

Andrzej Kowalczyk

Zmiany w największych systemach hotelowych świata na przełomie XX i XXI w.

Próba periodyzacji historii największych systemów hotelowych na świecie

W historii systemów hotelowych na świecie można wyróżnić pięć zasadniczych etapów, przyjmując, iż jej początek, tak jak i współczesnej turystyki, sięga ostatnich lat XIX w.

Etap pierwszy rozpoczął się wraz z pojawieniem się na przełomie XIX i XX w. łańcucha założonego przez C. Ritza (Lundberg, Lundberg 1993, Tulibacki 2002). Co prawda w okresie 1918–1945 zaczęły powstawać kolejne systemy hotelowe, z których część – często po innych nazwach – działa do dzisiaj. Dotyczy to np. założonego w 1930 r. amerykańskiego Western Hotels, powstałego w 1931 r. niemieckiego Steigenberger Hotels AG oraz istniejącego od 1938 r. japońskiego Dai-Ichi Hotels. Systemy hotelowe powstałe w omawianym okresie skupiały zazwyczaj kilka lub kilkanaście obiektów i miały na ogół zasięg regionalny.

Drugi okres w historii światowych systemów hotelowych rozpoczął się po koniec lat 40. XX w. Jego początek wyznaczają dwa równoległe zachodzące zjawiska: pojawienie się łańcuchów hotelowych związanych instytucjonalnie z liniami lotniczymi (posiadały one na ogół duże hotele o wysokim standardzie, np. Inter-Continental Hotels Corp., Hilton Hotels Corp.) oraz powstanie systemów specjalizujących się w niedużych hotelach o niższym standardzie, których głównymi klientami miały być osoby podróżujące służbowo i rodziny poruszające się samochodami (np. Best Western Motels). Przejście z pierwszego etapu do drugiego trwało kilka lat i można przyjąć, że zakończyło się w 1952 r. wraz z otwarciem w Memphis (Stany Zjednoczone) hotelu Holiday Inn (będącego pierwszym obiektem zarejestrowanego w 1954 r. systemu Holiday Inns of America). Drugi etap w historii systemów hotelowych

zakończył się mniej więcej pod koniec lat 60. W tym okresie powstało kilka czołowych dzisiaj systemów hotelowych, np. działające od 1957 r. Marriott Corp. i Hyatt Hotels Corp. Jednak w początkowym okresie swojego istnienia obejmowały one swoim zasięgiem głównie Stany Zjednoczone i dopiero po pewnym czasie zaczęły działać w regionie Morza Karaibskiego, Ameryce Południowej, Europie i Azji. Zjawisko ekspansji na inne kontynenty najwcześniej wystąpiło w systemach należących do linii lotniczych i dotyczyło hoteli 5- i 4-gwiazdkowych (*luxury* lub *upscale*). W tym miejscu należy również dodać, że w latach 50. i 60. w Związku Radzieckim, Polsce, Czechosłowacji, Bułgarii czy na Węgrzech zaczęły działać duże łańcuchy hotelowe należące do państwa. Chociaż dysponowały one niekiedy kilkoma lub kilkunastoma tysiącami pokoi, ich zasięg obejmował tylko dany kraj.

Trzeci etap w historii światowych systemów hotelowych był w pewnym stopniu kontynuacją etapu drugiego. Trwał on do końca lat 80. i przyniósł dalszy rozwój systemów hotelowych związanych z liniami lotniczymi oraz systemów specjalizujących się w tanich hotelach typu ekonomicznego (*economic* lub *midscale*) oraz budżetowego (*budget*). Powodem wyróżnienia tego okresu jest pojawienie się nowych technologii budowy hoteli, nowych form zarządzania nimi, wprowadzania komputerowych systemów rezerwacji, programów lojalnościowych itp. Innym powodem jego wyróżnienia była coraz większa dynamika rozwoju czołowych systemów hotelowych świata, na co istotny wpływ miał ogólny rozwój turystyki międzynarodowej, coraz większe znaczenie w turystyce krajowej turystyki biznesowej, konferencyjno-kongresowej, związanej z targami i wystawami itp.

Za początek etapu czwartego można przyjąć pojawienie się zjawiska coraz częstszego przejmowania dużych systemów hotelowych przez korporacje przemysłowe oraz grupy finansowe (co prawda już w 1968 r. Sheraton Hotels of America Corp. został przejęty przez koncern telekomunikacyjny ITT, ale zjawisko to nasiliło się dopiero pod koniec lat 80.). Jako przykłady tej tendencji mogą służyć: zakupienie w 1987 r. Hilton International Hotels przez Allegis Corp., a potem przez Ladbroke Group Plc.; przejęcie w 1988 r. znacznej części akcji amerykańskiej Westin Hotels & Resorts (dawny Western Hotels, a potem Western International Hotels i Westin Hotels) przez japońską grupę kapitałową Aoki Corporation of Japan; nabycie w tym samym roku pakietu kontrolnego systemu Inter-Continental Hotels Corp. przez japońską grupę finansową Seibu Saison Group oraz przejęcie w latach 1989–1990 łańcucha Holiday Corp. przez brytyjski koncern Bass International

Holdings Plc. N.V. (przemysł browarniczy). Jednym z ważniejszych powodów przejmowania systemów hotelowych przez koncerny niezajmujące się dotychczas usługami turystyczno-hotelarskimi było wyzbywanie się hoteli przez linie lotnicze, które w ten sposób chciały uchronić się przed kłopotami finansowymi i stawić czoła rosnącej konkurencji. W późniejszych latach tendencja ta wystąpiła nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również we Francji, Irlandii, RFN i krajach skandynawskich. Innym ważnym wydarzeniem świadczącym o przejściu światowego hotelarstwa do kolejnej fazy rozwoju było powstanie w lipcu 1990 r. Hospitality Franchise Systems, Inc. Powstał on w wyniku połączenia się niezależnych dotychczas łańcuchów Howard Johnson International, Inc. oraz części Ramada Franchise Systems i już w pierwszym roku istnienia Hospitality Franchise Systems, Inc. znalazł się na 5 pozycji wśród największych systemów hotelowych na świecie (w 1990 r. liczył 944 hotele ze 138 122 pokojami). W wyniku przyłączania się kolejnych łańcuchów już w 1992 r. Hospitality Franchise Systems stał się największym systemem hotelowym na świecie i tak jest do dzisiaj (obecnie nosi on nazwę Cendant Corp.). Jednak Hospitality Franchise System nie był jedynym systemem powstałym w wyniku połączenia się niezależnych dotychczas łańcuchów hotelowych. Podobnie było z powstałym również w 1990 r. systemem The Promus Corp., który znalazł się na 14 miejscu wśród największych systemów hotelowych świata. Wspólną cechą wspomnianych systemów – podobnie jak i kilku innych wśród czołówki światowej – było oparcie prowadzonej przez siebie polityki na zasadzie *franchisingu*.

Okres czwarty w historii systemów hotelowych zakończył się dosyć niespodziewanie na początku drugiej połowy lat 90. i był związany z pojawieniem się na rynku hotelowym tzw. REITs (od *real estate investment trusts*), czyli dużych firm amerykańskich zajmujących się dotychczas głównie obrotem nieruchomościami i zarządzaniem hotelami. Jedną z nich – Starwood Lodging Trust – nabyła w 1997 r. w krótkim czasie nie tylko dotychczasowy łańcuch ITT Sheraton Corp., ale również Westin Hotels & Resorts i dzięki temu zajęła 7 miejsce wśród największych systemów hotelowych świata. Inna, Patriot American Hospitality Corp., zakupiła łańcuch Wyndham Hotels & Resorts Corp. i pod nazwą Patriot American Hospitality, Inc./Wyndham International, Inc. znalazła się na 12 miejscu na światowej liście największych systemów hotelowych. Wśród pierwszej 20 światowych systemów hotelowych znalazły się w 1997 r. również Interstate Hotels Corp. (16 pozycja) oraz Richfield Hospitality Services, Inc. (19 miejsce).

Rozwój największych systemów hotelowych na świecie w latach 1997–2001

Według opinii ekspertów w dziedzinie hotelarstwa (Dela Cruz, Wolchuk 1998, Weinstein 1997), kolejny etap – zgodnie z przedstawioną propozycją już piąty – rozpoczął się właśnie w 1997 r. Początkowo nie było wiadome czy sytuacja, jaka powstała w tym roku, jest tylko zjawiskiem przejściowym, czy też oznacza pojawienie się w światowym hotelarstwie nowej tendencji¹. Obecnie, z perspektywy już pięciu lat, można stwierdzić, iż 1997 r. przyniósł początek nowego etapu, jednak nie wiadomo jak długo będzie on trwał.

Również 1998 r. przyniósł kilka znaczących zmian w światowej czołówce systemów hotelowych, z których najważniejszą było wysunięcie się na 3 pozycję systemu Marriott International, Inc. Stało się tak z powodu przejęcia 220 hoteli łańcucha Renaissance Hotel Group, nabycia liczącej 39 hoteli sieci The Ritz-Carlton Hotel Co. oraz wprowadzenia na rynek nowych produktów w kategorii hoteli apartamentowych (TownePlace Suites by Marriott, SpringHill Suites by Marriott i Fairfield Suites by Marriott). Inną, ważną zmianą w grupie największych systemów hotelowych było znalezienie się na 15 pozycji FelCor Lodging Trust, Inc. Istotnym wydarzeniem, jakie miało miejsce w tym roku, było również przejęcie przez The Meditrust Companies, specjalizujący się dotychczas w handlu nieruchomościami oraz w usługach medycznych, większości akcji systemu La Quinta Inns, Inc.

Rok 1999 r. również obfitował w liczne przejęcia i fuzje. Jednym z nich było przejęcie przez Hilton International Hotels brytyjskiego systemu Stakis Hotels Ltd., a innym spektakularnym wydarzeniem, które zaskoczyło ekspertów zajmujących się rynkiem usług hotelarskich, było wydzielenie się z systemu Patriot American Hospitality, Inc./Wyndham International, Inc. – zaledwie w kilkanaście miesięcy od momentu przejęcia w poprzednim roku – łańcucha Interstate Hotels. Opisane wydarzenie sprawiło, że dotychczasowy Patriot American Hospitality, Inc./Wyndham International, Inc. zmienił nazwę na Wyndham International, Inc. Ważną zmianą, jaka miała miejsce w 1999 r. było zniknięcie z listy największych systemów hotelowych świata Promus Hotels Corp., który został przejęty przez Hilton Hotels Corp. Innym doniosłym zdarzeniem, do jakiego doszło w tym roku, było pozbycie się

¹ Wydarzenia, jakie miały miejsce w czołówce światowego hotelarstwa w latach 1997–1999 zostały dosyć szczegółowo opisane w artykule zamieszczonym w czasopiśmie *Turystyka i Hotelarstwo*, 1 (Kowalczyk 2002).

przez brytyjski koncern Granada Group Plc. mającej świetne tradycje sieci Le Meridien. Początkowo została ona sprzedana (potem to samo stało się z Forte Heritage Hotels i Forte Posthouse) Compass Group Plc., a w 2001 r. została przejęta przez japońską grupę finansową Nomura Securities. Jednak najważniejszym wydarzeniem, jakie zaszło w czołówce światowego hotelarstwa, było pojawienie się po raz pierwszy wśród 20 największych systemów łańcucha z Niemiec. Był to system o nazwie TUI Group, który zajął 17 pozycję ze 172 obiektami i 42 379 pokojami. Awans TUI Group na liście największych systemów hotelowych świata był konsekwencją przejęcia rok wcześniej koncernu TUI przez grupę przemysłowo-handlową Preussag AG, która w ramach gruntownej restrukturyzacji zaczęła wyzbywać się kolejnych kopalń, elektrowni i stoczni, nabywając w zamian łańcuchy hotelowe (głównie w Hiszpanii i Grecji), linie lotnicze i biura podróży.

W roku 2000 doszło do dalszych przejęć i fuzji, jednak nie miały one tak spektakularnego charakteru jak w poprzednich latach. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że TUI Group zwiększyło swój stan posiadania (do 49 801 pokoi w 204 obiektach), głównie poprzez przejęcie kolejnych łańcuchów (Paladien Hotels i Nordotel). Warto również odnotować dalszy regres Best Western International, Inc., który znalazł się na siódmej pozycji wśród czołowych systemów hotelowych świata (w 1997 r. miał on trzecią pozycję, w 1998 r. już piątą, a w 1999 r. szóstą). Jego degradację należy przede wszystkim wiązać z bardzo dużą konkurencją na rynku hoteli ekonomicznych i budżetowych, m.in. za sprawą Cendant Corp., Choice Hotels International oraz niektórych łańcuchów wchodzących w skład Marriott International, Inc.

Na podstawie tabeli 1 można zauważyć, że w 2001 r. sytuacja w światowej czołówce hotelarskiej nie odbiegała od stanu zanotowanego rok wcześniej. Należy jednak podkreślić, iż TUI Group znalazło się już na 13 miejscu, a więc w ciągu zaledwie roku awansowało o cztery pozycje.

Podsumowując zmiany, jakie zaszły w grupie największych systemów hotelowych świata w okresie 1997–2001, należy zauważyć dalszą monopolizację światowego rynku hotelarskiego przez kilka lub kilkanaście systemów. O ile w 1997 r. systemy tworzące pierwszą dziesiątkę dysponowały 2 726 949 pokojami, o tyle w 2001 r. ich stan posiadania wynosił już 3 365 798 pokoi (w 1990 r. miały one „jedynie” 1 650 602 pokoje). Jednocześnie dał się zauważyć wzrost wskaźnika przedstawiającego stosunek liczby pokoi należących do pierwszego systemu do liczby pokoi należących do dziesiątego systemu: w 1997 r. wyniósł on 5,07:1, a w 2001 r. już 5,97:1 (we wspomnianym 1990 r. tylko 4,22:1).

Tabela 1. Największe systemy hotelowe na świecie w 2001 r.

Table 1. The biggest world hotel systems in 2001

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number		Średnia liczba pokoi w hotelu No. of rooms in hotel on average
		pokoje rooms	hotele hotels	
Cendant Corp.	USA	553 771	6624	84
Six Continents Hotels	Wielka Brytania	511 072	3274	156
Marriott International, Inc.	USA	435 983	2398	182
Accor S.A.	Francja	415 774	3654	114
Choice Hotels International	USA	362 549	4545	80
Hilton Hotels Corp.	USA	327 487	1986	165
Best Western International, Inc.	USA	306 851	4052	76
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	USA	224 467	743	302
Carlson Hospitality Worldwide	USA	135 066	788	171
Hilton Group Plc.	Wielka Brytania	92 778	384	242
Hyatt Hotels Corp./Hyatt International Corp.	USA	88 442	204	434
Sol Melia S.A.	Hiszpania	85 987	350	246
TUI Group	Niemcy	70 293	278	253
Société du Louvre	Francja	69 049	933	74
Wyndham International, Inc.	USA	57 211	224	255
MeriStar Hotels & Resorts	USA	56 445	277	204
FelCor Lodging Trust, Inc.	USA	50 000	183	273
Extended Stay America	USA	45 452	431	105
La Quinta Corp.	USA	41 583	338	123
U.S. Franchise Systems	USA	40 892	500	82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Wolchuk, M. Scoviak Lerner (2002).

Source: Author's elaboration from S. Wolchuk, M. Scoviak Lerner (2002).

Z tabeli 2 wynika, że systemami, które w okresie 1997–2001 zanotowały największą dynamikę rozwoju były: Marriott International, Inc. (wzrost o 51%), Accor S.A. (44%), Carlson Hospitality Worldwide (37%) oraz Hilton Group Plc. (wzrost liczby pokoi aż o 71%). Nieco mniejszy wzrost miały Choice Hotels International (24%), Hilton Hotels Corp. (17%), Cendant Corp. (11%) oraz Six Continents Hotels (do 2001 r. Bass Hotels & Resorts, 10%). Natomiast w przypadku Starwood Hotels &

Resorts Worldwide, Inc. (wzrost o 5%) i Best Western International, Inc. (2%) można mówić o stagnacji, a może nawet o regresie (szczególnie w przypadku tego ostatniego systemu). W tym miejscu należy zauważyć, że oba wymienione na końcu systemy już w pierwszej połowie lat 90. wykazywały niewielką dynamikę zmian (Kowalczyk 2001, 2002). Co prawda w grudniu 1998 r., w ramach Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., zaczął działać nowy łańcuch W Hotels (skupiający tzw. hotel typu *boutique*), ale upłynęło zbyt mało czasu, aby miało to większy wpływ na rozwój całego systemu².

Tabela 2. Zmiany w kolejności największych systemów hotelowych świata w latach 1997–2001

Table 2. Changes in a consecutive position of the world's biggest hotel systems between 1997–2001

Największe systemy hotelowe świata według liczby pokoi The biggest world's hotel systems according to the number of rooms	Miejsce wśród największych systemów hotelowych świata Position among the world's biggest hotel systems					Indeks zmian 1997–2001 (1997=100) Index of changes 1997–2001 (1997=100)
	1997	1998	1999	2000	2001	
Cendant Corp.	1	1	1	1	1	111
Six Continents Hotels	2	2	2	2	2	110
Marriott International, Inc.	5	3	3	3	3	151
Accor S.A.	6	6	4	4	4	144
Choice Hotels International	4	4	5	5	5	124
Hilton Hotels Corp.	9	11	7	6	6	117
Best Western International, Inc.	3	5	6	7	7	102
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	7	8	8	8	8	105
Carlson Hospitality Worldwide	10	9	9	9	9	137
Hilton Group Plc.	13	14	14	12	10	171

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Hotels* (July 1998, July 1999, July 2000, July 2001, July 2002).

Source: Author's elaboration after *Hotels* (July 1998, July 1999, July 2000, July 2001, July 2002).

² Zasadą istnienia hoteli łańcucha W Hotels w stosunku do klienta jest hasło: „zrozumienie” (*witty*), „ciepła atmosfera” (*warm*), „wspaniałe warunki” (*wonderful*) oraz „gościnność” (*welcoming*). Do 2002 r. rozpoczęło działalność 20 hoteli łańcucha W Hotels. Powstały one z myślą o zamożnych klientach, którzy mają dosyć „szkła i niklu” (typowego dla wielu hoteli amerykańskich) i pragną zatrzymywać się w eleganckich hotelach przypominających nieco obiekty z czasów C. Ritza i C.N. Hiltona.

Jak już wcześniej wykazano, systemy, które osiągnęły w okresie 1997–2001 największą dynamikę wzrostu liczby pokoi, przejęły w tym czasie inne łańcuchy. Systemem, który w największym stopniu rozwijał się dzięki przejmowaniu kolejnych łańcuchów, był w tym czasie francuski Accor S.A. Już w 1999 r. przejął on łańcuchy Red Roof Inns i All Seasons Hotels, w 2000 r. wzbogacił się o Century International Hotels, Zenith Hotels International i Rema Hotels, a w 2001 r. stał się inwestorem strategicznym Orbis Hotels.

Komentarza wymaga również stosunkowo niewielka dynamika Hilton Hotels Corp., zwłaszcza w zestawieniu z wynikami Hilton Group Plc. i wchłonięciem Promus Hotels Corp. Należy jednak pamiętać, że w omawianym okresie część hoteli Hilton Group Corp. została przeniesiona do Hilton Group Plc., które w 2000 r. dodatkowo wzbogaciło się o Scandic Hotels (zajmujący w tym czasie 38 pozycję wśród największych systemów hotelowych świata). Ponadto w 1998 r. z Hilton Hotels Corp. wydzieliło się w odrębny łańcuch (nazwany Park Place Entertainment) 17 hoteli–kasyn, liczących ogółem 23 000 pokoi, które w 2000 r. znalazły się w Carlson Hospitality Worldwide.

Perspektywy rozwoju największych systemów hotelowych świata

Wydarzenia związane z datą 11 września 2001 r. nie pozwalają w sposób autorytatywny prognozować, w jakim kierunku pójdzie nie tylko światowe hotelarstwo, ale w ogóle światowa turystyka. Również recesja w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Niemczech, trudna sytuacja gospodarcza Brazylii, Turcji i Argentyny, brak stabilizacji politycznej w Izraelu oraz wiele innych zjawisk politycznych i gospodarczych sprawiają, iż jakiegokolwiek prognozy mogą okazać się błędne. Tym niemniej, na podstawie pewnych symptomów, jakie pojawiły się w latach 90. XX w., a zwłaszcza pod koniec dekady, można wysunąć kilka wniosków.

Po pierwsze, można przyjąć, że liczba pokoi osiągnięta przez Cendant Corp. jest już na tyle duża, iż w najbliższym czasie system ten nie będzie rozwijać się zbyt dynamicznie. To samo dotyczy Six Continents Hotels. Większe tempo rozwoju mogą natomiast zanotować inne systemy – zwłaszcza Marriott International, Inc., Accor S.A., Carlson Hospitality Worldwide oraz Hilton Group Corp.

Po drugie, należy przyjąć, że w niedalekiej przyszłości szczególnie szybko powinny rozwijać się systemy szeroko stosujące politykę

franchisingu. Pozwala ona na zachowanie przez hotele pewnej niezależności i odrębności, co może mieć szczególne znaczenie przy pojawieniu się u klientów zapotrzebowania na hotele typu *boutique* i inne hotele „niszowe”. Oczywiście trudno zakładać, że tego typu usługi będą świadczone przez systemy ze ścisłej czołówki, jednak mogą się tym zajmować bądź wspomniane hotele działające na zasadzie hoteli koncesyjnych, bądź wyodrębnione w ramach większych systemów wyspecjalizowane łańcuchy (np. skupiające hotele apartamentowe, hotele–kasyna gry).

Po trzecie, wydarzenia w rodzaju tych, do jakich doszło w 2002 r. na wyspach Dżerba i Bali – kiedy to obiektem ataków terrorystycznych stali się bezpośrednio zagraniczni turyści – mogą spowodować znaczny spadek wielkości międzynarodowego ruchu turystycznego, co może się poważnie odbić na wynikach wielu systemów hotelowych znajdujących się w światowej czołówce i inwestujących w krajach rozwijających się (szczególnie zagrożone mogą być systemy w rodzaju Accor S.A., Sol Melia S.A. i TUI Group).

Po czwarte wreszcie, systemy hotelowe są ważną częścią gospodarki światowej i na ich rozwój mają istotny wpływ wydarzenia o charakterze ekonomicznym, chociażby np. recesja. Jeżeli jesteśmy w przededniu światowego kryzysu gospodarczego (bądź dobrej koniunktury), to niewątpliwie znajdzie to odzwierciedlenie w stagnacji (bądź rozwoju) rynku hotelarskiego.

Literatura

- Dela Cruz T., Wolchuk S., 1998, *Hotels' 325*, Hotels, 48–84.
Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
Kowalczyk A., 2002, *Współczesne tendencje na rynku największych systemów hotelowych na świecie*, Turystyka i Hotelarstwo, 1.
Lundberg D. E., Lundberg C. B., 1993, *International travel and tourism*, John Wiley, New York.
Tulibacki T., 2002, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki, Warszawa.
Weinstein J., 1997, *Hotel's 325. Consolidation, alliances highlight giants ranking*, Hotels, 42–43.
Wolchuk S., Scoviak Lerner M., 2002, *Hotels '325*, July, <http://www.hotelsmag.com/0702/0702sr.html>

Changes in the largest world's hotel systems on the turn of 20th century

Summary

Keeping track of the history of the world's hospitality from the turn of the 19th century and the history of the largest hotel systems specially, 5 different stages can be observed. The first one comprised the years to the turn of the forties, the second one finished at the end of the sixties, the third lasted as long as the eighties, the fourth one comprised the first half of the nineties and the fifth one started in 1997. The characteristic feature of the stage begun in 1997 was the appearance, among the largest hotel systems, of so-called REITs (real estate investment trusts), which had dealt so far with the market of properties. Moreover, German system of TUI Group reached the first front of top hotels taking 13th position in the next years.

Analysing the development of 10 biggest hotel systems between 1997–2001, it can be noticed that while some of them changed dynamically (e.g. Hilton Group Plc., Marriott International, Inc. and Accor S.A.) the other increased a number of rooms insignificantly (it applies mainly to Best Western International, Inc.).

It is hard to predict how the world's hotel trade will develop in the near future. It may be only concluded that these systems which apply franchising policy will flourish. However, changes in the political and economic situation may result in stagnation and even regress of the world's hospitality as it happened to tourism.

Translated by Elżbieta Lubińska