

Piotr Niewiadomski

## **Golden Tulip Top Hospitality Group jako system hotelowy<sup>1</sup>**

---

### **Wstęp**

Niniejszy artykuł ma na celu charakterystykę holenderskiej organizacji Golden Tulip Top Hospitality Group pod względem jej historii rozwoju, struktury wewnętrznej, miejsca w światowym hotelarstwie i gospodarce Holandii. Jest także próbą stwierdzenia, czy w świetle przyjętych definicji opisywaną strukturę można uznać za system hotelowy.

Artykuł został opracowany na podstawie materiałów nadesłanych z siedziby głównej Golden Tulip Top Hospitality Group (Amersfoort, Holandia), tzn. katalogów hoteli oraz raportu rocznego 2002 oraz oficjalnych stron internetowych poszczególnych elementów składowych organizacji. Oprócz analizy danych zawartych w wymienionych źródłach, metodą badawczą zastosowaną przez autora był też wywiad osobisty przeprowadzony z p. Aemilią Bosman, pełniącą w centrali organizacji w Holandii funkcję analityka ds. rozwoju strategicznego (Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001).

Ze względu na fakt, iż rozwój charakteryzowanej organizacji przebiega bardzo dynamicznie i na wielu płaszczyznach (w wyniku czego dane szybko się dezaktualizują), niezbędne było przyjęcie granicy czasowej, ustalonej w tym wypadku na 31 grudnia 2003 r.

Oprócz opisu organizacji według wymienionych kryteriów, artykuł uzupełniony jest o tło historyczne, zestawienie przyjętych definicji oraz krótki opis rozwoju organizacji po przyjętej granicy czasowej, a także podsumowanie i wnioski.

---

<sup>1</sup> Artykuł został opracowany na podstawie pracy magisterskiej pt. *Monografia Golden Tulip Top Hospitality Group*, napisanej przez autora w 2004 r. w Katedrze Geografii Miast i Turyzmu Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. dr hab. Andrzeja Kowalczyka.

### Tło historyczne

Choć uznaje się, że pierwsze łańcuchy i systemy hotelowe zaczęły powstawać na przełomie XIX i XX w. (działalność C. Ritza, C.N. Hiltona i M. Statlera), to początków zjawiska można się doszukiwać już w wieku XIV, kiedy to wzdłuż szlaków prowadzących z Niemiec przez Szwajcarię do Włoch, powstawały sieci obiektów noclegowych, należących do tego samego właściciela (Kowalczyk 2001, 2003, Mitka-Karandziej 1993).

O ile rozwój łańcuchów i systemów hotelowych na początku XX w. był hamowany przez I wojnę światową i kryzys ekonomiczny przełomu lat 20. i 30. (pierwsze wielkie struktury zaczęły powstawać w USA dopiero pod koniec lat 30., np. łańcuch Sheraton Corporation of America)<sup>2</sup>, o tyle już po II wojnie światowej, w związku z gwałtownym rozwojem turystyki masowej typu „3S”, rozwój tychże struktur zdominował całkowicie całą branżę hotelową. W okresie tym powstawały głównie systemy ściśle współpracujące z liniami lotniczymi (np. InterContinental Hotels Corp.)<sup>3</sup> lub skupiające obiekty o charakterze tranzytowym (np. Best Western Motels)<sup>4</sup>. Powstające wówczas organizacje można podzielić na trzy grupy:

- 1) systemy o wysokim stopniu koncentracji kapitału należące do zmonopolizowanych korporacji (np. linii lotniczych),
- 2) systemy oparte na współpracy właścicieli pojedynczych obiektów, w których koncentracja kapitału była złagodzona przez społeczny charakter działalności,
- 3) państwowe organizacje hotelowe w krajach socjalistycznych (Mitka-Karandziej 1993).

Struktury zaliczane do grupy pierwszej zwykle powstawały w USA i z czasem rozszerzały swój geograficzny zasięg na region Morza Karaibskiego, Amerykę Południową i Europę, podczas gdy struktury z grupy drugiej powstawały raczej w Europie jako forma obrony przed ekspansją właśnie systemów amerykańskich. Struktury grupy trzeciej natomiast zazwyczaj ograniczały się do kraju, w którym były zakładane (Kowalczyk 2001, 2003).

---

<sup>2</sup> Łańcuch ten wchodzi obecnie w skład systemu hotelowego Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. i funkcjonuje pod nazwą Sheraton Hotels & Resorts ([www.starwood.com](http://www.starwood.com)).

<sup>3</sup> Łańcuch ten funkcjonuje obecnie pod nazwą InterContinental Hotels & Resorts i stanowi wiodący element systemu hotelowego InterContinental Hotels Group ([www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com)).

<sup>4</sup> Obecnie jest to system hotelowy o nazwie Best Western International, Inc. (Kowalczyk 2001).

Choć podobne tendencje trwały na rynku aż do końca lat 80., z czasem sytuację urozmaiciły: rozwój struktur obejmujących obiekty o niższym standardzie, pojawienie się nowych technologii budowy hoteli, a także wprowadzanie nowatorskich form zarządzania, komputerowych systemów rezerwacji oraz programów lojalnościowych (Kowalczyk 2003).

Zdecydowana zmiana nastąpiła właśnie pod koniec lat 80., kiedy to systemy hotelowe zaczęły być przejmowane przez korporacje przemysłowe i grupy finansowe (np. system Holiday Inns International został przejęty przez brytyjski koncern browarniczy Bass International Holdings Plc.<sup>5</sup>). Ponadto początek lat 90. przyniósł wzrost systemów działających na zasadzie *franchisingu*, liczne przypadki zakończenia współpracy z liniami lotniczymi borykającymi się wówczas z problemami finansowymi, dalszą koncentrację kapitału poprzez łączenie się już istniejących systemów w jeszcze większe jednostki, a także komercjalizację i prywatyzację organizacji hotelowych w byłych krajach socjalistycznych na skutek przebiegających tam przemian społeczno-politycznych (Kowalczyk 2001, 2003).

Kolejnym momentem przełomowym był rok 1997, kiedy to niespodziewanie na rynek hotelarski weszły organizacje zajmujące się obrotem nieruchomości i zarządzaniem hotelami, nazywane ogólnym mianem REITs. Przyczyniły się one do dalszej koncentracji kapitału, a należące do nich struktury szybko stały się czołowymi systemami na świecie. Typowym przykładem jest tu grupa finansowa Starwood Capital Group/Starwood Lodging Trust, która w 1998 r. nabyła od koncernu telekomunikacyjnego ITT łańcuch Sheraton Corp. i również w tym samym roku przejęła system Westin Hotels & Resorts (Kowalczyk 2001). Od tego momentu na rynku hotelarskim można zaobserwować stale postępującą monopolizację, tzn. koncentrację mniejszych jednostek w obrębie systemów hotelowych o globalnym zasięgu. Zjawisko to nosi nazwę „globalizacji sektora hotelarskiego” (Alexander, Lockwood 1996, za: Kowalczyk 2001).

W związku z zamachami terrorystycznymi w ostatnich latach (np. 2001 r. – Nowy Jork, 2002 i 2005 r. – Bali) i spowodowanym przez to spadkiem ruchu turystycznego, trudno jest prognozować rozwój hotelarstwa w najbliższych latach. Przewiduje się jednak dalszy wzrost *franchisingu*, dalszą dominację organizacji REITs oraz rozwój tzw. hoteli typu *boutique*, odpowiadających nowemu typowi produktu turystycznego, zwanego 3E (Kowalczyk 2003).

---

<sup>5</sup> System Holiday Inns International stanowi obecnie integralną część systemu hotelowego InterContinental Hotels Group ([www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com)).

Podsumowując historię rozwoju wielkich struktur organizacyjnych w hotelarstwie, należy podkreślić dwie niezwykle istotne cechy współczesnego rynku systemów hotelowych. Po pierwsze, rynek hotelarski charakteryzuje się ogromną zmiennością, przejawiającą się w licznych fuzjach, bankructwach, przejęciach czy też dzieleniu się systemów (Kowalczyk 2001), w ślad za czym idzie dywersyfikacja marek oraz liczne zmiany przynależności i statusu organizacji.

Po drugie natomiast, jak podaje B. Włodarczyk (2003):

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, jak: gastronomia, kasyna, centra kongresowe, wypożyczalnie samochodów, produkcja elementów wyposażenia wnętrz i inne.

### **Przyjęte definicje**

Skupiając w swoich szeregach ogromną liczbę hoteli, a więc obiektów noclegowych postrzeganych jako zdecydowanie najważniejszy typ bazy noclegowej, która to z kolei pełni wiodącą rolę w zagospodarowaniu turystycznym (Warszyńska, Jackowski 1978), systemy i łańcuchy hotelowe należy uznać za główny element szeroko rozumianego zagospodarowania turystycznego na świecie. Co więcej, opierając się na teorii W. Gaworeckiego (1994), który rozpatrując turystykę w płaszczyźnie rynku, porównuje ruch turystyczny do popytu, a sferę obsługi ruchu turystycznego do podaży, należy zauważyć, że pełniąc istotną rolę w obsłudze ruchu turystycznego, struktury hotelarskie odpowiadają w ogromnym stopniu za charakter podaży turystycznej. Ponadto usługi hotelarskie uważa się za najważniejszy rodzaj usług turystycznych (*Ustawa o usługach turystycznych...*), a hotelarstwo za najważniejszą branżę turystyki (Konsewiczowa 1996, za: Kowalczyk 2001).

Wielość istniejących na świecie, nieraz bardzo skomplikowanych struktur hotelowych (a w ślad za tym szereg pozostających w użyciu nazw), stanowi zasadniczy problem przy próbie klasyfikacji danej organizacji pod względem jej struktury organizacyjnej (co z kolei jest konieczne dla jej pełnej charakterystyki).

Dlatego na potrzeby artykułu autor przyjął definicje B. Włodarczyka (2003), sformułowane w wyniku próby usystematyzowania tych pojęć na podstawie definicji innych autorów.

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 przez 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 (Włodarczyk 2003).

Jak podaje dalej ten sam autor:

System hotelowy 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.

Za tożsame z pojęciem „system hotelowy” autor ten uważa natomiast pojęcie „grupa hotelowa”.

Występujące w powyższej definicji pojęcie „typ hotelu” B. Włodarczyk definiuje jako

grupę hoteli wyróżniającą się podobną, dominującą funkcją, przeznaczeniem, lokalizacją, kategorią, wielkością lub zakresem świadczonych usług itp.

Uznając natomiast pojęcie „system hotelowy” za najbardziej ogólne ze wszystkich, B. Włodarczyk (2003) pisze:

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.

Wyjaśnienia wymaga też pojęcie *franchising*. Jak podają J. Kaczmarek, A. Stasiak i B. Włodarczyk (2002):

*Franchising* to umowa między dwiema stronami określająca zasady dystrybucji towarów i usług, w której jedna ze stron (biorca *franchisingu*) sprzedaje produkt zaprojektowany, dostarczany i kontrolowany przez drugą stronę (dawcę *franchisingu*); chociaż wzajemnie powiązane w sensie prawnym i finansowym, obie strony są niezależnymi podmiotami gospodarczymi.

## Historia Golden Tulip

Organizacja hotelowa Golden Tulip powstała w roku 1962 w Holandii jako Golden Tulip Hotels Holland. Założona przez sześciu niezależnych hotelarzy, grupa ta miała być odpowiedzią na ekspansję amerykańskich systemów hotelowych na rynku holenderskim. Stanowiąc skuteczną formę ratunku dla pojedynczych, niezrzeszonych hoteli, Golden Tulip Hotels Holland szybko zyskało sobie w Holandii sporą popularność, dzięki czemu z roku na rok odnotowywało znaczny wzrost liczby zrzeszonych obiektów. Niewątpliwie w tym początkowym okresie działalności, organizację należało zaliczyć do struktur opartych na współpracy właścicieli pojedynczych hoteli, gdzie koncentrację kapitału łagodził społeczny charakter działalności, a więc do drugiego spośród trzech wymienionych wcześniej typów.

Sytuacja uległa zmianie w 1975 r., kiedy to na skutek zawiazania współpracy *joint-venture* z liniami lotniczymi KLM, Golden Tulip nie tylko zyskało zasięg globalny, ale również, równolegle do zarządzania hotelami, rozpoczęło jako jeden z prekursorów w branży, działalność w obszarze *franchisingu*. Tym samym zmianie uległ charakter organizacji, którą od tej pory należało już zaliczać do pierwszej z wyróżnionych grup, czyli struktur o wysokiej koncentracji kapitału, należących do zmonopolizowanych korporacji.

Intensywny rozwój trwał aż do 1990 r., kiedy to *joint-venture* z KLM zostało oficjalnie zakończone (mimo to owocna współpraca pomiędzy obiema jednostkami trwa do dziś). Rozwojowi organizacji w tym czasie nie przeszkodziło nawet trwające rok rozdzielenie obu obszarów działalności (zarządzania hotelami i *franchisingu*) na przełomie lat 1979 i 1980. Choć początek lat 90. zdawał się wskazywać na dalszy rozwój Golden Tulip (ekspansja do nowych krajów, uruchomienie, obok do tej pory jedynej Golden Tulip, submarki Tulip Inn, wzrost liczby obiektów), to jednak ponowne rozdzielenie obu obszarów działalności w 1996 r. (w wyniku zawarcia 5-letniej umowy o współpracę z Utell International, oddającej amerykańskiej organizacji pełną kontrolę nad segmentem *franchisingowym*) okazało się być początkiem wyjątkowo trudnego okresu, podczas którego dalszy byt organizacyjny Golden Tulip nie raz stawał pod znakiem zapytania. Oba nowe segmenty Golden Tulip, a więc Golden Tulip Worldwide (*franchising*) i Golden Tulip International (zarządzanie) zaczęły podążać od tej chwili własnymi ścieżkami, szybko – w wyniku licznych fuzji i przejęć – tracąc samodzielność i stając się mało liczącymi jednostkami w obrębie większych i ekonomicznie

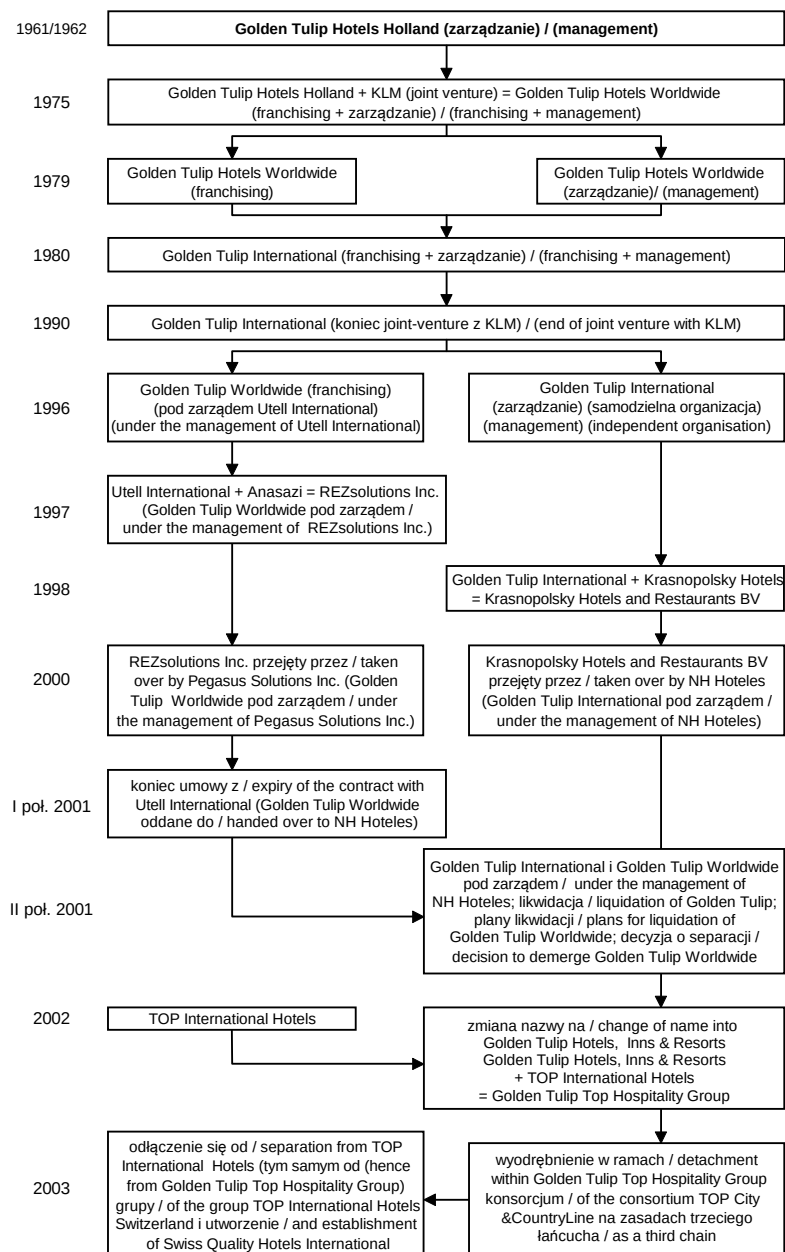
silniejszych struktur. Mimo to oba segmenty odnotowały w tym okresie wzrost liczby hoteli.

Nadzieje na ponowne odrodzenie odżyły w 2001 r. W wyniku przejęcia Golden Tulip International przez hiszpańskie NH Hoteles, a nie-  
długo później objęcia kontroli również nad Golden Tulip Worldwide (po wygaśnięciu umowy z Utell International i uznaniu NH Hoteles za spadkobiercę Golden Tulip International) oba rozdzielone elementy znowu znalazły się pod jednym, tym razem hiszpańskim, zarządem. Niestety, ekspansywna postawa NH Hoteles (likwidacja Golden Tulip International i narzucenie hotelom marki hiszpańskiej, a także analogiczne zamiary wobec Golden Tulip Worldwide) zmusiła władze Golden Tulip Worldwide do odłączenia się i rozpoczęcia samodzielnej działalności z dniem 1 stycznia 2002 r. Dzień ten uznawany jest za symboliczny moment odrodzenia się holenderskiego łańcucha.

W rzeczywistości wskrzeszona organizacja szybko zaczęła wyrabiać sobie jeszcze bardziej znaczącą pozycję w branży hotelarskiej w Europie i na świecie. Pierwszą oznaką rozwoju było wprowadzenie, obok Golden Tulip i Tulip Inn, dwóch nowych submarek: Golden Tulip Grand i Golden Tulip Resort. W efekcie w maju 2002 r. nazwa łańcucha została zmieniona na Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts.

Jeszcze w październiku 2002 r. miało miejsce największe od czasów *joint-venture* z KLM wydarzenie w historii Golden Tulip. Prowadzone rozmowy z istniejącym od roku 1982 niemieckim konsorcjum hotelowym TOP International Hotels zakończyły się ostatecznym nawiązaniem współpracy i stworzeniem grupy hotelowej o nazwie Golden Tulip Top Hospitality Group. Obie tworzące grupę jednostki zachowały w ramach nowej struktury dużą samodzielność, funkcjonując na zasadzie łańcuchów hotelowych. Od tej pory organizacja zaczęła się skupiać na ekspansji do nowych krajów poprzez pozyskiwanie nowych biorców marki oraz umacnianiu swojej pozycji w najważniejszych krajach już objętych działalnością (a więc m.in. w Holandii, Niemczech, Francji, Włoszech i Brazylii).

Kolejną znaczącą zmianą, nadającą strukturze Golden Tulip Top Hospitality Group ostateczny kształt, było wyodrębnienie z TOP International Hotels na zasadzie trzeciego łańcucha ekskluzywnej marki TOP City & CountryLine (lipiec 2003 r.), czemu przy okazji towarzyszyło też pozyskanie kilkudziesięciu nowych hoteli. Niestety, zmiany te zrównoważyło wyjście z końcem 2003 r. z szeregów niemieckiego konsorcjum (i w wyniku tego całkowite uniezależnienie się od Golden Tulip) grupy hoteli szwajcarskich (funkcjonującej wcześniej jako TOP International



Rys. 1. Zmiany statusu i przynależności Golden Tulip w latach 1961–2003 (opracowanie własne)

Fig. 1. Changes of the status and ownership of Golden Tulip 1961–2003 (author's elaboration)



Hotels Switzerland), które utworzyły łańcuch Swiss Quality Hotels International. Była to największa strata (wyrażona w liczbie obiektów) dla Golden Tulip od momentu narzucenia marki NH Hoteles hotelom Golden Tulip International w 2001 r.

Wydarzenie to nie zaważyło jednak na dalszych planach rozwojowych organizacji, które teraz miały się koncentrować nie tylko na pozyskiwaniu nowych, pojedynczych biorców marki, ale również wciąganiu w obręb struktury całkiem nowych łańcuchów. Zmiany statusu i przynależności oraz proces kształtowania się struktury wewnętrznej systemu Golden Tulip Top Hospitality Group przedstawia rysunek 1.

### **Struktura wewnętrzna Golden Tulip Top Hospitality Group**

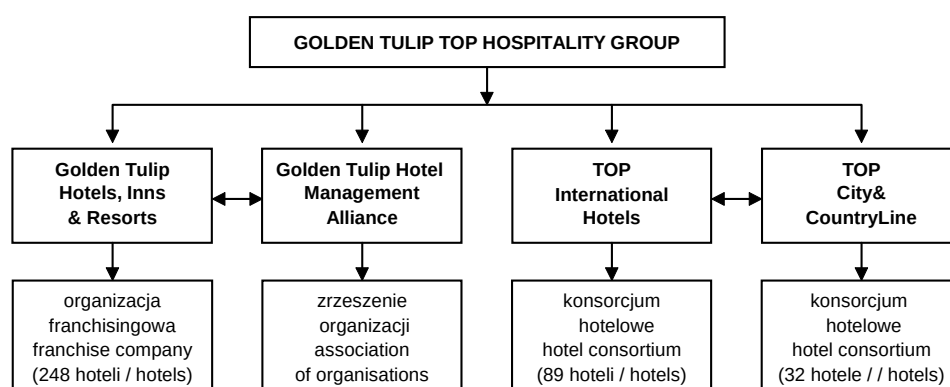
Choć Golden Tulip Top Hospitality Group stanowi płynną kontynuację działającej od 1962 r. organizacji Golden Tulip, to jego obecna struktura wewnętrzna zaczęła kształtować się dopiero w momencie odłączenia się Golden Tulip Worldwide od NH Hoteles. Ostatecznie natomiast wykrystalizowała się poprzez fuzję z TOP International Hotels i dalsze wyodrębnienie z jego szeregów TOP City & CountryLine. I właśnie od momentu połączenia się z niemieckim konsorcjum (15 października 2002 r.), a więc stworzenia struktury składającej się z dwóch (a później z trzech) łańcuchów, holenderska organizacja ma charakter systemu hotelowego.

Wcześniej bowiem Golden Tulip Worldwide, a później Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts było tylko pojedynczym, choć bardzo złożonym i wewnętrznie zróżnicowanym, łańcuchem. Oprócz trzech łańcuchów hotelowych, istotnym elementem składowym całej organizacji jest też Golden Tulip Hotel Management Alliance – zrzeszenie kilku spośród organizacji zajmujących się zarządzaniem hotelami łańcucha Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts. Pełną strukturę organizacji przedstawia rysunek 2.

Obejmując trzy łańcuchy hotelowe 31 grudnia 2003 r. Golden Tulip Top Hospitality Group skupiało 369 hoteli w 40 krajach świata. Hotele systemu obejmowały łącznie 40 600 pokoi, a rozmieszczone były w sumie w 237 miastach i miejscowościach. Choć zdecydowana większość obiektów znajdowała się w Europie, to jednak, prowadząc działalność na pięciu kontynentach, system wykazywał zasięg globalny.

Stanowiąca własność prywatną, organizacja *franchisingowa* **Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts** to bezsprzecznie wiodący pod każdym względem segment systemu. Jako że to właśnie na bazie tego łańcucha utworzono całą strukturę, powołanie Golden Tulip Top Hospitality Group

można postrzegać po prostu jako kolejny krok w rozwoju Golden Tulip, którego skutkiem była transformacja pojedynczego łańcucha w złożony system hotelowy. To również od Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts pochodzi ogólny wizerunek systemu (nazwa, logo, hasło), a siedzibę organizacji obrano za siedzibę główną całego systemu. Z tego samego powodu całą strukturę uznać należy za organizację o rodowodzie holenderskim.



Rys. 2. Struktura wewnętrzna Golden Tulip Top Hospitality Group (stan na 31.12.2003 r.) (opracowanie własne na podstawie [www.goldentuliptop.com](http://www.goldentuliptop.com) oraz *Annual Report 2002...*)

Fig. 2. The internal structure of Golden Tulip Top Hospitality Group (as per 31 December 2003) (author's study based on [www.goldentuliptop.com](http://www.goldentuliptop.com) and *Annual Report 2002...*)

Choć w całej historii działalność Golden Tulip ulegała zmianom, to jednak obecnie jej charakter nie budzi wątpliwości. Przedmiotem działalności łańcucha jest *franchising*, czyli sprzedaż praw do używania marki Golden Tulip (zarówno pojedynczym obiektom, jak i całym łańcuchom, np. norweskiemu Rainbow Hotels) – marki, na którą w rzeczywistości składają się trzy submarki: Golden Tulip, Tulip Inn i Golden Tulip Resort. Odzwierciedlając różnice w standardzie i zakresie świadczonych usług oraz do pewnego stopnia również lokalizacji, a ponadto różniące się nieco historią i renomą w całej branży, submarki te można uznać za typy hoteli. Choć na początku 2002 r., obok uruchomienia submarki Golden Tulip Resort, ogłoszone zostało też uruchomienie submarki Golden Tulip Grand, to jednak aż do końca 2003 r., żaden z obiektów nie zyskał tej submarki. Zamiast tego, w wyniku oddzielnego klasyfikowania hoteli apartamentowych wchodzących w skład łańcucha, zaczęła się wyłaniać powoli submarka Golden Tulip Residence (lub Residence by

Golden Tulip). Mimo to ciągle jednak oficjalnie hotele apartamentowe klasyfikowane są po prostu jako Golden Tulip.

31 grudnia 2003 r. Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts obejmowało 248 obiektów w 38 krajach na pięciu kontynentach. Obiekty zlokalizowane w 174 miejscowościach obejmowały łącznie 27 882 pokoi. Łańcuch ten skupiał ponad 67% hoteli i 69% pokoi systemu. Co więcej, jako jedyny segment wykazywał zasięg globalny, nadając tym samym taki zasięg całemu systemowi. Zróżnicowanie wewnętrzne łańcucha według submarek (typów hoteli) prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Zróżnicowanie wewnętrzne łańcucha Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts według submarek (stan na 31.12.2003 r.)**

Table 1. The internal diversity of the Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts chain in terms of sub-brands (as per 31 December 2003)

| Submarka<br>Sub-brand | Liczba hoteli<br>Number of hotels |       | Liczba pokoi<br>Number of rooms |       |
|-----------------------|-----------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
|                       | sztuk<br>items                    | %     | sztuk<br>items                  | %     |
| Golden Tulip          | 156                               | 62,9  | 19 517                          | 70,0  |
| Tulip Inn             | 83                                | 33,5  | 7372                            | 26,4  |
| Golden Tulip Resort   | 9                                 | 3,6   | 993                             | 3,6   |
| <b>Razem</b><br>Total | 248                               | 100,0 | 27 882                          | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne.  
Source: Author's elaboration.

Fundamentem działalności Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts jest specjalnie opracowana koncepcja o nazwie *The European Way of Franchising* (europejska metoda *franchisingu*), dzięki której *franchising* w wykonaniu Golden Tulip nie ogranicza się tylko do sprzedaży marki, ale oferuje hotelom złożony i urozmaicony sposób funkcjonowania. Składa się na niego wiele elementów, pośród których można wymienić m.in.:

- system rezerwacyjny Goldres II (powstały w wyniku połączenia systemów Goldres i Toprez i obejmujący nie tylko łańcuch holenderski, ale również hotele obu niemieckich konsorcjów),
- program lojalnościowy The Golden Tulip Ambassador Club,
- dostęp do programów *frequent flyer* 16 największych linii lotniczych na całym świecie,
- dostęp do najnowszych osiągnięć technologicznych (w czym Golden Tulip wiezie prym w całej branży hotelarskiej),

– możliwość kształcenia kadr w Golden Tulip Business School.

Jednym z głównych założeń tejże koncepcji jest dbałość władz łańcucha o bliskość i poprawność kontaktów pomiędzy dawcą i biorcami marki. W tym też celu został powołany specjalny organ doradczy *General Franchise Council*, który podzielony według 8 regionów geograficznych wyróżnianych w łańcuchu (Beneluks, Europa Środkowa, Francja, Region Śródziemnomorski, Wielka Brytania, Skandynawia, Bliski Wschód i Afryka oraz Ameryka Północna i Ameryka Południowa) ma na celu zapewnienie ciągłości współpracy pomiędzy stronami, a ze względu na swój charakter zwany jest „strażnikiem przyszłości organizacji”.

Zrzeszenie **Golden Tulip Hotel Management Alliance** to jedyny niehotelowy segment systemu. Jest to pozbawione formalnej struktury stowarzyszenie kilku organizacji (przy całkowitym zachowaniu ich niezależności) zarządzających hotelami łańcucha Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts. Ma służyć ujednoliceniu procedur zarządzania wszystkimi obiektami oraz zintegrowaniu działalności *franchisingowej* z zarządzaniem. Segment ten jest powiązany wyłącznie z łańcuchem holenderskim i nie wykazuje żadnego związku z konsorcjami TOP. Zrzeszenie to jest więc pewnego rodzaju narzędziem, za pośrednictwem którego Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts rozszerza swą działalność o zarządzanie hotelami, zwiększając tym samym stopień kontroli nad hotelami członkowskimi.

Niemieckie konsorcjum hotelowe **TOP International Hotels** z siedzibą główną w Düsseldorfie (Niemcy) to drugi pod względem wielkości łańcuch w systemie. 31 grudnia 2003 r. skupiało 89 hoteli dysponujących 10 257 pokojami (24% hoteli i 25% pokoi systemu) w 14 krajach Europy i w 57 różnych miejscowościach. W ramach TOP International Hotels nie stosuje się podziału na regiony, ani też nie wyróżnia żadnych submarek. Choć z początku, obejmując kilka hoteli na Bliskim Wschodzie, łańcuch wykazywał zasięg transkontynentalny, to obecnie zasięg konsorcjum należy określać tylko jako kontynentalny.

**TOP City & CountryLine** to trzeci, najnowszy i bezwzględnie najmniejszy łańcuch w systemie, który podobnie jak TOP International Hotels, działa na zasadzie konsorcjum. Choć łańcuch ten zainicjowany został w lipcu 2003 r. jako ekskluzywna marka w ramach TOP International Hotels, z czasem został wyodrębniony jako osobny łańcuch. Siedziba główna konsorcjum mieści się w niemieckim uzdrowisku Bad Salzuflen. 31 grudnia 2003 r. konsorcjum skupiało 32 hotele z łączną liczbą 2461 pokoi (tylko 9% hoteli i 6% pokoi systemu) w jedynie 4 krajach Europy i 30 różnych lokalizacjach. Pomimo niewielkiej liczby

hoteli w ramach TOP City & CountryLine wyróżnia się dwie submarki: TOP CityLine i TOP CountryLine, które adekwatnie do nazwy nawiązują wyłącznie do różnic lokalizacyjnych hoteli. Na submarkę TOP CityLine składa się 13 hoteli (41% łańcucha) z liczbą 882 pokoi (36%), natomiast na TOP CountryLine 19 hoteli (59%) z liczbą 1579 pokoi (64%). Łańcuch ten wykazuje zasięg subkontynentalny.

Łańcuchy hotelowe w obrębie Golden Tulip Top Hospitality Group różnią się między sobą dość wyraźnie charakterem działalności, geograficznym zasięgiem, pochodzeniem, wielkością, a także stopniem wewnętrznego zróżnicowania (por. Tab. 2 i Rys. 3–7).

**Tabela 2. Porównanie łańcuchów systemu Golden Tulip Top Hospitality Group (stan na 31.12.2003 r.)**

Table 2. The comparison of the chains of the Golden Tulip Top Hospitality Group system (as per 31 December 2003)

| Wyszczególnienie<br>Specification                      | Golden Tulip<br>Hotels Inns &<br>Resorts                     | TOP<br>International<br>Hotels      | TOP City &<br>CountryLine               | Golden Tulip<br>Top Hospitality<br>Group                          |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Charakter działalności<br>Area of business activity    | Organizacja<br><i>franchisingowa</i><br>Franchise<br>company | Konsorcjum<br>Consortium            | Konsorcjum<br>Consortium                | <i>Franchising /</i><br>konsorcjum<br>Franchising /<br>consortium |
| Główna siedziba<br>Headquarters                        | Amersfoort<br>(Holandia)<br>(Holland)                        | Düsseldorf<br>(Niemcy)<br>(Germany) | Bad Salzuflen<br>(Niemcy)<br>(Germany)  | Amersfoort<br>(Holandia)<br>(Holland)                             |
| Liczba hoteli (szt.)<br>Number of hotels (items)       | 248                                                          | 89                                  | 32                                      | 369                                                               |
| Liczba hoteli (%)<br>Number of hotels (%)              | 67,20                                                        | 24,12                               | 8,68                                    | 100,00                                                            |
| Liczba pokoi (szt.)<br>Number of rooms (items)         | 27 882                                                       | 10 257                              | 2461                                    | 40 600                                                            |
| Liczba pokoi (%)<br>Number of rooms (%)                | 68,68                                                        | 25,26                               | 6,06                                    | 100,00                                                            |
| Liczba pokoi / 1 hotel<br>Number of rooms per<br>hotel | 112,43                                                       | 115,25                              | 76,91                                   | 110,03                                                            |
| Zasięg<br>Scale of business activity                   | Globalny<br>Global                                           | Kontynentalny<br>Continental        | Subkontynen-<br>talny<br>Subcontinental | Globalny<br>Global                                                |
| Liczba kontynentów<br>Number of continents             | 5                                                            | 1                                   | 1                                       | 5                                                                 |

|                                                  |                            |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Liczba krajów</b><br>Number of countries      | 38                         | 14                       | 4                        | 40                       |
| <b>Liczba lokalizacji</b><br>Number of locations | 174                        | 57                       | 30                       | 237                      |
| <b>Kraj wiodący</b><br>The leading country       | <b>Holandia</b><br>Holland | <b>Niemcy</b><br>Germany | <b>Niemcy</b><br>Germany | <b>Niemcy</b><br>Germany |
| <b>Liczba submarek</b><br>Number of sub-brands   | 3                          | 1                        | 2                        | 6 (7)                    |

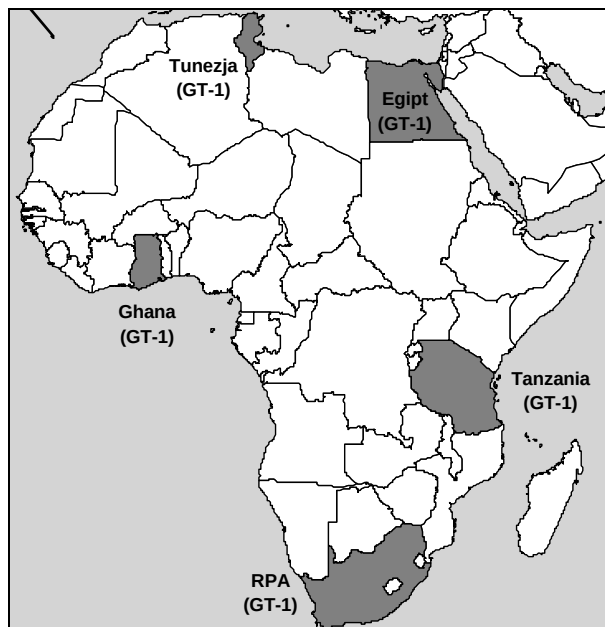
Źródło: Opracowanie własne.  
Source: Author's elaboration.



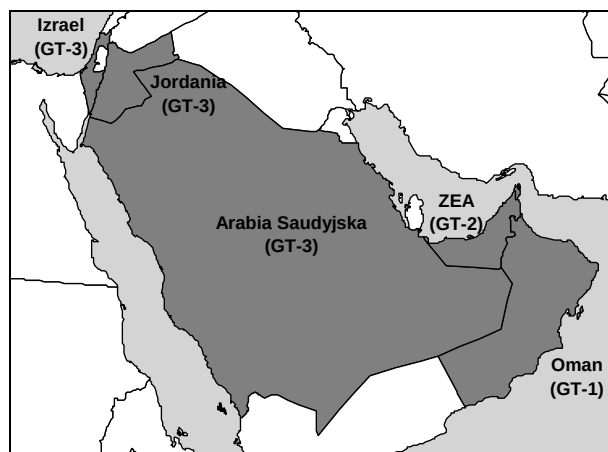
GT – Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts  
TOP – TOP International Hotels  
CCL – TOP City & CountryLine

Rys. 3. Rozmieszczenie hoteli Golden Tulip Top Hospitality Group według krajów i łańcuchów (Europa) na dzień 31.12.2003 r. (opracowanie własne)

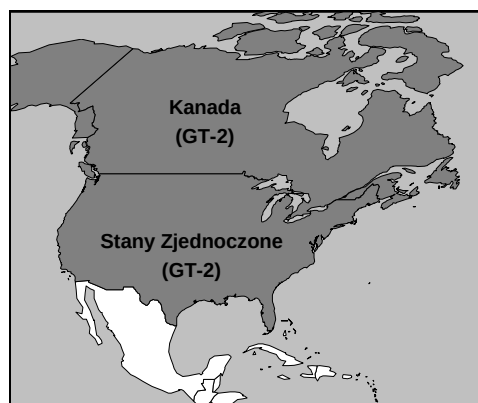
Fig. 3. The location of Golden Tulip Top Hospitality Group according to countries and chains (Europe) as per 31 December 2003 (author's study)



Rys. 4. Rozmieszczenie hoteli Golden Tulip Top Hospitality Group według krajów i łańcuchów (Afryka) na dzień 31.12. 2003 r. (opracowanie własne)  
Fig. 4. The location of Golden Tulip Top Hospitality Group according to countries and chains (Africa) as per 31 December 2003 (author's study)



Rys. 5. Rozmieszczenie hoteli Golden Tulip Top Hospitality Group według krajów i łańcuchów (Bliski Wschód) na dzień 31.12.2003 r. (opracowanie własne)  
Fig. 5. The location of Golden Tulip Top Hospitality Group according to countries and chains (Middle East) as per 31 December 2003 (author's study)



Rys. 6. Rozmieszczenie hoteli Golden Tulip Top Hospitality Group według krajów i łańcuchów (Ameryka Północna) na dzień 31.12.2003 r. (opracowanie własne)

Fig. 6. The location of Golden Tulip Top Hospitality Group according to countries and chains (North America) as per 31 December 2003 (author's study)



Rys. 7. Rozmieszczenie hoteli Golden Tulip Top Hospitality Group według krajów i łańcuchów (Ameryka Południowa) na dzień 31.12.2003 r. (opracowanie własne)

Fig. 7. The location of Golden Tulip Top Hospitality Group according to countries and chains (South America) as per 31 December 2003 (author's study)



Golden Tulip Top Hospitality Group nie jest systemem ściśle zintegrowanym, lecz stanowi konglomerat mniejszych, autonomicznych organizacji o różnym charakterze. Obok ogromnej autonomii segmentów oraz niewielkiego stopnia centralizacji (przejawiającego się m.in. brakiem wyodrębnionego na stałe centralnego zarządu) kolejną cechą systemu jest jego wyraźna dwubiegowość. W strukturze organizacji można bowiem wyróżnić dwie części, zdefiniowane przez wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi segmentami.

Na pierwszą część składa się łańcuch Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts, oraz ściśle z nim współpracujące zrzeszenie Golden Tulip Hotel Management Alliance. Z kolei drugą tworzą powiązane ze sobą konsorcja TOP. Integracja w ramach tych pionów ma w działalności systemu dużo większe znaczenie niż zgromadzenie wszystkich segmentów pod wspólnym emblematem i dlatego linie poziome na rysunku 2 przedstawiające te powiązania, pełnią kluczową rolę w zobrazowaniu idei struktury wewnętrznej organizacji.

### **Golden Tulip Top Hospitality Group jako struktura hotelarska**

Specyfika struktury wewnętrznej opisywanej organizacji prowokuje pytanie, czy w świetle przyjętych definicji Golden Tulip Top Hospitality Group faktycznie można nazwać systemem hotelowym, a wchodzące w jego skład segmenty (hotelowe) łańcuchami.

Jak podaje B. Włodarczyk (2003), istnieją cztery warunki konieczne, by daną organizację uznać za system hotelowy: centralny zarząd, wspólna polityka ekonomiczna i marketingowa, wspólny znak firmowy/towarowy (logo) i właściwie zorganizowany system koncesyjny. Jak widać, już pierwszy warunek nie jest w przypadku omawianej organizacji spełniony. Golden Tulip Top Hospitality Group nie ma wyraźnie wyodrębnionego na stałe centralnego zarządu, a wszelkie nadrzędne decyzje podejmowane są w wyniku porozumienia zarządów poszczególnych segmentów, co stanowi jedynie pewną namiastkę centralnego zarządu, tylko wtedy, kiedy zachodzi taka potrzeba.

Pozostałe warunki są już natomiast spełnione. Organizacja posiada wspólny znak firmowy/towarowy (logo), stosuje zorganizowany system koncesyjny i co najważniejsze, swą działalność opiera na wspólnej polityce ekonomicznej i marketingowej. Jako że polityka ta nie została narzucona wszystkim jednostkom odgórnie przez pewne ciało centralne, lecz powstała z inicjatywy oddolnej, w wyniku porozumienia pierwotnie niezależnych organizacji, chcących połączyć swoje siły właśnie na tej

plaszczyźnie, polityka ta postrzegana może być jako „nadrzędna idea”, o której mówi definicja „systemu hotelowego”.

Ponadto organizacja spełnia warunki określone jako „zalecane” (Włodarczyk 2003). Jej hotele wykazują podobny standard, objęte są jednym systemem rezerwacyjnym oraz mają dostęp do podobnej generacji sprzętu i programów komputerowych. Można też przypuszczać, że w organizacji tej stosuje się jednolitą dokumentację eksploatacyjną i jednolity system finansowo-księgowy.

Konkludując, pomimo rozbieżności w kwestii istnienia centralnego zarządu, pojęcie „system hotelowy” ciągle wydaje się być najodpowiedniejszym terminem na określenie struktury organizacyjno-funkcjonalnej opisywanej organizacji. Ponadto, w nazwie organizacji znajduje się wyrażenie *hospitality group*, które sugeruje, iż faktycznie Golden Tulip Top Hospitality Group należy uznać za „grupę hotelową”, a jak zaznaczono wcześniej, pojęcie to jest synonimem terminu „system hotelowy”.

Aż 11 warunków koniecznych istnieje z kolei, by daną organizację uznać za łańcuch hotelowy (Włodarczyk 2003). Wszystkie z tych warunków są spełnione w przypadku Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts. Segment ten cechuje zarówno istnienie centralnego zarządu (co ma szczególne znaczenie w sytuacji, gdy cały system takiego zarządu nie posiada), wspólna polityka ekonomiczna i marketingowa, wspólny system rezerwacyjny, jeden znak firmowy oraz zorganizowany system koncesyjny. Prawdopodobnie też łańcuch ten charakteryzuje się jednolitym systemem finansowo-księgowym i dokumentacją eksploatacyjną. Podobieństwo organizacyjne obiektów (narzucane przez system koncesyjny) również nie powinno budzić wątpliwości. Różnic doszukiwać się można jednak w podobieństwie funkcjonalnym oraz przede wszystkim w zakresie i standardzie świadczonych usług. Rozwiązaniem jest tu jednak wyodrębnienie trzech submarek, które odzwierciedlając te różnice, można na podstawie definicji nazwać „typami hoteli”. Tym samym choć nie jest to jednolitość, ale jednak całkowity porządek organizacyjny w zakresie i standardzie usług oraz funkcjonalności hoteli pozwala bez cienia wątpliwości uznać Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts za łańcuch hotelowy.

Nieco więcej wątpliwości budzi uznanie za łańcuch obu segmentów funkcjonujących na zasadzie konsorcjów hotelowych. O ile w przypadku zarówno TOP International Hotels, jak i TOP City & CountryLine dyskusji nie podlega istnienie zarządu, funkcjonowanie wszystkich obiektów w jednym systemie rezerwacyjnym, wspólny znak firmowy, istnienie w obu konsorcjach systemu koncesyjnego (choć mniej uściślonego niż

w Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts) oraz wspólna polityka ekonomiczna i marketingowa, o tyle pozostałe kryteria nie są do końca spełnione.

Kwestia różnic w zakresie i standardzie usług oraz w podobieństwie funkcjonalnym i organizacyjnym obiektów nie jest uporządkowana tak jak w przypadku Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts (ani za pomocą submarek, ani w ramach systemu koncesyjnego konsorcjów). Co prawda, w przypadku TOP City & CountryLine wyróżnione są dwie submarki, ale, jak już wspomniano, odzwierciedlają one jedynie różnice w lokalizacji, a podobieństwo lokalizacyjne hoteli to w przypadku łańcuchów hotelowych jedynie warunek zalecany (Włodarczyk 2003).

Mimo to autor proponuje używać w stosunku do obu konsorcjów terminu „łańcuch hotelowy” – głównie ze względu na fakt, iż w strukturze wewnętrznej systemu konsorcja te stoją z założenia na tym samym poziomie co łańcuch Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts. Również w świetle definicji systemu hotelowego, mówiącej iż „system hotelowy to zespół łańcuchów...” nazywanie obu konsorcjów łańcuchami jest wyrazem konsekwencji uznania Golden Tulip Top Hospitality Group za system hotelowy.

### **Pozycja systemu w rankingach światowych**

Dla pełniejszej charakterystyki organizacji warto jest przyrzeć się, jaką pozycję zajmuje Golden Tulip Top Hospitality Group w światowych rankingach systemów i łańcuchów hotelowych. Odnosząc dane z grudnia 2003 r. do rankingu z grudnia 2002 r. (a więc najnowszego z istniejących w grudniu 2003 r.) opublikowanego w czasopiśmie *Hotels* (Wolchuk, Scoviac 2003), należy zauważyć, iż z 369 hotelami z łączną liczbą 40 600 pokoi, Golden Tulip Top Hospitality Group plasowałoby się w grudniu 2003 r. na 20 miejscu w świecie według liczby pokoi, 16 pozycji pod względem liczby hoteli oraz 11 pozycji pod względem liczby krajów objętych działalnością. Niewątpliwie jest to pozycja bardzo wysoka, choć niższa niż faktyczna w grudniu 2002 r., kiedy to (przed odłączeniem się grupy Swiss Quality Hotels International) system obejmował 427 hoteli (13 pozycja) z liczbą 44 698 pokoi (19 pozycja), a działalność prowadził w 45 krajach (9 miejsce). Wysoką pozycję potwierdza też fakt, iż na tle struktur europejskich, system zajmowałby w grudniu 2003 r. 7 pozycję pod względem liczby pokoi, 6 pod względem liczby hoteli i 5 miejsce według liczby krajów objętych działalnością.

Można więc wysnuć wniosek, iż pozycja Golden Tulip Top Hospitality

Group, choć poza ścisłą czołówką, jest w istocie bardzo wysoka. Przytoczone porównania każą postrzegać cały system jako silną organizację, z pewną pozycją w branży na całym świecie. Analogicznie wysoka pozycja na tle struktur europejskich, rysuje obraz Golden Tulip Top Hospitality Group jako jednego z najważniejszych systemów na Starym Kontynencie. I choć systemy ze ścisłej czołówki, jak np. InterContinental Hotels Group czy Accor, wydają się być poza zasięgiem, to z francuskim Club Méditerranée (39 114 pokoi, 140 hoteli), brytyjskim Le Meridien Hotels & Resorts (36 479 pokoi, 141 hoteli), czy też – szczególnie ze względu na historyczne powiązania – z hiszpańskim NH Hoteles (34 410 pokoi, 239 hoteli), system z całą pewnością jest w stanie podjąć skuteczną rywalizację.

### **Rola systemu w gospodarce Holandii**

Zaliczana do grupy krajów postindustrialnych Holandia jest obecnie jednym z najbardziej rozwiniętych państw Europy i świata. Świadczy o tym ciągle wzrastająca rola sektora usług (z tradycyjną dla tego państwa dominacją handlu i transportu), który zatrudnia ponad 80% ludności zawodowo czynnej i ma 77% udział w PKB ([www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl)).

Fakt, iż sektor usług stanowi fundament holenderskiej gospodarki, nie oznacza, że inne sektory pozostają bez znaczenia. Szczególną rolę pełni też przemysł, do rozwoju którego po II wojnie światowej przywiązywano w ramach Planu Marshalla bardzo dużą wagę, a także rolnictwo, z którego Holandia jest powszechnie znana. Kluczowe znaczenie ma jednak nie tylko to, że sektor usług pełni fundamentalną rolę w gospodarce kraju, ale przede wszystkim to, iż właśnie usługi komercyjne (a wśród nich hotelarstwo) zyskują coraz silniejszą pozycję ([www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl)).

Jak podają R. Andeweg i G. Irwin (2002):

Pod koniec wieku XX, szczególny postęp odnotowany został w usługach, takich jak [...] hotele i restauracje, usługi finansowe i biznesowe oraz komunikacja.

Tym samym rozwój Golden Tulip na przestrzeni lat jest odzwierciedleniem wzrastającej roli sektora usług w gospodarce Holandii, przez co można wysnuć wniosek, że istnienie holenderskiego systemu hotelowego nie jest dziełem przypadku oderwanym od ogólnych tendencji, lecz przeciwnie, stanowi doskonały przykład dla zobrazowania kierunku, w którym gospodarka kraju się posuwa.

Co więcej, dobra sytuacja gospodarcza Holandii ma przełożenie na wysoki stopień zamożności społeczeństwa oraz, co za tym idzie, wysoką mobilność turystyczną Holendrów. Mogą o tym świadczyć choćby wydatki na turystykę na 1 mieszkańca, które w Holandii są wyższe niż w Wielkiej Brytanii lub Niemczech (*Tourism highlights...*).

Istnienie holenderskiego systemu hotelowego, oferującego podróżującym Holendrom nocleg w hotelu tej samej holenderskiej marki w różnych zakątkach jest całkiem uzasadnione. Rozwój Golden Tulip nie jest jedynie wynikiem rozwoju tej branży w gospodarce kraju, lecz stanowi odpowiedź na wysoką aktywność turystyczną mieszkańców kraju, wynikającą bezpośrednio z ich zamożności, a pośrednio z dobrego stanu całej gospodarki. Warto dodać, że odpowiedź ta kształtowana była na przestrzeni ponad 40 lat, równoległe do wzrostu znaczenia sektora usług i do polepszającej się ogólnej ekonomicznej sytuacji w kraju.

### **Rozwój systemu w roku 2004 i na początku 2005**

Choć lata 2002–2003 obfitowały w poważne kroki rozwojowe zarówno na poziomie strukturalnym, jak i pod względem liczby obiektów, w 2004 r. i na początku 2005 r. ekspansja systemu jeszcze bardziej nabrała na sile. Istniejące dotychczas łańcuchy skupiły się na pozyskiwaniu nowych obiektów (czego wyniki niemal całkowicie zostały zrównoważone przez odejście wielu pojedynczych hoteli w wyniku charakterystycznej dla organizacji *franchisingowych* i konsorcjów hotelowych rotacji hoteli) oraz ekspansji do nowych krajów, natomiast system jako całość dalej koncentrował się na wciąganiu w swój obręb kolejnych grup i łańcuchów hotelowych.

I tak od stycznia 2004 r. do końca marca 2005 r. łańcuch Golden Tulip Hotels Inns & Resorts zyskał 33 nowe hotele, straciwszy tyle samo. Odeszło 20 obiektów Golden Tulip i 13 hoteli Tulip Inn, natomiast na ich miejsce dołączyło 21 hoteli Golden Tulip, 11 Tulip Inn i 1 Golden Tulip Resort. Uwzględniając fakt, iż jeden z dotychczasowych obiektów zmienił submarkę z Golden Tulip na Tulip Inn, 31 marca 2003 r. łańcuch obejmował ciągle 248 hoteli, lecz już 158 Golden Tulip, 80 Tulip Inn i 10 Golden Tulip Resort. Nie sfinalizowano natomiast wciągnięcia w obręb łańcucha włoskiej organizacji ATA Hotels, składającej się niemal wyłącznie z obiektów apartamentowych, w wyniku czego submarki Golden Tulip Residence ciągle oficjalnie nie uruchomiono. W wyniku rotacji hoteli łańcuch wycofał się z Turcji i RPA, natomiast wkroczył do Armenii, Rumunii, Irlandii i Meksyku.

TOP International Hotels utraciło w tym okresie 12 hoteli i tyle samo zyskało. Liczba obiektów pomniejszyła się jednak wskutek oddania 5 hoteli do TOP City & CountryLine, natomiast ani zasięg, ani liczba obejmowanych krajów nie uległy zmianie.

Przy stosunkowo niewielkiej dotychczas liczbie 32 hoteli, konsorcjum TOP City & CountryLine zanotowało najpoważniejsze zmiany. Łańcuch utracił 12 obiektów (3 TOP CityLine i 9 TOP CountryLine), a zyskał 16 hoteli (9 TOP CityLine i 7 TOP CountryLine), z czego 5 przeszło z konsorcjum TOP International Hotels. 31.03.2005 r. konsorcjum liczyło sobie 36 hoteli, a składało się z 19 obiektów TOP CityLine i 17 TOP CountryLine, a więc w porównaniu z 2003 r. proporcja ta się odwróciła. Najważniejsze wydaje się jednak, że na skutek rotacji hoteli, TOP City & CountryLine wkroczyło do dwóch nowych krajów: Belgii i Islandii, w wyniku czego poprzez pozyskanie zaledwie kilku obiektów, konsorcjum zwiększyło swój zasięg z subkontynentalnego na kontynentalny.

Zdecydowanie najbardziej spektakularnymi krokami rozwojowymi w tym okresie było jednak dla Golden Tulip Top Hospitality Group włączenie w obręb systemu dwóch nowych struktur hotelarskich: australijskiej grupy **THL** oraz francuskiego łańcucha **B & B Hotels**.

Obejmując swą działalnością głównie Australię, ale również Chiny i Tajlandię (a więc wykazując zasięg transkontynentalny), 31 marca 2005 r. THL skupiało 18 hoteli w trzech łańcuchach. Najważniejszy i najliczniejszy z nich, **Pacific International Suites, Apartments & Resorts** (dzielony według przeznaczenia hoteli na 4 submarki: *suites*, *apartments*, *hotels* i *resorts*) obejmował aż 14 hoteli (13 w Australii i 1 w Tajlandii).

Kolejne, a więc **Grand Pacific Suites & Resorts** (analogicznie dzielony na *suites* i *resorts* i działający w Tajlandii i Chinach) oraz **Pensione Hotels** (jednolity i ograniczający się tylko do Australii) obejmowały jedynie po dwa hotele (przez co używanie terminu „łańcuch” w odniesieniu do tych jednostek pozostaje wielce umowne i opiera się tylko na planowanej w najbliższych latach znacznej ich ekspansji). Ruch ten wprowadził jednocześnie cały system na obszar Australii, Oceanii i Dalekiego Wschodu, dodając trzy nowe kraje objęte działalnością. Tym samym, choć nie przez submarkę Golden Tulip Residence, to jednak cel wejścia systemu na rynek hoteli apartamentowych został za pośrednictwem umowy z THL osiągnięty.

Francuski łańcuch B & B Hotels natomiast, obejmujący jedynie Francję (111 hoteli) i Niemcy (8), a więc wykazujący zasięg subkontynentalny, wprowadził cały system na rynek obiektów niskobudżetowych. Tym

**Tabela 3. Logo systemu, łańcuchów i typów hoteli w Golden Tulip Top Hospitality Group (stan na 28.02.2005 r.)**

Table 3. The logo of the system, chains and types of hotels in Golden Tulip Top Hospitality Group (as per 28 February 2005)

| a) Golden Tulip Top Hospitality Group                                                                                                                   |                                                                                                                                 |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>GOLDEN TULIP TOP</b><br>HOSPITALITY GROUP                       |                                                                                                                                 |                                                                                                                       |
| b) Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts                                                                                                                  | c) TOP International Hotels                                                                                                     | d) TOP City & CountryLine                                                                                             |
| <br><b>GOLDEN TULIP</b><br>HOTELS • INNS • RESORTS                     | <br><b>TOP INTERNATIONAL</b><br>HOTELS         | <br><b>TOP</b><br>CITY&COUNTRYLINE |
| e) Golden Tulip                                                                                                                                         | f) Tulip Inn                                                                                                                    | g) Golden Tulip Resort                                                                                                |
| <br><b>GOLDEN TULIP</b>                                                | <br><b>TULIP INN</b>                           | <br><b>GOLDEN TULIP RESORT</b>     |
| h) Pacific International Suites, Apartments & Resorts                                                                                                   | i) Grand Pacific Suites & Resorts                                                                                               | j) Pensione Hotels                                                                                                    |
| <br><b>PACIFIC</b><br>INTERNATIONAL<br>SUITES • APARTMENTS • RESORTS | <br><b>Grand Pacific</b><br>SUITES • RESORTS | <b>PENSIONE HOTEL</b>                                                                                                 |
| k) B & B Hotels                                                                                                                                         | l) Tulip Meeting Centre                                                                                                         |                                                                                                                       |
| <br><b>B&amp;B</b><br>HOTEL                                          | <br><b>TULIP MEETING CENTRE</b>              |                                                                                                                       |

**Objaśnienia:** a) logo systemu Golden Tulip Top Hospitality Group; b–d) logo trzech łańcuchów hotelowych wchodzących w skład systemu 31.12.2003 r.; e–g) logo trzech submarek (typów hoteli) składających się na łańcuch Golden Tulip Hotels Inns & Resorts (submarki w ramach konsorcjum TOP City & CountryLine nie posiadają odrębnych logo); h–j) logo trzech łańcuchów hotelowych wchodzących w skład grupy THL, włączonej do systemu w 2005 r.; k) logo łańcucha B & B Hotels, włączonego do systemu w 2005 r.; l) logo łańcucha centrów konferencyjnych powołanego do życia w marcu 2005 r.

**Explanation:** a) the logo of the Golden Tulip Top Hospitality Group system; b–d) the logo of three hotel chains making up the system on 31 December 2003; e–g) the logo of three sub-brands (hotel types) forming the chain Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts (sub-brands within the consortium TOP City & CountryLine do not possess their own logos); h–j) the logo of three hotel chains making up the group THL, incorporated into the system in 2005; k) the logo of the chain B & B Hotels, incorporated into the system in 2005; l) the logo of the chain of conference centres established in March 2005.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.goldentuliptop.com](http://www.goldentuliptop.com) oraz *Hotel Directory* 05/06...

Source: Author's study based on [www.goldentuliptop.com](http://www.goldentuliptop.com) and *Hotel Directory* 05/06...



samym do i tak skomplikowanej struktury wewnętrznej dodano cztery hotelowe segmenty, tworzące dwa kolejne (THL i B & B), równoległe do Golden Tulip i TOP części.

Ostatecznym dopełnieniem tejże struktury (a konkretnie części Golden Tulip) stało się powołanie w marcu 2005 r. łańcucha centrów konferencyjnych **Tulip Meeting Centre**, działającego tak jak Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts na zasadzie organizacji franchisingowej i składającego się jedynie z 4 obiektów (kontrolowanych wcześniej za pośrednictwem Golden Tulip Hotel Management Alliance).

W sumie (nie licząc centrów konferencyjnych) w okresie od stycznia 2004 do marca 2005 r. system zwiększył się o 118 hoteli, osiągając tym samym liczbę 487 obiektów i plasując się według tego kryterium (względem rankingu z grudnia 2003 r.) na wysokim 12 miejscu na świecie i 4 w Europie. Wkraczając natomiast do siedmiu nowych krajów, a wycofując się tylko z jednego (RPA) Golden Tulip Top Hospitality Group obejmowało swą działalnością 46 krajów, zajmując pod tym względem 9 miejsce na świecie i 3 w Europie. Można przypuszczać, że również według najważniejszego kryterium, tzn. liczby pokoi, system polepszył swoją pozycję w rankingach światowych, dystansując tym samym takich rywali, jak chociażby NH Hoteles, czy może nawet Le Meridien Hotels & Resorts.

Tabela 3 (kolorowa wkładka) przedstawia logo systemu i jego poszczególnych elementów w 2005 r. (wraz z logo typów hoteli), fotografie 1–6 prezentują wybrane obiekty systemu, w tym niektóre (Fot. 2 i 6) włączone dopiero w 2004 r.



Fot. 1. Golden Tulip Electra Palace Hotel  
(Saloniki, Grecja)

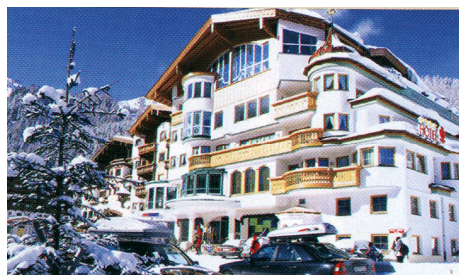


Fot. 2. Golden Tulip Resort Khasab – Oman  
(Al-Chasab, Oman)





Fot. 3. Pacific International Apartments  
(Canberra, Australia)



Fot. 4. TOP CountryLine Hotel Neuhintertux  
(Hintertux, Austria)



Fot. 5. TOP Schlosshotel Weilburg  
(Weilburg, Niemcy)



Fot. 6. Tulip Inn Leiden Centre  
(Lejda, Holandia)

Źródło: Hotel Directory 05/06 – Golden Tulip Top Hospitality Group.  
Source: Hotel Directory 05/06 – Golden Tulip Top Hospitality Group.

### Podsumowanie i wnioski

W podsumowaniu, ogólną charakterystykę Golden Tulip Top Hospitality Group ująć można za pomocą czterech wyraźnie zaznaczających się wniosków:

1. Golden Tulip Top Hospitality Group jest holenderskim systemem hotelowym, powołanym na bazie łańcucha Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts. Z 369 obiektami z łączną liczbą 40 600 pokoi w 40 krajach świata na pięciu kontynentach w grudniu 2003 r. (a z 487 hotelami i 4 centrami konferencyjnymi w 46 krajach na sześciu kontynentach w marcu 2005 r.), organizacja wykazuje zasięg globalny. Jako jeden z największych systemów europejskich, zajmuje też wysoką pozycję w rankingach światowych. Nie licząc KLM, jest najważniejszą holenderską organizacją działającą w branży turystycznej, odzwierciedlającą przy

tym znaczną rolę sektora usług w gospodarce kraju, jak i stanowiącą odpowiedź na wysoką aktywność turystyczną Holendrów.

2. W całej historii Golden Tulip, odpowiadającej po części ogólnym tendencjom rysującym się w rozwoju wielkich struktur organizacyjnych w hotelarstwie, warto podkreślić kilka istotnych wyróżniających tę organizację elementów:

- zmiana charakteru z organizacji opartej na współpracy samodzielnych hoteli w łańcuch hotelowy współpracujący z wielką zmonopolizowaną korporacją (KLM), a więc w typ organizacji, w odpowiedzi na ekspansję których Golden Tulip powołano do życia,
- relatywnie szybki rozwój *franchisingu*,
- oparcie się tendencjom przejmowania systemów hotelowych przez grupy finansowe lub organizacje typu REITs,
- skuteczne odłączenie się od NH Hoteles wbrew powszechnie panującym tendencjom monopolizacyjnym i konsolidacyjnym.

3. Najbardziej charakterystyczną i wyróżniającą cechą organizacji jest kształtująca się od 2002 r. jej struktura wewnętrzna, która powstała w wyniku połączenia się pierwotnie niezależnych i pochodzących z różnych krajów organizacji. Struktura ta, zaprojektowana tak, by skupiać w jedną całość działalność na obszarze *franchisingu*, jak i o charakterze konsorcjów hotelowych, wyróżnia się przede wszystkim ogromną autonomią segmentów składowych, w ślad za czym idzie brak wyraźnie wyodrębnionego centralnego zarządu (co częściowo pozwala kwestionować uznanie Golden Tulip Top Hospitality Group za system hotelowy). Specyficzną cechą systemu jest ponadto sprawowanie kontroli nad organizacjami zarządzającymi niektórymi hotelami poprzez powołanie w ramach systemu zrzeszenia tychże organizacji, imitującego tym samym przynależność do systemu jednostek całkowicie niezależnych. Na uwagę zasługuje również dwu-, a od początku 2005 r. czteroczęściowość całej struktury, w której kontakty w ramach wyróżnionych części mają większe znaczenie niż objęcie wszystkich segmentów jednym emblematem.

4. Kolejną, niezwykle istotną cechą analizowanej organizacji jest też fakt, że w przeciwieństwie do największych systemów lub łańcuchów hotelowych, Golden Tulip Top Hospitality Group koncentruje się niemal wyłącznie na działalności hotelarskiej. Pierwszym odstępstwem od tej reguły stało się dopiero powołanie w marcu 2005 r. łańcucha centrów konferencyjnych.

Golden Tulip Top Hospitality Group jest więc systemem niezwykle interesującym, w którym mariaż cech typowych i nietypowych stanowi

wyjątkowo dobrze zintegrowaną całość. Swoboda, z jaką w swej historii Golden Tulip wybierało nietypowe, ale odpowiednie dla siebie rozwiązania, nie pozwala praktycznie w ogóle na prognozowanie dalszego rozwoju systemu i dlatego stanowi sporą zachętę do uważnego śledzenia jego poczynąń w przyszłości.

### Literatura

- Andeweg R., Irwin G., 2002, *Governance and Politics of the Netherlands*, Palgrave Macmillan, London.
- Annual Report 2002 – Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts.*
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań.
- Gaworecki W., 1994, *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Hotel Directory 2003 – Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts & TOP International Hotels.*
- Hotel Directory 2004 – Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts, TOP International Hotels & TOP City & CountryLine.*
- Hotel Directory 05/06 – Golden Tulip Top Hospitality Group.*
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata. Podręcznik*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2003, *Zmiany w największych systemach hotelowych świata na przełomie XX i XXI w.*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 3.
- Mitka-Karandziej U., 1993, *Hotelarstwo*, Zespół Prywatnych Szkół Zawodowych nr 1, Warszawa.
- Niewiadomski P., 2004, *Monografia Golden Tulip Top Hospitality Group*, Uniwersytet Łódzki, Katedra Geografii Miast i Turyzmu, praca magisterska.
- Tourism highlights 1997, 1998, 1999, 2000, 2001*, World Tourist Organisation, Madrid.
- Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.*, 2001, DzU nr 55, poz. 578.
- Warszyńska J., Jackowski A., 1978, *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa.
- Włodarczyk B., 2003, *Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie – próba definicji*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 3.
- Wolchuk S., Scovlak M., 2003, *Corporate 300 / Consortia*, Hotels, lipiec.

### Strony internetowe

- [www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com) – oficjalna strona internetowa systemu hotelowego InterContinental Hotels Group.
- [www.hotel-bb.com](http://www.hotel-bb.com) – oficjalna strona internetowa łańcucha hotelowego B & B Hotels.
- [www.goldentulip.com](http://www.goldentulip.com) – oficjalna strona internetowa organizacji *franchisingowej* Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts.
- [www.goldentuliptop.com](http://www.goldentuliptop.com) – oficjalna strona internetowa systemu hotelowego Golden Tulip Top Hospitality Group.
- [www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com) – oficjalna strona internetowa systemu hotelowego InterContinental Hotels Group.

---

## Golden Tulip Top Hospitality Group jako system hotelowy

---

[www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl) / [www.history-netherlands.nl](http://www.history-netherlands.nl) – oficjalna strona internetowa Ministerstwa Spraw Zagranicznych Holandii (Ministrie von Buitenlandse Zaken).  
[www.pacificinhotels.com](http://www.pacificinhotels.com) – oficjalna strona internetowa grupy hotelowej THL.  
[www.swissqualityhotels.com](http://www.swissqualityhotels.com) – oficjalna strona internetowa grupy hotelowej Swiss Quality Hotels International.  
[www.starwood.com](http://www.starwood.com) – oficjalna strona internetowa systemu hotelowego Starwood Hotels & Resorts Worldwide.  
[www.topccl-hotels.de](http://www.topccl-hotels.de) – oficjalna strona internetowa konsorcjum hotelowego TOP City&CountryLine.  
[www.top-hotels.de](http://www.top-hotels.de) – oficjalna strona internetowa konsorcjum hotelowego TOP International Hotels (funkcjonująca do momentu połączenia z Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts).  
[www.topinternational.com](http://www.topinternational.com) – oficjalna strona internetowa konsorcjum hotelowego TOP International Hotels (funkcjonująca od momentu połączenia z Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts).  
[www.starwood.com](http://www.starwood.com) – oficjalna strona internetowa systemu hotelowego Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

## Golden Tulip Top Hospitality Group as a hotel system

### Summary

To summarise, the overall description of Golden Tulip Top Hospitality Group can be encapsulated in four inescapable conclusions:

1. Golden Tulip Top Hospitality Group is a Dutch hotel system based on the Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts chain. 369 hotels with a total of 40,600 rooms in 40 countries on 5 continents in December 2003 (487 hotels in 46 countries on 6 continents in March 2005) makes the group global. Being one of the biggest European hotel groups, it ranks very high among hotels worldwide. Alongside KLM, the group is the most important Dutch company within the whole tourist industry, which reflects the significant role of the service sector in Dutch economy and which can be also regarded as a response to Dutch citizens' high tourist activity.

2. In the history of Golden Tulip, which to some extent reflects worldwide tendencies within the industry, a few distinct aspects should be emphasized:

- transition from the organisation based on the cooperation of independent hotels to a hotel chain cooperating with KLM corporation, that is transition to a type of organisation whose expansion led to the establishment of Golden Tulip,
- relatively quick development of franchising,
- resistance to the tendency of taking over hotel groups and chains by financial groups or REITs organisations,
- successful separation from NH Hoteles counter to worldwide consolidation tendencies.

3. The most distinctive characteristic of the group is its emerging since 2002 internal structure, which has been established as a result of a merger of two

initially independent companies originating from different countries. The structure embraces both franchising and consortia activities and gives to its units broad autonomy, resulting in lack of distinct central management. This seems to question, to some extent, the status of the organisation as a 'hotel group'. Apart from this, the division into two polarised segments (four segments since 2005) can be observed. The cooperation within them seems to be more important than the fact that all the units constitute one group. Another characteristic of the system is the fact that the whole group includes an alliance of entirely independent organisations managing the group's hotels, which imitates their belonging to the group.

4. Unlike other international hotel groups, Golden Tulip Top Hospitality Group focuses only on the hotel sector. The first exception to this rule occurred as late as in March 2005, when a chain of conference centres was established.

Golden Tulip Top Hospitality Group is an extremely interesting phenomenon in the hospitality industry. Its combination of both typical and atypical features constitutes an exceptionally integrated whole. Accuracy with which Golden Tulip has selected atypical but appropriate solutions over the years does not allow making predictions concerning its further development, thus encouraging close monitoring of its activities.

Translated by Piotr Niewiadomski