

Bogdan Włodarczyk

**Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury
funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie
– próba definicji**

Wstęp

W dobie bardzo dynamicznego rozwoju bazy hotelowej na świecie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, wyraźnie daje się zauważyć tendencja do powstawania wielu różnorodnych struktur obejmujących nawet kilka tysięcy hoteli, dysponujących kilkuset tysiącami pokoi. Struktury te mogą mieć charakter organizacyjny, funkcjonalny czy własnościowy. Mogą być powoływane w sposób formalny lub funkcjonować na zasadzie niepisanych porozumień. Ich tworzeniu przyświeca zawsze określony cel, np. poprawa zarządzania, osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych, bardziej skuteczna promocja lub obrona przed konkurencją.

Pojęcia takie, jak: „system hotelowy”, „łańcuch hotelowy”, „sieć hoteli”, „marka hoteli” („grupa markowa”) używane są powszechnie w licznych publikacjach z zakresu hotelarstwa. Autorzy najczęściej nie różnicują jednak ich zakresu znaczeniowego, stosując je zamiennie w zależności od potrzeb. Wprowadza to dość duże zamieszanie terminologiczne, które nie pozwala dostatecznie precyzyjnie tłumaczyć pewnych zjawisk dokonujących się obecnie na rynku hotelarskim. Uporządkowanie i próba definicji pojęć podstawowych staje się więc potrzebą chwili, tym bardziej, że Polska od kilkunastu lat jest obszarem wzmożonych inwestycji licznych struktur międzynarodowych (systemów, łańcuchów hotelowych) lub istniejące obiekty hotelowe zostają koncesjonowane przez te struktury (np. na zasadach *franchisingu*) (Kowalczyk 2001c, Rotter 2002).

W artykule podjęto próbę przedstawienia zakresu pojęciowego

najczęściej spotykanych struktur hotelowych na podstawie dostępnej, nielicznej (w porównaniu z innymi działami turystyki) literatury przedmiotu. Efektem jest propozycja uporządkowania i zdefiniowania pojęć podstawowych, takich jak: „system hotelowy”, „łańcuch hotelowy”, „sieć hotelowa”, „grupa markowa” oraz „typ hotelu”.

Przegląd pojęć podstawowych

Jako pojęcia podstawowe przyjęto: „system hotelowy”, „łańcuch hotelowy”, „sieć hotelowa”, „typ hotelu” i coraz częściej pojawiające się pojęcie „hotelarskiej grupy markowej” („marki”). Ta część artykułu jest poświęcona dyskusji nad różną interpretacją tych samych pojęć.

System hotelowy (ang. *hotel system*) jest najczęściej definiowanym pojęciem w literaturze przedmiotu. Pojęcie to jest równie często wykorzystywane w różnego rodzaju publikacjach naukowych i popularnych z zakresu hotelarstwa. Jednocześnie należy zaznaczyć, że w wielu przypadkach jest ono używane zamiennie z określeniem „łańcuch hotelowy”, a oba pojęcia traktowane są jako synonimy. W dalszej części tekstu zostaną przytoczone i omówione definicje najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu.

J. Grabowski definiuje system hotelowy jako „zespół obiektów hotelowych, kierowanych przez centralny zarząd, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, prowadzący określoną politykę ekonomiczną oraz posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych, obejmujący wszystkie jednostki organizacyjne” (za: Tulibacki 2000). Najważniejszym kryterium wyróżniającym pojęcie, niebudzącym większych wątpliwości, jest centralność zarządu. Postulowana wyraźna jednolitość obiektów wchodzących w skład struktury nie powinna być ostrym kryterium delimitacji, bowiem w większości struktur powszechnie uznanych za systemy występują hotele o zróżnicowanym standardzie i zakresie usług. Przykładem tego typu systemów mogą być francuski Accor czy brytyjski Six Continents. Wspólna polityka ekonomiczna (w ujęciu ogólnym) jest także dobrą cechą charakteryzującą tego typu strukturę.

Najwięcej wątpliwości budzi warunek konieczności funkcjonowania obiektów we własnym systemie rezerwacji, która w dobie powszechności ogólnodostępnych systemów rezerwacji oraz Internetu przestaje być elementem korzystnym, a wręcz ogranicza dostępność niektórych obiektów (Kowalczyk 2002).

Bardzo podobnie pojęcie to definiuje Z. Błądek (1974), który stwierdza, że system hotelowy to: „zestaw obiektów hotelowych zarządzanych lub nadzorowanych przez centralę, która wypracowała indywidualne cechy charakterystyczne w odniesieniu do funkcji, standardu, zakresu świadczonych usług, organizacji i innych cech zewnętrznych”. Elementem nowym w stosunku do pojęcia przytoczonego wcześniej jest dopuszczenie innych sposobów funkcjonowania niż centralny zarząd. Określenie „nadzorowanych centralnie” jest tu decydujące, gdyż największy obecnie system hotelowy, jakim jest Cendant Corp. (dawniej Hospitality Franchise System), funkcjonuje wykorzystując nadzór nad obiektami, które zakupiły odpowiednią licencję (na podstawie umów *franchisingowych*). Dopuszczenie więc możliwości odpowiednio zorganizowanego centralnego nadzoru nad wypełnianiem warunków zawartych umów czy zakupionych licencji jest w pełni uzasadnione. Zarzucenie wspólnej, systemowej polityki ekonomicznej i działań marketingowych wydaje się jednak zbyt daleko idącym uproszczeniem. Z kolei utrzymanie zasady jednolitego standardu, zakresu świadczonych usług na tak ogólnym poziomie odniesienia, jakim jest system, czy podobieństwa organizacji i cech zewnętrznych, są zbyt ograniczające i nieszanowane przez większość struktur uznanych powszechnie za systemy hotelowe.

M. Turkowski (2003), pragnąc uniknąć nieścisłości w definiowaniu „systemu hotelowego”, jako jego synonim podaje pojęcie „grupa hoteli”. Zdaniem autora takie sformułowanie odzwierciedla istotę zjawiska zgodne z aktualną tendencją na rynku hotelarskim powstawania struktur o dużym stopniu niezależności poszczególnych elementów ją tworzących (np. łańcuchów hotelowych). Jednak zaproponowane określenie można odnieść do „grupy markowej hoteli”, pojęcia coraz częściej pojawiającego się w terminologii hotelarskiej, które nie jest synonimem „grupy hoteli” w rozumieniu M. Turkowskiego (2003). J. Warszńska (2002) także unika sformułowania „system hotelowy”, zastępując je pojęciem „grupa łańcuchów hotelowych” lub stosowanym zamiennie „zintegrowane łańcuchy hotelowe”, nie definiując jednak żadnego z nich.

Łańcuch hotelowy (ang. *hotel chain*). Podobnie jak „system hotelowy”, pojęciem równie często używanym przez fachowców jest „łańcuch hotelowy”. Przytoczone definicje dowodzą jednak, że w polskiej literaturze przedmiotu traktowane są one jako synonimy.

Definicja zaproponowana przez T. Tulibackiego (2000) w zasadzie zawiera wszystkie cechy występujące w określeniach systemu hote-

lowego przedstawionych wcześniej. Łańcuch hotelowy w tym przypadku określony został jako „zespół hoteli kierowany przez wspólny zarząd, prowadzący jednolitą politykę w zakresie wyżywienia i zakwaterowania, utrzymujący jednolity standard usług hoteli należących w zasadzie do jednego właściciela”. Jediną różnicą w stosunku do poprzednich definicji jest nieprecyzyjne określenie przynależności własnościowej obiektów wchodzących w skład struktury. Nieprecyzyjność tego sformułowania spowodowana jest bardzo zróżnicowaną strukturą własnościową większości dużych korporacji (a takimi zazwyczaj są opisywane struktury), w których do rzadkości należą duże grupy obiektów będących własnością osoby fizycznej czy jednej instytucji. W większości przypadków są to spółki akcyjne lub zrzeszenia kilku, kilkadziesiąt czy kilkuset właścicieli. W tej samej strukturze może występować obok siebie kilka różnych form własności, a wchodzące w skład łańcucha obiekty mogą być jego własnością, mogą być przez niego dzierżawione, zarządzane lub administrowane (np. łańcuchy należące do systemu hotelowego Accor) (por. Grabiszewski 1998, Nowakowski 2000, Kowalczyk 2001a).

Kontynuując podobny tok rozumowania M. Grabiszewski (1998) określa „łańcuch hotelowy” jako: „zespół obiektów – zakładów hotelarskich kierowanych przez wspólny zarząd, prowadzący wspólną (własną) politykę ekonomiczną i zakwaterowania oraz utrzymujący wyrównany standard i zakres usług w podległych hotelach. Hotele te posługują się tym samym znakiem firmowym lub towarowym (logo) i mają określone podobne cechy użytkowe”. Na uwagę zasługuje tu druga część przedstawionego pojęcia nadająca „łańcuchowi hotelowemu” cechy produktu (wspólny znak towarowy, podobne cechy użytkowe), która lokuje to pojęcie nieco niżej niż system w hierarchii struktur hotelowych.

Potwierdzeniem rynkowego charakteru łańcucha hotelowego jest definicja zaproponowana przez M. Turkowskiego (2003), który twierdzi, że łańcuch hotelowy to „pewna liczba hoteli posługujących się tą samą nazwą i znakiem, mających określone wspólne cechy użytkowe oraz prowadzących wspólne działania marketingowe”.

Z przedstawionych definicji wynika, że ich zakres i znaczenie są właściwie tożsame. Potwierdza to także zestawienie cech uszczegóławiających zagadnienie spotykanych w publikacjach fachowych (Tab. 1). Rozbieżności w większości przypadków sprowadzają się w zasadzie tylko do różnic stylistycznych w formułowaniu niektórych cech charakterystycznych lub wynikają z podejmowania prób zbyt szczegółowego definiowania pojęć.

Tabela 1. Porównanie cech charakteryzujących systemy i łańcuchy hotelowe

Table 1. Comparison of features characteristic for hotel systems and chains

Cechy charakterystyczne Characteristic features	
systemu hotelowego hotel system	łańcucha hotelowego hotel chain
Centralny zarząd Central board of directors	Wspólny zarząd dla wszystkich hoteli należących do łańcucha Mutual board of directors for all hotels belonging to the chain
Ujednolicona struktura organizacyjna Unified organizational structure	-
Ujednolicona dokumentacja eksploatacyjna Unified operating files	Jednolity system finansowo-księgowy Unified system of finance and accountancy
Limitowana wielkość, standard i wyposażenie obiektów Limited size, standard and equipment of hotels	-
Ujednolicony standard wyposażenia części noclegowej i gastronomicznej Unified standards of facilities in lodging and catering sections	Jednolity standard usług hotelowych i gastronomicznych Unified standard of hotel and catering services
Ujednolicony zakres usług i system obsługi gości Unified range and system of services	Jednolity zakres usług we wszystkich hotelach łańcucha Unified range of services in all chain hotels
Własny system rezerwacji Own system of reservation	-
Jednolity system komputerowy we wszystkich podległych obiektach Unified computer system in all subordinate hotels	Stosowanie tej samej generacji sprzętu i programów komputerowych Application of computers and equipment of the same generation
Zunifikowany emblemat (logo) hoteli Unified hotel logo	Zunifikowany znak firmowy Unified house-brand
Właściwie zorganizowany system koncesyjny Properly organized franchising system	-
-	Jednolity standard zabezpieczenia przeciwpożarowego Unified standard of fire precautions
Jednolitość warunków lokalizacyjnych Unification of localization	-
-	Jeden właściciel One owner
-	Podobne cechy użytkowe Similar features of exploitation

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Błądek (1974), M. Grabiszewski (1998), T. Tulibacki (2000), A. Kowalczyk (2002), M. Turkowski (2003).

Source: Author's elaboration from: Z. Błądek (1974), M. Grabiszewski (1998), T. Tulibacki (2000), A. Kowalczyk (2002), M. Turkowski (2003).

Zachodzi zatem pytanie o sens jednoczesnego, czy zamiennego używania obu pojęć, które w efekcie prowadzi do dość dużego zamieszania terminologicznego.

Sieć hoteli (ang. *hotel's net*). Podobnie jak w przypadku pojęć poprzednich, termin „sieć hotelowa” czy „sieć hoteli” nie doczekał się jednoznacznej interpretacji, a liczba definicji funkcjonujących w literaturze przedmiotu jest stosunkowo niewielka. Próbę określenia tego terminu podjął m.in. A. Kowalczyk (2001a), stwierdzając, że sieć hotelowa to „zespół hoteli o takim samym standardzie i wspólnej nazwie, które albo tworzą odrębną – działającą samodzielnie – strukturę, albo wraz z innymi sieciami wchodzi w skład łańcucha”. W tym przypadku sieć traktowana jest jako możliwy element układu hierarchicznego typu: łańcuch hotelowy → sieć hotelowa (sieci hotelowe), przy założeniu nadrzędności łańcucha hotelowego.

Nieco inaczej pojęcie sieci rozumie M. Jedlińska (2002), która uważa, że „w przeciwieństwie do łańcucha (systemu) sieć (kooperacja) nie wiąże hoteli kapitałowo, najczęściej nie ma też centralnego systemu zarządzania. Hotele należące do sieci posługują się własną nazwą, natomiast nazwę sieci traktują uzupełniającą. Powiązane są najczęściej jednym lub kilkoma elementami, np. systemem rezerwacji, wspólną promocją, wspólnym stylem architektonicznym lub rodzajem obsługi.” Zależności między łańcuchem hotelowym a siecią autorka określa następująco: „Łańcuch jest pojęciem szerszym od sieci; każdy łańcuch jest siecią, nie każda sieć łańcuchem. [...] Jednak mimo prób uporządkowania terminologii praktyka zaciera różnice między łańcuchem a siecią, gdyż łańcuchy nabierają pewnych cech sieci – otwierając się np. na *franchising*, a sieci silniej się integrują” (Jedlińska 2002). Także w tym ujęciu łańcuch hotelowy jawi się jako struktura przynajmniej częściowo nadrzędna w stosunku do sieci.

Marka (ang. *brand*). Nieco inaczej przedstawia się problem marki, która jako pojęcie o charakterze ogólnym może być stosowana w zasadzie do wszystkich opisywanych wcześniej struktur. W literaturze marketingowej pojęcie to definiowane jest różnie, lecz podstawowe założenia pozostają niezmiennie. Rzadko jednak marka hotelu kojarzona jest z określoną strukturą hotelarską, częściej z konkretnym obiektem. Dlatego też jako początek dyskusji posłużą pojęcia zaczerpnięte z literatury ogólnej. Światowy autorytet w dziedzinie marketingu P. Kotler (1994) określa markę jako „nazwę, termin, symbol, wzór lub ich

kombinację stworzoną celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”.

Według S. Medlika (1995) marka to „ustalona nazwa produktu (hotelu – dop. aut.), która pozwala na natychmiastową jego identyfikację i odróżnienie od innych produktów (hotelu) w umysłach kupujących”.

Natomiast M. Nowakowski (2001) markę traktuje jako „nazwę, symbol, wzór lub jakieś określenie stosowane przez wytwórcę, usługodawcę lub dystrybutora w celu odróżnienia własnych towarów (hotelu – dop. aut.) na rynku od towarów (hotelu) konkurencyjnych firm, zastrzeżoną prawnie”.

Z przedstawionych definicji wynika, że podstawową funkcją marki jest identyfikacja produktu (hotelu) oraz odróżnienie go spośród obiektów konkurencyjnych. W literaturze specjalistycznej „hotelarstwo markowe” definiowane jest przez M. Jedlińską (2002), która (za niemiecką organizacją hotelarską DEHOGA) stwierdza, że są to „przedsiębiorstwa hotelowe, w których obiekty reprezentują jedną strategię markową (marketingową?), występują na rynku pod jedną nazwą, charakteryzuje je wspólne logo (znak graficzny) oraz wspólny wizerunek”.

Próba definicji i uporządkowania pojęć

Na podstawie przeprowadzonej analizy można spróbować, wykorzystując różnice i cechy wspólne omawianych definicji, dokonać swego rodzaju podsumowania, przedstawiając terminy w formie syntetycznej. Jako punkt odniesienia przyjęto znaczenie poszczególnych pojęć podstawowych za *Słownikiem języka polskiego* (1981).

Do definiowania poszczególnych pojęć autor proponuje wprowadzenie określeń pomocniczych, takich jak: „zespół” i „grupa”, których zadaniem jest podkreślenie występowania (lub braku) pewnych zależności nieformalnych występujących w opisywanych strukturach. Pomimo że określenia te często stosowane są w przypadku opisu zasobów ludzkich w kontekście struktur personalnych (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2002), z powodzeniem można je także wykorzystać do definicji pojęć podstawowych z zakresu hotelarstwa.

Mianem **zespołu** określono te struktury, w których indywidualne cele poszczególnych obiektów wchodzących w ich skład podporządkowane są nadrzędnej idei, na podstawie której funkcjonują. W zespole zazwyczaj dają się zaobserwować zarówno związki formalne wynikające ze struktury organizacyjnej, jak i pewne zależności nieformalne będące efektem podejmowania wspólnych działań.

Natomiast **grupą** nazwano te struktury, między którymi zależności ograniczają się tylko do pewnych wspólnych działań, a realizacja partykularnych celów jest równie lub nawet bardziej istotna niż cele wspólne, dla których powołana została grupa.

Typ hotelu. „Typ – inaczej model, wzór, któremu odpowiada pewna seria przedmiotów, ludzi, zjawisk, form (obiektów)” (*Słownik języka polskiego* 1981). W odniesieniu do struktur hotelarskich jest to klasyfikacja podstawowa, grupująca obiekty według określonych cech na podstawie przyjętego kryterium.

Zatem **typ hotelu to: grupa hoteli wyróżniająca się podobną, dominującą funkcją, przeznaczeniem, lokalizacją, kategorią, wielkością lub zakresem świadczonych usług itp.**

O licznych kryteriach, a co za tym idzie możliwościach podziału obiektów hotelarskich, świadczą przykłady zaczerpnięte z literatury przedmiotu (Tab. 2 i 3).

Tabela 2. Typy hoteli według różnych kryteriów klasyfikacji

Table 2. Types of hotels according to various classifying criteria

Kryteria klasyfikacji Classifying criteria	Motywy pobytu gości Motives of guests' stay	Typ hotelu Hotel type
Cele pobytu Reasons of stay	Handlowy Business Spotkania Meetings Leczenie Health Tranzyt Transit Wypoczynek Rest	Miejski Midcity Kongresowy Congress Uzdrowski Spa Tranzytowy Transit Rekreacyjny Resort
Czas pobytu Duration of stay	Krótki Short-term Długi Long-term Stały Residential	Tranzytowy Transit Pobytowy Sojourn Rezydencyjny Residential
Rodzaj i zakres świadczonych usług Type and range of rendered services	Kompleksowe Complex Noclegi ze śniadaniem Bed & Breakfast	Hotel Hotel Hotel garnizonowy Garrison hotel
Cena i komfort usług Price and comfort of services	Wysokie High Średnie Middle Niskie Low	5* i 4* 3* Pozostałe Other

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Jakubikova i in. (1995) za: A. Kowalczyk (2001a).

Source: Author's elaboration from D. Jakubikova et al. (1995) after A. Kowalczyk (2001a).

Tabela 3. Klasyfikacja (typologia) obiektów hotelarskich według najważniejszych kryteriów

Table 3. Hotel classification (typology) according to the most significant criteria

Położenie Location		Cel przyjazdu (funkcja) Reason of arrival (function)	Wielkość Size	Czas pobytu gości Time of guests' stay
według strefy lub charakteru krajobrazu in view of the zone or character of landscape	w systemie funkcjonalnym in functional system			
Naturalny: górski, nadwodny, (rzeka, jezioro, morze) inny (np. leśny) Natural: mountainous aquatic (river, lake, sea) other (e.g. forest)	W dzielnicy: mieszkaniowej, usługowej, przemysłowej, rekreacyjnej In the district: residential, service, industrial, recreational	wypoczynkowy leisure	zespoły dużych obiektów groups of big hotels	rezydencyjny residential
		kuracyjny health treatment	kompleksy domków complex of bungalows	urlopy holidays
Tereny mało przekształcone: zielone, podmiejskie Slightly transformed: green areas, suburbia	Przy dworcach: lotniczych, kolejowych, autobusowych At the stations: railway, bus, at the airports	sportowy sports	duże obiekty big structures	ferie szkolne semester breaks
		kongresowe congress	obiekty średniej wielkości middle-sized structures	krótkotrwałego pobytu short – term stay
Tereny zurbanizowane (intensywnie za- gospodarowa- ne): śródmiejskie, miejskie Urbanized area: central, town	Przy szlakach komunikacyj- nych At communication routes	pozostałe other	obiekty małe small structures	dziennie daily

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Nowakowski (2000), nieco zmienione.

Source: Author's elaboration from M. Nowakowski (2000), slightly changed.

Jak wynika z przedstawionych przykładów (Tab. 2 i 3) kryteria wydzielania typów hoteli mogą być bardzo różne w zależności od aktualnych potrzeb. Najpopularniejszymi, ze względu na swą czytelność i prostotę, są te podziały, których istotą jest jedna wiodąca cecha (np. wielkość, kategoria, położenie). W praktyce występują także typologie oparte na kryteriach kombinowanych, wykorzystujące dwie i więcej cech podstawowych (np. wielkość i kategoria, położenie i charakter świadczonych usług).

Grupa markowa. „Marka – znak fabryczny, firmowy umieszczany na wyrobach danej firmy, określający producenta, wskazujący ich jakość, chroniący je przed naśladownictwem lub podrabianiem (*Słownik języka polskiego* 1981).

Przyjmując to określenie o charakterze podstawowym oraz terminologię marketingową zaprezentowaną w poprzednim rozdziale, można sformułować pojęcie hotelarskiej grupy markowej.

Grupa markowa (hotelarska) to: grupa hoteli dobrowolnie stowarzyszonych, prowadzących wspólną politykę marketingową i cenową w celu wypracowania dodatkowych zysków, obrony przed konkurencją, wymiany doświadczeń, wspólnej promocji i identyfikacji itp., posiadająca wszystkie lub wybrane atrybuty marki (nazwa, logo, slogan).

W skład grupy markowej mogą wchodzić obiekty różnych typów, należące do różnych właścicieli i funkcjonujące według swoistych zasad i realizujące indywidualne interesy. Włączenie się w działania opisywanej struktury służy przede wszystkim realizacji tych interesów. Podstawowymi formami działalności są wspólne programy promocyjne i lojalnościowe, reklama (katalogi, ulotki itp.), kursy doszkalcające czy wymiana doświadczeń (tzw. *benchmarking*). Grupa markowa zazwyczaj nie ma charakteru hierarchicznego, a wchodzące w jej skład obiekty posiadają takie same obowiązki, prawa i przywileje. Mamy tu więc do czynienia z typową współpracą o charakterze horyzontalnym. Dobrym przykładem tego rodzaju struktury jest funkcjonująca w Polsce grupa Polish Prestige Hotels i Polish Prestige Resorts (Tablica I).

Sieć hoteli. „Sieć to rozgałęzienie jakichś urządzeń pokrywające daną przestrzeń, rozmieszczenie, rozplanowanie na jakimś terenie większej liczby czegoś (np. hoteli – dop. aut.); obejmujące zasięgiem jakiś teren” (*Słownik języka polskiego* 1981).

TABLICA I. / TABLE I.

1. Znak firmowy systemu hotelowego Accor oraz należących do niego łańcuchów i typów hoteli

1. House brand of Accor hotel system together with hotel chains and types belonging to it

2. Znaki towarowe polskiej grupy markowej Polish Prestige Hotels & Resorts

2. Trade names of Polish brand group Polish Prestige Hotels & Resorts

1.			
			
Łańcuchy hotelowe / Hotel chains			
1a	1b	1c	1d
 SOFITEL ACCOR HOTELS & RESORTS	 NOVOTEL ACCOR hotels	 Mercure ACCOR hotels	 ibis ACCOR hotels
1e	1f	1g	1h
 ETAP ACCOR hotels	 FORMULE 1 ACCOR hotels	 MOTEL 6 ACCOR hotels	 red roof inns ACCOR hotels
Typy hoteli / Hotel types			
1i	1j	1k	1l
 ATRIA	 Coralia ACCOR hotels	 THALASSA INTERNATIONAL ACCOR hotels	 Thermale de France ACCOR hotels
2.			
POLISH PRESTIGE HOTELS & RESORTS			
2a	2b		
			

Źródło: Oficjalne informatory poszczególnych systemów i łańcuchów.
 Source: Official hotel directories of given systems and chains.

TABLICA II. / TABLE II.

Znaki firmowe i towarowe wybranych systemów (grup) i łańcuchów hotelowych
House brands and trade – names of the chosen systems (groups) and chains of hotels

1				
				
1a	1b	1c	1d	
				
1e	1f	1g	1h	1i
				
2				
CHOICE HOTELS				
2a	2b	2c	2d	
				
2e			2f	
				
3.				
SIX CONTINENTS				
3a	3b	3c	3d	
				

Źródło: Oficjalne informatory poszczególnych systemów i łańcuchów.
Source: Official hotel directories of given systems and chains.

Zaprezentowane pojęcie podstawowe wyraźnie akcentuje przestrzen-ny charakter struktury, nie odnosząc się zupełnie do charakteru własności obiektów tworzących strukturę, na co niejednokrotnie zwracają uwagę liczni autorzy. Dokonując tego uzupełnienia można zatem przyjąć, że:

Sieć hoteli to: zespół lub grupa hoteli należących zazwyczaj do określonego właściciela (właścicieli) i/lub zlokalizowanych na określonym obszarze. Sieć mogą tworzyć zarówno systemy, łańcuchy hotelowe, ich części, jak i różne typy hoteli.

Pojęcie sieci wychodzi więc poza ramy struktury hierarchicznej i może być odnoszone do systemu i łańcucha hotelowego lub typu hoteli pod warunkiem wyraźnego zaakcentowania determinacji przestrzennej lub własnościowej (np. sieć hoteli w Polsce, sieć hoteli Orbisu, sieć hoteli Accoru [ale system hotelowy Accor!], sieć moteli europejskich itp.). Związki między obiektami tworzącymi sieć hoteli mogą być różne, od bardzo ścisłych (dla hoteli należących do systemu czy łańcucha hotelowego), wynikających zazwyczaj z licznych zależności oraz struktury organizacyjnej czy własnościowej, do nieformalnych, ograniczających się do wspólnoty terytorialnej, funkcjonowania we wspólnym (lokalnym, regionalnym) informatorze, wzajemnej rekomendacji itp. Zależności te częściej mają charakter kooperacji horyzontalnej niż wertykalnej.

Łańcuch hotelowy. „Łańcuch to szereg połączonych ze sobą ogniw, nieprzerwany, ciągły szereg, ciąg czegoś stanowiący całość” (*Słownik języka polskiego* 1981).

W ujęciu takim uwagę zwraca ścisła zależność między poszczególnymi elementami tworzącymi strukturę o wyraźnie jednorodnym charakterze. Takie podejście sugeruje wielość cech, za pomocą których trzeba definiować omawiany termin.

Łańcuch hotelowy to: zespół hoteli prowadzący jednolitą politykę ekonomiczną i marketing, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych (lub funkcjonujący w przynajmniej jednym z ogólnie dostępnych systemów rezerwacji, w tym rezerwacja poprzez Internet) oraz wspólną nazwę (lub jej część). Hotele wchodzące w skład łańcucha powinny posługiwać się tym samym znakiem firmowym lub towarowym (logo) i posiadać podobne cechy użytkowe (lokalizacja, architektura, kategoria itp.) oraz funkcjonować wykorzystując określone formy własności, zarządzania lub koncesji.

Łańcuch hotelowy może być częścią systemu hotelowego lub funkcjonować samodzielnie. Podstawową cechą łańcucha hotelowego jest fakt, że zawsze tworzy go określony typ (lub typy) hoteli, które stanowią o jego odrębności w stosunku do innych struktur. W ujęciu terytorialnym (przestrzennym) lub własnościowym łańcuch może być synonimem sieci hotelowej, a w ujęciu funkcjonalnym spełnia kryteria silnej grupy markowej. Z obserwacji łańcuchów hotelowych funkcjonujących na świecie wynika także, że pod względem funkcjonalnym są one jednymi z najbardziej stałych struktur. Pomimo częstych zmian przynależności organizacyjnej (np. do systemów – grup hotelowych), własnościowej (np. grup kapitałowych) z reguły utrzymują silną pozycję rynkową. Dobrym przykładem potwierdzającym to zjawisko jest, pierwotnie francuski, łańcuch Le Meridien (należy do niego warszawski Bristol), który na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat pięciokrotnie zmieniał swą przynależność organizacyjną i własnościową (Kowalczyk 2002).

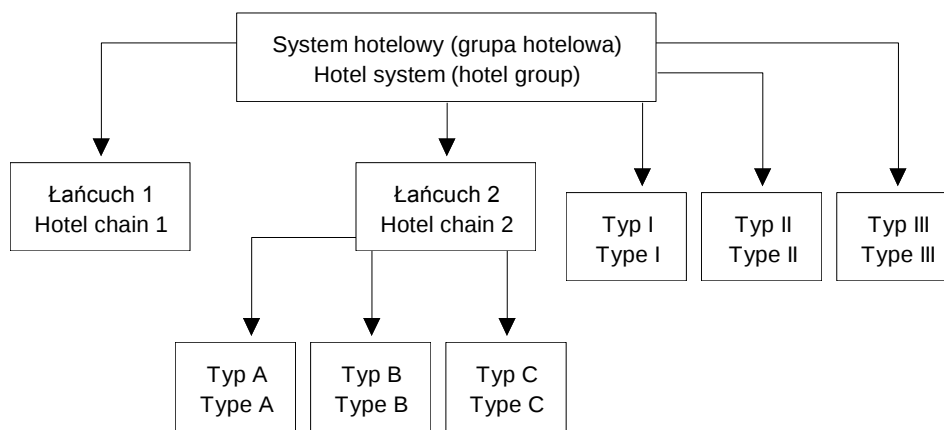
System hotelowy. „System to skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części. System to zasady organizacji czegoś, ogół przepisów, reguł obowiązujących, stosowanych w jakiejś dziedzinie, według których coś jest wykonywane. System to określony sposób, metoda postępowania, wykonywania jakiejś czynności” (*Słownik języka polskiego* 1981).

Takie założenia wstępne upoważniają do stwierdzenia, że pojęcie systemu ma najbardziej ogólny charakter ze wszystkich przedstawionych dotychczas. Dlatego definicja konstruowana na potrzeby struktur hotelarskich powinna być równie ogólna. W związku z tym, że często używanym zamiennikiem terminu „system hotelowy” w najnowszej literaturze przedmiotu jest „grupa hotelowa”, autor przyjmuje je jako tożsame.

System hotelowy (grupa hotelowa) to zespół obiektów hotelowych (typów hoteli) i/lub łańcuchów hotelowych funkcjonujących według nadrzędnej idei, kierowanych lub nadzorowanych przez centralny zarząd, prowadzący wspólną politykę ekonomiczną i marketing.

Teoretycznie wewnętrzne struktury systemów hotelowych mogą być bardzo zróżnicowane, poczynając od systemów złożonych tylko z jednorodnych (składających się z jednego typu hoteli) łańcuchów, poprzez łańcuchy o charakterze heterogenicznym (zawierające kilka

różnych typów hoteli), czy różne typy hoteli, aż do struktur zawierających wszystkie wyróżnione elementy jednocześnie (Rys. 1). Przykładem takiej „pełnej” struktury jest francuski system hotelowy Accor, który obok jednorodnych łańcuchów, jakimi są np. Formuła 1 czy Etap Hotel, posiada bardziej zróżnicowane typologicznie, takie jak Mercure, Sofitel, a także samodzielne typy funkcjonalne hoteli, takie jak Coralia, Thalassa czy Thermale de France (Tablica I).



Rys. 1. Przykładowa, pełna struktura systemu hotelowego (grupy hotelowej)

Fig. 1. Exemplary, full structure of the hotel system (hotel group)

Jedną z cech charakterystycznych megastruktur hotelarskich jest także fakt, że zazwyczaj nie ograniczają się one tylko do działalności *stricto* hotelarskiej, ale podejmują również inne aktywności, uzupełniające działalność podstawową, takie jak: gastronomia (np. grupa Accor → Courte Paile, grupa Envergure → Côte à Côte), kasyna, centra kongresowe (Accor → Atria), wypożyczalnie samochodów, produkcja elementów wyposażenia wnętrz, szkolnictwo zawodowe (np. Akademia Accoru) i inne.

Inną cechą, która charakteryzuje przynajmniej część grup hotelowych jest łatwość lub konieczność wchodzenia w różnego rodzaju fuzje, przejęcia lub podziały. Dlatego też podawane zazwyczaj z rocznym opóźnieniem międzynarodowe statystyki bywają częściowo nieaktualne, zarówno pod względem nazewnictwa (częste zmiany ze względu na fuzje i przejęcia), jak i podawanej wielkości bazy hotelowej (liczby hoteli i pokoi) czy liczby łańcuchów. Przykładem może być brytyjska grupa Forte czy amerykański Promus (Kowalczyk 2002, Knowles 2001).

W rankingach światowych daje się zauważyć od kilku lat pewną stałość systemów hotelowych zajmujących czołowe miejsca, a obserwowane zmiany pozycji dotyczą tylko przetasowań w ramach „pierwszej dziesiątki”. Mylące mogą być jedynie zmiany nazw największych potentatów (HFS Hospitality Franchise System → Cendant Corp., Bass Hotels → Six Continents) (Tab. 4).

Tabela 4. Wybrane, wiodące systemy (grupy) hotelowe na przełomie XX i XXI w.

Table 4. Chosen, leading hotel systems (groups) on the turn of the 20th and 21st century

Nazwa systemu (grupy hotelowej) Name of the system (hotel group)	Niektóre łańcuchy wchodzące w jego skład Some chains included in it	Liczba hotelu Num- ber of hotels	Liczba pokoi Number of rooms	Liczba państw, w których funkcjonuje Number of countries, in which it functions	Siedziba (kraj) Site (country)
Cendant Corporation	Super 8, Days Inn, Ramada, Knights Inn	6 346	546 845	24	USA
Choice Hotels International	Comfort, Quality, Clarion, Sleep	4 981	338 254	41	USA
Accor	Sofitel, Novotel, Mercu- re, Ibis, Etap, Formuła 1, Motel 6, Red Roof Inn	3 829	440 807	92	Francja
Six Continents	Intercontinental & Forum, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express	2 939	471 680	95	Wlk. Brytania
Marriott International	Mariott, Renaissance, Ritz-Carlton, Courtyard, Fairfield	1 804	355 900	58	USA
Hilton Hotels Corporation	Hilton, Conrad, Embassy Suites, Red Lion	1 736	297 916	50	USA
Envergure	Bleu Marine, Kyriad, Climat, Campanile, Balladins, Premier Classe, Nuit	965	66 000	20	Francja
Starwood Hotel & Resorts	Westin, Sheraton, Four Points, St. Regis, Luxury Collection, W Hotels	716	217 651	80	USA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kowalczyk (2002), J. Warszyńska (2002), M. Turkowski (2003) oraz oficjalnych stron internetowych poszczególnych systemów i łańcuchów.

Source: Author's elaboration from: A. Kowalczyk (2002), J. Warszyńska (2002), M. Turkowski (2003) and official web sites of particular systems and chains.

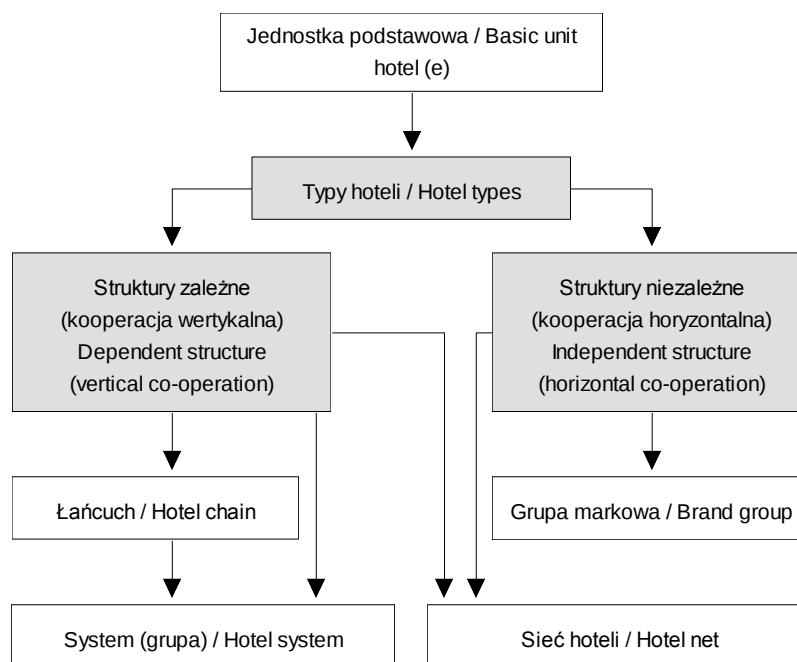


Tabela 5. Cechy niezbędne, zalecane i niekonieczne do funkcjonowania określonych struktur organizacyjnych hotelarstwa

Table 5. Indispensable, recommended, and not indispensable features for the functioning of defined, organizational structures of hospitality

Cecha Feature	System System	Łańcuch Chain	Sieć Net	Grupa markowa Brand group	Typ Type
Centralny zarząd (kierownictwo) Central board of directors (management)	▽	▽	□	∅	∅
Wspólna polityka ekonomiczna/marketing Common economic policy/marketing	▽	▽	□	▽	∅
Podobny zakres świadczonych usług Similar range of services	∅	▽	∅	∅	□
Podobny standard świadczonych usług Similar standard of services	□	▽	∅	∅	□
Wspólny system rezerwacji Common system of reservation	□	▽	∅	□	∅
Jednolita dokumentacja eksploatacyjna Unified operational files	□	▽	∅	∅	∅
Jednolity system finansowo-księgowy Unified system of finance and accountancy	□	▽	∅	∅	∅
Podobna generacja sprzętu i programów komputerowych Similar generation of equipment and computer software	□	□	∅	∅	∅
Właściwie zorganizowany system koncesyjny Properly organized franchising system	▽	▽	∅	∅	∅
Wspólny znak firmowy/towarowy (logo) Common trade brand (logo)	▽	▽	□	▽	∅
Podobieństwo funkcjonalne Functional similarity	∅	▽	∅	∅	□
Podobieństwo lokalizacyjne Location similarity	∅	□	▽	∅	□
Podobieństwo organizacyjne Organizational similarity	∅	▽	∅	∅	∅
Podobieństwo strukturalne Structural similarity	∅	□	∅	∅	∅

C.d. Tab. 5					
Podobieństwo architektoniczne Architectural similarity	∅	□	∅	∅	□
Charakter własności lub forma zarządzania Character of ownership or form of management	□	∅	▽	∅	□

Objaśnienia: ▽ – cecha konieczna, □ – cecha zalecana, ∅ – cecha, której występowanie lub jej brak nie ma wpływu na zaklasyfikowanie obiektu do określonej struktury.

Legend: ▽ – indispensable feature, □ – recommended feature, ∅ – feature whose appearance or its lack does not influence the classification of the hotel to a given structure.

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's elaboration.

Przedstawione rozważania upoważniają do podjęcia próby syntetycznego określenia kryteriów wyróżniania poszczególnych struktur hotelarskich (Tab. 6), które mogą być pomocne w klasyfikowaniu poszczególnych obiektów ich zespołów czy grup.

Tabela 6. Podstawowe kryteria wyróżniania poszczególnych struktur hotelowych

Table 6. Basic criteria of distinguishing particular hotel structures

Struktura Structure	Kryteria wyróżniania Distinguishing criteria
Typ Type	Funkcja, lokalizacja, przeznaczenie, zakres usług, wielkość, kategoria (jeden lub kilka czynników łącznie) Function, location, assignment, range of services, size, category (one or a few factors together)
Grupa markowa Brand group	Wspólne działania ekonomiczne i marketing Common economic activities and marketing
Sieć Net	Własność, terytorium (lokalizacja w przestrzeni) Ownership, territory (location in the area)
Łańcuch Chain	Funkcja, struktura, organizacja, lokalizacja, architektura Function, structure, organization, location, architecture
System System	Zarządzanie, organizacja, idea Management, organization, idea

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's elaboration.

Funkcjonowanie w opisywanych strukturach niesie ze sobą pewne wymierne korzyści, które niekoniecznie muszą bezpośrednio przekładać

się na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Większość z nich jednak ma wyraźne odbicie w efektach ekonomicznych. Obniżenie kosztów eksploatacji, wzrost poziomu obłożenia, łatwiejsze procedury rezerwacyjne, wspólna, bardziej efektywna promocja, to tylko niektóre z zalet. Jednakże deklarując udział w różnego stopnia formalnych strukturach organizacyjnych (system, łańcuch, w mniejszym stopniu grupa markowa) należy się także liczyć z pewnymi mankamentami w ich funkcjonowaniu. Zestawienie zalet i wad funkcjonowania w strukturach hotelarskich różnego stopnia przedstawia tabela 7.

Z analizy porównawczej wyraźnie widać przewagę pozytywów w funkcjonowaniu tych struktur. Jest to jednym z powodów tak dynamicznego rozwoju systemów, łańcuchów hotelowych, powstawania grup markowych, czy bardzo popularnego koncesjonowania hoteli na zasadach *franchisingu*, którego zalety w dużej części pokrywają się z przedstawionymi w tabeli 7.

Jedną z ważniejszych korzyści funkcjonowania w systemie, łańcuchu lub grupie markowej jest możliwość zastosowania tzw. *benchmarkingu*, który może być jednym z narzędzi kompleksowego zarządzania jakością (TQM – *Total Quality Management*). *Benchmarking* definiowany jest jako: „metoda analizowania osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie danego czynnika sukcesu i poszukiwań takiej podstawy odniesienia, która umożliwiłaby znaczne ich poprawienie. [...] *Benchmarking* to porównanie naszej firmy (hotelu – dop. aut.) lub własnych rozwiązań z innymi przedsiębiorstwami (hotelami) bądź organizacją, umożliwiające rozpoznawanie różnic i środków prowadzących do ich zniwelowania” (Kachniewska 2002). Funkcjonowanie w systemie, łańcuchu czy grupie markowej zdecydowanie ułatwia „podpatrywanie” innych i wzajemną wymianę doświadczeń, co w efekcie usprawnia działanie, organizację, kreując pozytywny wizerunek hotelu stale poprawiającego jakość swoich usług (tzw. firma ucząca się).

W branży hotelarskiej szczególne zastosowanie mają dwa rodzaje *benchmarkingu*: wewnętrzny (polegający na wymianie doświadczeń w ramach struktury) oraz konkurencyjny (którego istotą jest analiza i ewentualna adaptacja rozwiązań stosowanych przez bezpośrednich konkurentów – inne systemy, łańcuchy, grupy markowe).

Zastosowanie takiej metody podnoszenia jakości świadczonych usług w branży hotelarskiej jest zdecydowanie łatwiejsze w porównaniu z innymi firmami ze względu na dość dużą „otwartość” hoteli i swobodę pozyskiwania informacji w formie bezpośredniej obserwacji lub tzw. obserwacji uczestniczącej (Kachniewska 2002).

Tabela 7. Zalety i wady funkcjonowania hotelu w różnego typu strukturach hotelarskich (system, łańcuch, w mniejszym stopniu grupa markowa)

Table 7. Advantages and disadvantages of hotel functioning in various types of hotel structures (system, chain, and to lesser extent, a brand group)

Zalety Advantages
Łącznie partnerzy mogą uzyskać większe efekty Together partners can achieve better effects Wspólna promocja jest bardziej skuteczna – łatwiej jest przekroczyć próg jej zauważalności Common promotion is more effective – it is easier to exceed a limit of perceptibility Współpraca zapewnia stałe podnoszenie jakości Co-operation ensures constant rise of quality Korzyści płynące z doświadczeń organizacyjnych struktury oraz z renomy kojarzącej się ze znaną nazwą i znakiem towarowym gwarantującym odpowiedni standard usług Advantages of organizational experience of the structure and of the renown associated with the famous name and trade mark guaranteeing the proper standard of services Otrzymywanie od struktury pomocy związanej z organizacją i bieżącym funkcjonowaniem kompleksu hotelowego, szkoleniem pracowników i reklamą Getting support from the structure concerned with organization and actual functioning of the hotel, training employees and advertising Szansa na otrzymanie kredytu na preferencyjnych warunkach, wszak za wnioskiem stoi godna zaufania organizacja Chance to get a preferential loan, since the application is supported by a reliable organization Troska o dobry wizerunek firmy przejawiająca się we wspieraniu słabszych ogniw struktury Concern for a good picture manifested by supporting weaker links of the structure Sieć wpływa na polepszenie dystrybucji i pozwala na zmniejszenie kosztów własnych Net improves the distribution and enables to diminish expenditure Zadowolenie klienta wynikające nie tylko z pozytywnej usługi, jakości i ceny, ale także z jej dostępności w czasie Client's satisfaction resulting not only from good service, quality, and price but also from its accessibility in a short time Struktura ma możliwość zaakcentowania swojej polityki realizowanej wobec gości w sposób znacznie skuteczniejszy niż pojedynczy hotel The structure is able to stress its policy applied for guests to much greater extent than a single hotel

Wady Disadvantages
Konieczność dzielenia się wypracowanym zyskiem i niepewność co do sprawiedliwości jego podziału Necessity of sharing the profit and being uncertain as to its fair distribution
Ograniczenie swobody działania i samostanowienia Limitations of discretion and self – determination
Mniejsza elastyczność i zdolność przystosowawcza do zmian w otoczeniu Lower flexibility and adaptability to changes in surroundings

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Piasta (1994).
Source: Author's elaboration from J. Piasta (1994).

Autor zdaje sobie sprawę, że zaproponowanie nieco innego układu i interpretacji funkcjonujących w literaturze pojęć może być dyskusyjne i posiada wiele arbitralnych i subiektywnych założeń, ale takie lub inne uporządkowanie terminologii w tym zakresie jest obecnie niezbędne, szczególnie na potrzeby dydaktyki. Autor liczy także na merytoryczną dyskusję, która mogłaby doprowadzić do stworzenia podstaw metodologicznych dotyczących klasyfikacji struktur hotelarskich, odpowiadających współczesnym trendom w hotelarstwie światowym.

Literatura

- Błądek Z., 1974, *Systemy hotelowe, teren ich działalności oraz wpływ na kształtowanie się współczesnego hotelarstwa*, Biuletyn Instytutu Turystyki, Poznań.
- Grabiszewski M., 1998, *Wstęp do hotelarstwa*, Regionalna Agencja Promocji Turystyki, Bydgoszcz.
- Jedlińska M., 2002, *Wybrane sieci i łańcuchy hotelowe – istota, charakterystyka, zarządzanie*, Turystyka i Hotelarstwo, 2.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata. Podręcznik*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.
- Kotler P., 1994, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kowalczyk A., 2000, *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa.
- Kowalczyk A., 2001a, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2001b, *Definicja i przedmiot badań geografii hotelarstwa*, Turyzm, 11 (2).
- Kowalczyk A., 2001c, *Zagraniczne systemy hotelowe w Polsce – szanse i zagrożenia*, Zesz. Nauk. WPSTiH, Bydgoszcz.
- Kowalczyk A., 2002, *Współczesne tendencje na rynku największych systemów hotelowych na świecie*, Turystyka i Hotelarstwo, 1.

- Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
- Nowakowski M., 2000, *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, GWSH, Katowice.
- Nowakowski M., 2001, *Słownik terminów związanych z turystyką i hotelarstwem*, GWSH, Katowice.
- Piasta J., 1994, *Czy warto zarzucać sieci?* Hotelarz, 11.
- Rotter K., 2002, *Łańcuchy i systemy hotelowe w Polsce*, Turystyka i Hotelarstwo, 2.
- Słownik języka polskiego*, 1981, Szymczak M. (red.), PWN, Warszawa.
- Tulibacki T., 2000, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, WSHGiT, Warszawa.
- Turkowski M., 2003, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.
- Warszyńska J., 2002, *Zintegrowane łańcuchy hotelowe w krajach zachodniej Europy na przełomie XX i XXI wieku*, Turyzm, 12 (2).

Hotel systems, chains and other functional-organizational structures in hospitality – an attempt of defining

Summary

In times of an extremely dynamic development of world's hotel establishments both in their quality and quantity, a tendency of constructing many various structures comprising even several thousands of hotels, with several hundreds thousands of rooms, is clearly observed. These structures can be of organizational, functional or proprietary character. They can be formally created or can function on the strength of some informal agreements. However, they are always justified by a definite reason e.g. improvement of managing, better economic results, better promotional campaign or as defence against competition. Such notions as hotel system, hotel chain, hotel net, hotel's brand (brand group) are commonly used in numerous publications in hotel trade literature.

However, authors do not differentiate their meanings, using them interchangeably according to the needs. As a result it leads to some chaos in terminology, which does not allow explaining certain phenomena on the market. The clarification and the attempt of defining basic notions seem to be the necessity, the more so as Poland has been the region of intensive investments of various international structures (hotel systems and chains) or already existing establishments have been licensed by these structures (e.g. franchising).

The article attempted to present the range of notions of the most commonly met hotel structures according to available trade literature (not numerous as compared to other sections of tourism). The result is a suggestion of clarification and defining basic notions such as: hotel type, brand group, net of hotels, hotel chain and hotel system.

Hotel type is: a group of hotels distinguished by similar, dominating function, assignment, location, category, size or the range of services.

Brand group (hotel group) is: a group of hotels which are voluntarily associated, with common marketing policy and pricing in order to gain extra profits, to protect themselves against competition, to exchange experience, with

common promotion and identification etc., having all or chosen attributes of the brand (name, logo, slogan).

Hotel net is: a set or a group of hotels usually belonging to the given owner (owners) and/or localized in a given area. The net can be constructed by both systems, chains, their segments and various types of hotels.

Hotel chain is: a set of hotels with unite economic policy and marketing, keeping unite standards and the range of services, having its own reservation system of rooms or functioning in one of accessible systems of reservation (incl. Internet reservation) and having common name (or its part). Hotels belonging to the chain should use the same brand mark or trade mark (logo) and have similar functional features (location, architecture, category, etc.) and function according to given forms of ownership, management or licence.

Hotel system (hotel group) is: a set of hotel establishments (types of hotels) and/ or hotel chains functioning according to a primary idea, managed or supervised by board of directors, with the same economic policy and marketing.

Translated by Elżbieta Lubińska