

Birleşik Krallık Turizm Endüstrisinin Kısa Tarihi ve Thomas Cook

Birol Türemiş 03.11.2019

Birleşik Krallığın en eski seyahat şirketlerinden biri olan Thomas Cook 20 Eylül 2019 günü ticari faaliyetlerini sonlandırdı. Bir tarafta tatil paketleri, tatil kampları/köyleri, uçakla tatil seyahatleri, seyahat çekleri gibi buluşları ile dünya çapında seyahat endüstrisine önderlik yaparken diğer tarafta iki dünya savaşı, 6 Britanya hükümdarlığı, 1929 bunalımı, Sovyet bloğunun yükselişi ve düşüşüne şahitlik eden, 10 milyar sterlin cirosu olan böylesi bir ticari devin nasıl olup da bu noktaya geldiğini anlamak için modern kitle turizmi endüstrisinin yakın tarihine bakmak gereklidir.

Thomas Cook'un 178 yıl önce Leicester den Loughborough ya gerçekleştirdiği ilk tren turu, modern tatil paketi konseptinin başlangıcı olarak kabul edilir.

1928 yılına kadar Cook ailesi yönetiminde gelişimini sürdüren şirket bu tarihte, beklenmedik şekilde, Orient Express de dahil olmak üzere Avrupa'nın en lüks yataklı trenlerini işleten Wagon-Lits şirketine (tam adı "Belgian Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grands Express Européens") satılmıştır. Elimizde bu kararın hangi şartlar altında alındığına dair yeterli güvenilir bilgi olmamasına karşın bu gelişme Cook Ailesi'nin, bugünün popüler tabiri ile, "başarılı bir exit/çıkış" stratejisi olarak değerlendirilebilir. Olasılıkla Cook Ailesi, daha o günden kârın yolcu sayısı arttıkça büyümeyeceğini, artan yatırım talebi ve işletme sermayesine karşılık geçmiş dönemlerde elde ettikleri kârlılığı sürdürmenin mümkün olmadığını görerek bu kararı vermiştir.

Böyle ise, Wagon-Lits'nin bu satın alması seyahat endüstrisinde daha sonraki yıllarda da defalarca ve giderek daha sık tekrar edecek olan buluş-ürün-sermaye ihtiyacı-kâr-rekabet - yönetim becerisi döngüsünün sadece sermaye gücü-pazar payı ikilisi ile aşılabileceği, pazar payı ve sermaye varsa diğerlerinin kolaylıkla elde edilebileceği şeklindeki hatalı yaklaşımın başlangıcı olarak kabul edilebilir.

İkinci dünya savaşının hemen ardından 1945 yılında British Railways çatısı altında devletleştirilen Thomas Cook, savaş sonrası yaşanan seyahat patlamasından payını almış ve 1950 yılında taşıdığı yolcu sayısı ilk kez 1 milyon kişiye ulaşmıştır. 1965 yılında şirketin kârlılığının 1 milyon sterlini aştığı bilinmektedir. Seyahat sektöründe ortaya çıkan yeni oyuncuların sert rekabeti ile kişi başı kârların 1 sterlin civarında olduğu görülen şirket, pazar

payı-sermaye gücü yaklaşımına inanan/inandırılan finans sektörünün ilgisini çekmeye başlamıştır. Nitekim 1970 yılında tekrar özelleştirilen şirketin 1977 yılında tek sahibi Midland Bankasıdır. İngiltere’de yaşanan 1970 ekonomik durgunluğa rağmen yüksek finansal desteklerle ticari faaliyetlerini sürdürmeyi başaran şirketin bu dönemdeki en önemli buluşu ise sektörde uzun yıllar kullanılacak “Money Back Guarantee” uygulaması olmuştur. Tüm buluş ve sermaye gücüne rağmen Thomas Cook, kitle turizmi endüstrisinin yeniden tanımlanmaya başladığı 1966 yılından 1996 yılına kadar odağını zaman içinde artan oranda tur operatörlükten seyahat perakendeciliğine, döviz bürosu ve seyahat çekleri alanlarına kaydırmayı tercih etmiştir.

70 li yılların başında ilerde İngiltere seyahat sektörünün ilk üç tur operatörünü oluşturacak olan Roy Thomson, Harry Goodman ve Neil Scott devreye girer.

Fleet Street patronlarından Kanada asıllı Roy Thomson’un stratejisi, tur düzenleyen 3 seyahat acentesi ile bir havayolunu bir çatı altında toplayarak operasyonel ve ekonomik büyüklüğü rekabet avantajı olarak kullanmak esasına dayanmaktadır. Thomson Holidays kısa zamanda Britannia Havayolları ve Lunn Polly perakende seyahat acentelerinin sağladığı rekabet avantajlarıyla İngiltere’nin seyahat sektörü liderliğine oturmuş ve günümüze kadar bu pozisyonunu korumuştur. Roy Thomson’un işin başında perakende satış ağı-tur operatör-havayolları modelini öngörmüş olması o dönem için oldukça yenilikçi ve vizyoner bir iş modeli yaklaşımıdır.

Doğu Londra’nın orta öğretim terk fakir çocuğu Harry Goodman ise aynı yıl kurduğu tur operatörü Sunair’i kısa zamanda kaybetmiş ve 1973 yılında bu kez girişimini Intasun adı altında hayata geçirerek başarılı olmuş ve stratejik satın almalar ve birleşmelerle Intasun, Lancaster, Global gibi farklı müşteri kitlelerine hitap eden tur operatör markaları ile Errol Cossey’in Air Europe Havayolundan oluşan International Leisure Group (ILG) olarak Thomson’dan sonra sektörde ikinci sıraya yerleşmiştir.

1970’teki ekonomik durgunluğun ardından hızla gelişen İngiltere turizm sektöründe üçüncü oyuncu 1973 yılında sahneye çıkan Neil Scott, bir Londra Taksi şoförüdür. Neil Scott’un Owner’s Abroad olarak başlayan macerası Air 2000 ve First Choice markaları ile devam edecektir.

1970 lerden başlayarak gittikçe ivme kazanan turizm endüstrisindeki bu sayısal gelişimin ana unsurları; savaş sonrası artan refah, charter uçuşlar ile hava yolculuğun orta sınıfın bütçesine uygun hale gelmesi ve CRS, teletext, call center gibi rezervasyon teknolojilerinin gelişimi ile turizm hizmetlerine erişilebilirliğin kolaylaşması ve turizmi bir kalkınma modeli olarak ele alan hedef ülkelerin özellikle konaklama alanındaki yatırım iştahı olmuştur. Gelişim ve değişimin bu ana unsurları bazı nüanslarla da olsa sektörü sürüklemeye devam etmektedir.

1970 den birinci körfez savaşının başladığı 17 Ocak 1991 yılına kadar olan dönem en tepede havayolu-tur operatör-perakende satış ağı yapılanmasına sahip tam anlamı ile bütünleşik (fully integrated) Thomson Holidays, onu takip eden International Leisure Group, Owners Abroad (First Choice), Airtours gibi kısmi veya asimetrik bütünleşik tur operatörleri ile her biri kendi müşteri segmenti ve destinasyon ülkelerinde uzmanlaşmış specialist olarak tabir edilen küçük, etkin ancak rekabet ve finansal olgulara karşı kırılabilir tur operatörlerinin yükseliş ve

düşüşlerine tanıklık eden bir dönemdir. Türkiye uzmanı Turkish Delight, Aegean Turkish Holidays, Metak Holidays, Turquoise Holidays gibi tur operatörleri bu dönemde ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde Thomas Cook ülkenin en yaygın ve etkin perakende ağı olarak müşteriye erişebilmek için her şeyi vermeye hazır tur operatörlerine uyguladığı yüksek satış komisyonları ve nakit tahsilat avantajları ile sektördeki rekabet savaşının kaymağını yiyen bir kurum olarak görüyoruz. "Don't just book it, Thomas Cook it"

Ekonomik şartların elverişli, paranın maliyetinin düşük olduğu bu dönemde tur operatörlerinin en önemli mücadele alanlarının uçak-yatak-ülke kapasitelerini dengeli planlayabilmek, doğru dağıtım ağına makul komisyonlarla ulaşabilmek ve rekabet farkı yaratabilecekleri destinasyon bulmak idi. Sektör bir kez daha kazancın büyük pazar payında olduğuna olan inancı ile yatay ve dikey entegrasyon, birleşme ve satın alma haberleri ile çalkalanıyordu.

ILG grubunun Global, Lancaster, NAT Holidays, Club 18-30 gibi şirketleri satın alarak hitap ettiği müşteri ve ürün yelpazesini genişletme çabaları da Türkiye, Mısır, Kıbrıs gibi "short haul" charter uçuşlar için uzak olarak değerlendirilen ve nispeten altyapı yetersizliği nedeni ile çoğu tur operatörünün uzak durduğu yeni destinasyonların açılması da sıkışan turizm pazarındaki yeni arayışların sonucudur.

On yıllık dönemin sonuna gelindiğinde tur operatörlerin İspanya, Portekiz, Yunanistan ve Malta gibi oturmuş destinasyonlarda artan oranda yerel tur satış komisyonu ve/veya bedava transfer talepleri, yerel "incoming" acentelere ortak olmaya ve hatta kendi "incoming" acentelerini kurmaya başlamaları, değerlendirebilenler için, sektörün içinde bulunduğu sıkıntılarının habercisiydi. Artık tur paketinin ayrılmaz parçası olduğu düşünülen uçak koltukları tek başına bir ürün olarak satılmaya başlanmıştı. Tam da bu dönemde Thomson Holidays yaptırmış olduğu bir araştırma "*tur operatör paket tatil birleşenleri içerisinde en yüksek katma değerini konaklama ürünlerinde olduğunu*" tespit etmiştir. ILG Group tarafından yapılan bir çalışma ise seyahat endüstrisinde "*charter havayolları verimliliği ile çalışan bir tarifeli havayoluna çok ihtiyaç olduğunu*" gösteriyordu.

Bu çalışmaların sonucudur ki Thomson Holidays özellikle oturmuş destinasyon olarak değerlendirdiği İspanya gibi ülkelerde kurumsal olarak otel yatırımı yapmaya, münhasır sözleşmeleri olan tesisleri Thomson markası ile işaretlemeye başladı. ILG Group ise 1990 yılının ikinci yarısında sahibi olduğu Air Europe (UK)-Air Europa (E) yapısını tarifeli bir havayoluna dönüştürmek için çalışmalarını tamamlayarak Gatwick havalimanından ilk slotlarını satın aldı ve Avrupa'nın ilk özel sermayeli "Pan European" havayolları oldu. Başarılı olabilseydi belki de EasyJet ve Ryanair den önce sektörün ilk "low cost" havayolları olacaktı ancak 17 Ocak 1991 gecesi ABD'nin Irak'a başlatmış olduğu hava harekâtı ve devamındaki kara savaşı sadece Harry Goodman'ın değil tüm sektörün planlarını altüst etti. Birleşik Krallığın ikinci büyük seyahat grubu olan ILG Group 08 Mart 1991 Cuma günü kasasında yaklaşık 7 milyon sterlin nakit parası ve Mayorka'da 2000 kişilik "overseas staff" semineri devam ederken iflasını açıklamak zorunda kaldı. O günlerde ILG'nin çeşitli ülkelerdeki ortak veya daha birkaç ay önce ortaklık teklifi alan acente yönetici ve çalışanları ILG'nin hayal bile

edilemeyecek iflasını duyduklarında ilk "mesleki travmalarını" yaşamışlardı. Aynı bugün Thomas Cook ortakları ve çalışanlarının yaşadıkları gibi.

İngiltere seyahat sektöründe 1991 körfez krizi sonrasındaki gelişmelerin büyük bir ağırlıkla küresel tüketici trendlerini göz ardı eden ancak küreselleşme eğilimli finansal işlemlere dönüştüğünü görüyoruz.

ILG'nin iflası sonrasında Peter Long ve Len Mooney önderliğinde eski ILG direktörleri sadece 1 ay içerisinde Sunworld adı altında kurdukları tur operatör ile 1991 yaz sezonuna tatil paketleri satmaya başlayabildiler. Bu belki de İngiltere turizm tarihinin en hızlı kurulan tur operatörü idi. Bunu mümkün kılan iki önemli etken vardır. Bunlardan ilki İspanya'nın en büyük incoming yapılanması olan Viajes Iberia patronu Miguel Fluxa'nın ILG direktörlerine sağladığı İspanyol Bankalarından kayda değer bir kredi hattı ve o tarihte 2 milyon sterlin olduğu söylenen nakit sermaye olmuştur. Diğer etken ise ILG nin sahip olduğu bilgi işlem yapısı ve o günlerin vazgeçilmez satış aracı olan broşürlerin sağlanan bu nakit sermaye ile satın alınabilmesi olmuştur. İspanyol Bankaların kredi desteğinin nedeni ise müşterisi Viajes Iberia'dan tahsil edeceği yüksek alacaklarına güvencesi tesis etme fikri idi.

1990 yılında yapmış olduğu satın almalar ile İngiltere'nin en büyük seyahat perakendeciliğinin yanı sıra dünyanın en büyük döviz bürosu zinciri haline gelen Thomas Cook, 1992 yılında Almanya'nın 3. Büyük bankası olan Westdeutsche Landesbank (West LB) ve Almanya'nın önce gelen charter havayolu grubu olan LTU ya satılmıştır. West LB den aldığı finansal destekle 1994 yılında Thomas Cook bu kez Barclays Bank'ın seyahat çeki bölümünü satın alarak ABD dışında dünyanın en büyük seyahat çeki sağlayıcısı konumuna gelmiştir. Oysa daha o tarihlerde seyahat çeki pazarının kredi kartları karşısında bir şansı olmadığı biliniyordu.

Bu kez seyahat ve seyahat ile ilgili finansal hizmetleri bütünleştirecek stratejiler geliştirmeye çalışan Thomas Cook yeni hedefini "seyahat hizmetleri, döviz, seyahat çekleri ve seyahat rehberlerini tüketiciye online olarak ulaştırmak" olarak belirlemiştir. Thomas Cook, bu stratejinin bir gereği olarak tur operatörlük alanında da etkinliği arttırmak üzere 07 Ağustos 1996 tarihinde Sunworld Ltd. ni satın alır. Sektördeki diğer satın alma opsiyonlarına karşılık Sunworld'ün tercih edilmesinin nedenleri arasında Sunworld markasının Thomas Cook markasının gerisinde oluşu nedeni ile Thomas Cook markası altında yeniden yapılandırılabilir olması, verimli yönetimi ve makul bedeli sayılabilir.

Nitekim, on line satış yaklaşımı doğru olmakla birlikte ürün bileşenleri yanlış olan "Thomas Cook On-Line" 1997 yılında faaliyete geçecek ancak hiçbir şekilde sektörde iz bırakan bir seviyeye ulaşamayacaktır.

1996 yılında bir İngiliz tüketicinin Alman bir tur operatöründen seyahat hizmeti almayacağı, dolayısı ile sektörde bir boşluk oluştuğuna inanan eski Club 18-30 direktörleri Jeremy Muller, Eli Idrissi ve Stuart Hayward ile Birleşik Krallık havacılık duayeni Errol Cossey bir araya gelerek Flying Colours grubunu kurarlar. Ancak işler istedikleri gibi gitmeyecektir.

1999 yılında Thomas Cook ile Mineapolis merkezli otel, restoran ve kurvaziyer gemi sahibi ve işletmecisi Carlson Leisure UK çoğunluk hisseleri West LB de kalmak üzere bir birleşmeye

giderler. Bugün bile; bu birleşmenin amacı, taraflara ne kattığı aslen bu işlemde kimin ne elde ettiği tartışılmaktadır.

Thomas Cook 2000 yılında bu kez Flying Colours grubunu satın alır. Artık Thomas Cook bünyesinde kontrolü ve yönetimi neredeyse imkânsız bir hale gelen, sayısını kimsenin bilmediği ve tek seferde sayamayacağı kadar çok seyahat markası vardır. Tek bir çözüm kalmıştır o da var olanları tek bir marka altında konsolide etmek! JMC (John Mason Cook, Thomas Cook'un oğlu) markalaşması İngiltere turizm tarihinin o güne kadar bilinen en maliyetlisidir. Toplam 10 milyon sterlinlik bir bütçeye ulaştığı düşünülen proje hiçbir zaman arzu edilen bilinirliğe ve algıya ulaşmamış başarısız bir projedir. Bir rivayete göre bu markalaşma macerası Grup direktörlerinden birinin marka direktörü sevgilisine sunduğu bir kariyer ve kazanç hediyesidir.

2001 yılı başında Thomas Cook finansal hizmetler bölümü Travelex'e satılmış geriye kalan seyahat bölümü ise Alman Condor&Neckermann grubuna satılarak bu kez pan-european bir marka entegrasyonu ile yeni oluşan gruba Thomas Cook AG denmiştir.

Tüm dünyada ILG grubundan başlayarak 2001 yılı sezonu sonunda kadar başarı ile hizmet eden ve her zaman "good old days" olarak tabir ettikleri ILG ve Sunworld acentesi olmakla övünen incoming seyahat acenteleri işlerini; servis kaliteleri ne kadar yüksek, fiyatları ne kadar uygun olursa olsun, birer birer Neckermann Direktörleri korumasındaki Neckermann acentelerine kaybettiler. Çok azı talep edilen yüksek katkı payları, giriş ücretleri ve ikramları kabullenerek işlerini devam ettirmeye çalıştılar.

Bu arada dünyada seyahat paketi açılmış, seyahat paketini oluşturan hizmetler otel rezervasyonu-uçak bileti-havaalanı transferleri-yerel turlar şeklinde ayrı ayrı satılmaya başlanmıştır. Bu süreç dijitalleşmenin sağladığı altyapı ile tüketici trendlerine öncelik veren düşük maliyetli (low-cost) havayolları, yatak bankaları (bed-bank), transfer sağlayıcılar, yerel tur acenteleri ve müşteri memnuniyetini ölçen portalların oluşması ve gelişmesi ile devam etmiştir.

Dünya turizmi bu yönde hızla ilerlerken Thomas Cook AG 2003 yılında tüketici trendlerini hiçe sayan bir yaklaşımla, havayollarının yapısını değiştirmek ve belki de müşteri tercihlerine göre ayarlamak yerine, tüm grup havayollarını Thomas Cook Airlines adı altında birleştirmekten medet ummuştur.

Thomas Cook 2007 yılında MyTravel Group'u satın alarak İskandinavya etkinliğini, 2011 yılında Co-operative Group ve Midlands Co-operative Society perakende satış ağlarını satın alarak satış ağını güçlendirmeye çalışıyor görünse de aslında sektörde bankaların bazı kötü alacakları konsolide ediliyor veya yeniden yapılandırılıyordu.

2013 yılında İngiltere, Belçika, İskandinavya ve Almanya operasyonlarını Thomas Cook Group olarak birleştirmek ise sonun başlangıcı olmuştur. Müteakip yıllarda bir Thomas Cook yöneticisi "Grubun brüt operasyonel kârının mevcut kredi borçlarının faizine bile yetmediğini" söylüyordu.

Grup yapılan her satın alma, birleşme, yeniden markalaşma, yeniden yapılandırma, anlamsız deniz aşırı yatırımlar gibi işlemler sonucu 2 milyar sterlini aşan ve her geçen gün derinleşen

borç batağında Çin'li fonlardan medet umar hale gelmiş ve 2019 Eylül ayında kaçınılmaz sona ulaşmıştır.

Bu gelişim içinde Thomas Cook yöneticilerinin; benim, sizin, acentelerin, temsilcilerin gördüğünü görmemiş ve tüketicilerin talep ettiği ihtiyaçları fark etmemiş olmaları pek mümkün görünmüyor. Bu yöneticilerin bir kısmı bu modern küresel yağmaya yardım etmiş ve Grup batarken her yıl inanılmaz primler, ikramiyeler kazanarak milyoner olmuşlardır. İlkeli çok az yönetici ise imkanları ölçüsünde başka sektör, alan veya faaliyetlere yönelmiş ve bu oyundan uzak kalmışlardır.

Bugün gelinen noktada hâlâ Thomas Cook battı yaşasın TUI, pazardaki kaybımızı Jet2 kapatacak diyerek Türkiye turizminin ve ticari işletmelerinin kaderini mega tur operatörlerine bağlamaya çalışan bakanların, devlet görevlilerinin, işletmecilerin, yöneticilerin nasıl olup ta böyle bir söylem geliştirebildiklerini sorgulamak, gereklidir.