomas Cook, który poświęcił już wzrost na rzecz odzyskania dodatniej rentowności, co na razie nie bardzo mu się udaje. Nie może więc obniżać cen, dlatego postawił na centralizację w nadziei, że zwiększy to jego ogólny poziom efektywności.

Stąd koncepcja stworzenia jednolitego europejskiego touroperatora w miejsce obecnej kolekcji lokalnych (krajowych) biznesów. W kompetencji lokalnych spółek Thomasa Cooka pozostałaby sprzedaż i marketing lokalny, natomiast większość pozostałych funkcji, w tym również produkt, byłaby zarządzana centralnie.

„Scentralizowana produkcja, lokalna sprzedaż”



Plany koncernu **REWE** są następstwem zakupu około 40 spółek szwajcarskiego touroperatora Kuoni Reisen, a koncern bardzo poważnie traktuje sprawę porządkowania działalności i procesy integracji grupy. Przyjęta strategia zakłada, iż **struktura firmy powinna pozostać zdecentralizowana i wykorzystywać tym samym lokalną znajomość rynku i wyzwalać indywidualną inicjatywę lokalnych zarządzających**. Efektywności upatruje się w wykorzystaniu ekonomii skali (relacje z grupami hotelowymi i liniami lotniczymi), jednolitym zarządzaniu biznesem w destynacjach i w nowoczesnej wspólnej platformie technologicznej.





Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

Dziękuję za uwagę

