

Cezary Myśkiewicz

Zjawisko hoteli butikowych na rynku hotelarskim¹

Wstęp

Przedmiotem niniejszego artykułu jest łańcuch W Hotels należący do amerykańskiego systemu hotelowego Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. Hotele należące do tego łańcucha określane są mianem hoteli butikowych. Ten typ hoteli rozwinął się w ostatnim dwudziestoleciu XX w. w Stanach Zjednoczonych i był odpowiedzią na postępującą od połowy ubiegłego stulecia globalizację sektora hotelowego (Kowalczyk 2001a, za: Crawford-Welch), co doprowadziło do rozwoju wielkich globalnych systemów hotelowych, jak np. Best Western, Holiday Inn czy Marriott (Kowalczyk 2001a). Nie bez znaczenia dla rozwoju tych hoteli pozostawała również rosnąca od przełomu lat 70. i 80. XX w. rola rozrywki i wypoczynku w miastach północnoamerykańskich. Nie postrzegano ich już jedynie jako miejsc produkcji, ale także jako miejsca, w których ich mieszkańcy mogliby spędzać swój wolny czas. Zagadnieniem tym zajmowali się naukowcy Uniwersytetu w Chicago, m.in. Clark (2003).

Głównym celem tej pracy jest charakterystyka najważniejszych cech hoteli butikowych na przykładzie obiektów sieci W Hotels. Nie byłoby to jednak możliwe bez wcześniejszego przedstawienia genezy koncepcji hoteli butikowych w hotelarstwie amerykańskim oraz jej rozwoju w czasie. Stosunkowo dużo miejsca autor poświęcił też prezentacji historii łańcucha W Hotels oraz analizie jego pozycji na rynku hoteli butikowych w USA. Dzięki temu udało się zidentyfikować i wyodrębnić charakterystyczne cechy tej sieci, dzięki którym stała się ona nowością na amerykańskim rynku hotelowym.

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. *Koncepcja hotelu boutique na przykładzie sieci W Hotels* napisanej przez autora w 2004 r. w Katedrze Geografii Miast i Turyzmu Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. dr hab. Andrzeja Kowalczyka.

Warto zwrócić uwagę, że zarówno krajowa, jak i międzynarodowa literatura poświęca niewiele miejsca zagadnieniom hoteli butikowych. Być może bierze się to z faktu, iż mimo już ponaddwudziestoletniej historii są on nadal nowością na rynku. W pozycjach, do których udało się autorowi dotrzeć, problematyka ta nie pojawiała się w ogóle, a jeśli już, to była traktowana bardzo ogólnikowo.

Na przykład w opracowaniu H. Lane i D. Dupre (1997) w podziale hoteli ze względu na cenę pojawia się nazwa hotel butikowy (ang. *boutique hotel*) pomiędzy hotelami luksusowymi a hotelami o podwyższonym standardzie. A. Kowalczyk (2003) natomiast wspomina o powstaniu w 1998 r. marki W Hotels jako łańcucha hoteli butikowych w ramach systemu Starwood, jednak nie poświęca im więcej miejsca.

Prawdopodobnie pierwszym w Polsce opracowaniem poświęconym hotelom butikowym była praca E. Brudz (2001), w której autorka starała się zdefiniować hotel butikowy. Należy jednak zauważyć, że poza stworzeniem definicji hotelu butikowego pozostała część pracy ma charakter monografii jednego hotelu. Nie zmienia to jednak faktu, że była to praca pionierska. Te okoliczności skłoniły autora do szerszego ujęcia problematyki hoteli butikowych i poświęcenia im całego opracowania, a nie jedynie części pracy, jak miało to miejsce dotąd.

Geneza hoteli butikowych

Hotele funkcjonujące do połowy XX stulecia można w pewnym sensie porównać do ludzi. Oprócz tego, że każdy obiekt miał własną, odróżniającą się od innych fasadę i wyjątkowy wystrój, odpowiadający ludzkiej aparycji, przede wszystkim posiadał swoją własną atmosferę, którą trudno było spotkać gdziekolwiek indziej. Podczas wizyty w danym mieście goście jako miejsce swojego noclegu wybierali określone placówki, głównie ze względu na osobistą obsługę, której w nich doświadczały. Goście zazwyczaj byli znani z imienia, a pracownicy byli świadomi ich indywidualnych gustów i upodobań. Wkładano dużo wysiłku w to, aby osobista obsługa stała na możliwie najwyższym poziomie.

W drugiej połowie XX w. branża hotelarska przeszła znaczącą zmianę funkcjonowania. Główna idea nowej koncepcji zrodziła się w przemyśle przetwórczym – była to linia produkcyjna, którą po raz pierwszy wprowadzono w firmie Ford Motor Company. Przedsiębiorcy odstąpili od produkcji indywidualnej i zwrócili się ku produkcji masowej, co zaowocowało wzmożoną produktywnością i przejściem do gospodarki wielkoskalowej. Większość branż przejęła natychmiast tę koncepcję.

W branży hotelarskiej także szybko przekonano się, że bardziej dochodowe jest tworzenie większej liczby pokoi, które łatwo jest skonstruować, utrzymać i powielać, niż urządzenie mniejszej liczby jedynych w swoim rodzaju pokoi, które są kosztowne zarówno w utrzymaniu, jak i podczas renowacji. Rezultatem tego było powstanie kilku marek, które oferowały podobne pokoje i usługi we wszystkich swoich obiektach. Była to próba standaryzacji oferty, tak aby goście wiedzieli, czego oczekiwać, decydując się na nocleg w hotelu danej marki. Efektem tego było także powstanie zcentralizowanego systemu zakupów oraz departamentów, które kupowały w imieniu całej sieci. Stosując bardziej konkurencyjne ceny otrzymywano większą siłę nabywczą sprzedawców oraz mniej formalności administracyjnych na szczeblu pojedynczego hotelu. W wyniku tego wprowadzono znaczne oszczędności.

Koncepcja ta spotkała się oczywiście także z uznaniem gości hotelowych, gdyż ceny za pokój zostały znacznie obniżone. Wygodne dla nich było również nocowanie w obiektach wcześniej odwiedzanych sieci, gdyż z góry wiedzieli, co w nich zastaną.

Przyszli inwestorzy również odnosili korzyści, ponieważ mieli gotowe standardy i wytyczne, które były łatwe do osiągnięcia, a ponieważ wcześniej przyniosły powodzenie na wielu różnych rynkach, ograniczały w znaczący sposób ryzyko inwestycji. Ta idea pomogła niektórym systemom hotelowym na szybki rozwój w latach 70., 80. i wczesnych 90. XX w. W ten sposób stworzono podstawy późniejszych wielkich systemów hotelowych, takich jak np. Best Western International, Holiday Inn, Marriott International (Kowalczyk 2001).

Po pewnym czasie niektóre grupy podróżnych zaczęły jednak poszukiwać alternatywy dla identycznie wyglądających, niemających własnego charakteru pokoi hotelowych. W nadziei na pozyskanie tych grup pojawiło się na rynku kilka hoteli oferujących odmienny produkt. Wyróżniały je przede wszystkim oryginalny styl oraz stojąca na wysokim poziomie obsługa. Uważa się, że pierwsze tego typu obiekty powstały na początku lat 80. XX w.

Nowy prąd nie był jednak wyłącznie rezultatem stagnacji w tym sektorze rynku turystycznego². Impuls do rozpoczęcia transformacji wizerunku hotelu powstał poza środowiskiem hotelarzy. Pierwsze hotele o zupełnie nowym charakterze uruchomiono w 1981 r. Były nimi Morgans

² Termin „stagnacja” odnosi się jedynie do zagadnienia nowych produktów hotelarskich, gdyż rozwój ekonomiczny rynku hotelarskiego w ostatnim dwudziestolecu ubiegłego wieku był największy w jego historii.

Hotel w Nowym Jorku (należący do sieci Ian Schrager Hotels) oraz Clarion Bedford Hotel w San Francisco (należący do The Kimpton Hotels & Restaurants Group) (Ahnar 2000).

Właściciel pierwszego z nich Ian Schrager oraz jego wspólnik, Steve Ruben, zyskali międzynarodowe uznanie już w końcu lat 70. jako twórcy nowej, przyszłościowej wizji życia nocnego i rozrywki. Wynikiem ich współpracy był legendarny w Stanach Zjednoczonych i cieszący się uznaniem na całym świecie klub nocny Studio 54, który łamał wszelkie konwencje dotychczasowego pojęcia rozrywki. Był on odpowiedzią na zapotrzebowanie na coś nowego w sektorze rozrywkowym. Przeciwstawiał się masowemu, rozpowszechnionemu wówczas w USA, modelowi spędzania wolnego czasu przed telewizorem. Charakterystyczna dla „Studio 54” była przede wszystkim wyjątkowa atmosfera, którą oprócz gry świateł i muzyki tworzyli znani jego bywalcy, m.in. Elton John czy Andy Warhol (www.disco-disco.com/clubs/studio54).

Widząc stagnację w hotelarstwie oraz brak jakichkolwiek nowych trendów wobec przemijania dotychczas istniejących wzorców, I. Schrager i S. Ruben postanowili stworzyć coś oryginalnego, odpowiadającego potrzebom nowej generacji. Zastosowali niekonwencjonalne, jak na tę branżę, podejście, które było głęboko zakorzenione w duchu świata rozrywki. Chcieli, aby nowy hotel odzwierciedlał ich własne zainteresowania i poglądy, aby był atrakcyjną alternatywą dla coraz bardziej jednolitego, masowego świata hoteli. Wizjonerzy chcieli zerwać nie tylko z dotychczasowym stereotypem hotelu, ale także z panującymi konwencjami dotyczącymi typowego gościa hotelowego. Jego doboru dokonywali nie według tradycyjnych cech demograficznych, takich jak wiek i dochód, ale na podstawie stylu życia.

Z kolei właściciel drugiego obiektu Bill Kimpton (1935–2001) przed wkroczeniem w sektor hotelarski działał w sektorze finansowym jako bankier. Charakterystyczną cechą jego zawodu były liczne podróże biznesowe, odbywane zarówno w USA, jak za granicę. Wiązała się z nimi konieczność korzystania z usług różnych obiektów hotelarskich. Doświadczenia i wnioski, jakie wyciągnął z tych podróży, pomogły mu stworzyć wizerunek hotelu, w jakim chciałby nocować.

Specyfika hoteli butikowych

W hotelach butikowych główny nacisk kładzie się na osobiste doznania gościa podczas pobytu w danym obiekcie noclegowym. W tworzeniu atmosfery hotelu dużą rolę odgrywa jego otoczenie, a szerzej ujmując,

miasto, w którym się on znajduje. Założeniem hoteli systemowych było oferowanie tych samych standardów w obiektach na całym świecie, tak aby gość mógł odróżnić daną markę od pozostałych.

W latach 80. XX w. okazało się jednak, że coraz więcej osób zaczęło poszukiwać hoteli posiadających duszę miasta, w którym są zlokalizowane. Nie chcieli bowiem po przekroczeniu progu hotelowego tracić związku z otoczeniem. Goście zwracali uwagę już nie tylko na reputację danej marki hotelowej, ale również na oryginalność i innowacyjność hotelu. Osiągnięcie tych cech jest niezwykle trudne w takich tradycyjnych kategoriach, jak np. wyposażenie pokoju czy jakość obsługi w restauracji. Standardy ustanawiane w hotelach systemowych spowodowały, że przekroczenie pewnego poziomu w tej dziedzinie jest już praktycznie niemożliwe.

Jedynym rozwiązaniem wydaje się być wpływanie na gościa poprzez oddziaływanie na jego świadomość. Hotel musi posiadać własną „osobowość”, dzięki której gość poczuje jego wyjątkowość oraz że sam jest jej współtwórcą. Hotel powinien stwarzać turyście możliwość przeżycia niezapomnianej przygody lub też wywoływać określone uczucia, których nie dozna nigdzie indziej.

Opinia o hotelu powinna być kształtowana przez określone podejście do gościa, a nie tylko na podstawie wyglądu zewnętrznego. Należy tworzyć szczery, emocjonalny związek między hotelem a gościem, który spowoduje, że będzie on chciał powrócić, tak samo, jak ponownie sięga po swą ulubioną książkę czy film (www.ianschragerhotels.com).

Właśnie owa tzw. „osobowość” lub „tożsamość” jest główną cechą eksponowaną przez ten typ hoteli. Wielu hotelarzy stara się ją wyrazić, nadając swym hotelom jeden styl lub motyw przewodni, cechy otoczenia, lub nawet charakter budynku, w jakim hotel się mieści (pod warunkiem, że przed rozpoczęciem działalności hotelu znajdowała się w nim inna instytucja lub organizacja).

Tę ostatnią koncepcję potwierdza przykład hotelu Rex w San Francisco należącego do sieci Joie de Vivre Hospitality. Właściciel zaczerpnął pomysł dekoracji hotelu od osoby, która wynajmowała pierwszą kondygnację budynku. Najemca ten sprzedawał różnorodne kolekcje oraz unikalne książki. Używając tego motywu właściciel i grupa dekoratorów urządzili wnętrze hotelu w stylu biura miejskiego wydawnictwa. Gość przybywając do tego obiektu ma gwarancję tego, że oprócz wzorowego zaspokojenia podstawowych potrzeb podczas pobytu będzie mógł się oddać swej pasji – czytaniu książek w odpowiedniej atmosferze (por. Fot. 1).



Fot. 1. Lobby – Hotel Rex
Photo 1. Lobby – Hotel Rex

W ten sposób identyfikuje się z „osobowością” hotelu i przyjmuje go jako miejsce zamieszkania poza stałym domem, w którym czuje się nie mniej komfortowo. Naturalnie jest to tylko jeden w wielu pomysłów urządzenia wnętrza hotelu, tak aby wywoływały one u gościa określone odczucia czy reakcje, na podstawie których będzie budował swe przywiązanie do danego obiektu (Fisher, Lim, Warner 2001).

W tego typu obiektach noclegowych zwraca się również szczególną uwagę na zapewnianie gościom wysokiego standardu oferowanych usług oraz rekwizytów dostępnych w pokojach hotelowych. Asortyment wyposażenia pokoi jest znacznie szerszy i przekracza tradycyjny zestaw składający się z przyborów toaletowych, ekspresu do kawy, suszarki do włosów oraz deski i żelazka do prasowania. Należać do niego mogą także bardzo ekstrawaganckie przedmioty, takie jak np. akwarium ze złotą rybką, komplet poduszek do spania, biblioteki płyt kompaktowych i ich odtwarzacze, zestawy stereo, bary kawowe, dodatkowe drinki w minibarach czy popularna kostka Rubika na biurku. Wszystko jest uzależnione od charakteru hotelu, ponieważ w jednym obiekcie dany rekwizyt będzie podkreślał jego „duszę”, a w innym ten sam gadżet może być jej zaprzeczeniem (Fisher, Lim, Warner 2001).

Idea wprowadzenia dodatkowego wyposażenia pokoi nie jest przypadkowa i wydaje się być ściśle związana z etymologią terminu butik. Otóż butik to mały, ekskluzywny lokal, w którym można nabyć niespotykane w zwyczajnych sklepach upominki i który charakteryzuje się własnym niepowtarzalnym wystrojem. Owe dodatkowe, poszerzające wyposażenie standardowego pokoju hotelowego, rekwizyty mają być

metaforą tych upominków, które gość może otrzymać wykupując nocleg w danym hotelu.

Trud, jaki zadali sobie właściciele hoteli butikowych, aby wprowadzić elementy bezpośredniego otoczenia do koncepcji hotelu, okazał się skutecznym antidotum na jednolite pokoje zunifikowanych hoteli. Dlatego też nie dziwi fakt, że ich koncepcja stała się bardzo popularna. Należy jednak zauważyć, że nie jest ona pomysłem absolutnie nowatorskim. Podobna sytuacja na rynku hotelarskim panowała już ponad 100 lat temu, kiedy to każdy hotel oferował odmienny wygląd zewnętrzny i odmienne wrażenie związane z pobytem w nim. Przykładem może tu być osoba Cesara Ritza, który pod koniec XIX w. otwierał luksusowe hotele w miastach Europy, będących ówczesnymi centrami rozwoju cywilizacyjnego, m.in. w Paryżu i Londynie (Kowalczyk 2001b).

W USA hotele butikowe często nazywane są hotelami europejskimi. Wiąże się to z tradycjami hotelarskimi na Starym Kontynencie, które znacznie odbiegały od wzorców amerykańskich. Przez długi okres hotele te należały do prywatnych, indywidualnych właścicieli, przez co rynek charakteryzował się dużym rozproszeniem. Pierwszy globalny europejski system hotelowy – Accor – powstał w 1983 r.³, a więc już po pojawieniu się na rynku amerykańskim pierwszych hoteli butikowych. W związku z tym, pomimo morfologicznych podobieństw hoteli europejskich (np. hiszpańskich *paradores*⁴) do butikowych, nie powinno się ich nazywać butikowymi, gdyż ich geneza jest zupełnie inna.

Definicja hotelu butikowego jako taka w zasadzie nie istnieje, jednakże większość opracowań i samych hotelarzy, oprócz indywidualnego wystroju wnętrz, podaje takie ich charakterystyczne cechy, jak: wielkość (powszechnie uważa się, że intymność relacji pomiędzy obsługą hotelową a gościem jest możliwa do utrzymania w obiektach nie większych niż 150 pokoi, jednak istnieją hotele kilkakrotnie przewyższające tę liczbę i w dalszym ciągu pozostające butikowymi) czy też docelowy segment rynku (osoby w wieku 20–45 lat, których dochody należą do przedziału średniego lub wyższego, gdyż tylko one mogą sobie pozwolić na zapłacenie większej ilości pieniędzy za lepszy produkt, o poszerzonym zakresie usług).

³ Struktura ta zaczęła się tworzyć już pod koniec lat 60. XX w., kiedy to powstała kompania SIEH Novotel (1967), jednak dopiero od początku lat 80. można mówić o systemie Accor.

⁴ Są to małe, ekskluzywne hotele w Hiszpanii, zlokalizowane w historycznych budowlach (np. zamkach), o charakterystycznych wnętrzach, promujące lokalną kuchnię. Dużą wagę przywiązuje się w nich do jakości obsługi gości hotelowych.

Inną ważną cechą hoteli butikowych jest lokalizacja. W hotelach miejskich odgrywa ona pierwszoplanową rolę. Za dobrą lokalizacją przemawia nie tylko dogodne położenie w stosunku do najważniejszych instytucji, ale także reputacja, jaką cieszy się jego bezpośrednie otoczenie. W związku z tym większość już istniejących hoteli znajduje się w wielkich, tętniących życiem miastach, głęboko osadzonych w duchu kosmopolityzmu (takich jak: Nowy Jork, San Francisco czy Miami). Dobrym przykładem tego poglądu jest wspomniany już I. Schrager, który chce otwierać swe obiekty tylko w miastach, które są stolicami mody i mediów.

Ważne jest również wyposażenie obiektu w nowoczesne technologie, zarówno te podkreślające atmosferę i zwracające uwagę na emocjonalny kontakt pomiędzy gościem a atrybutami budynku (oświetlenie, muzyka), jak i te zapewniające gościowi wygodę (odtwarzacze DVD w pokojach, telefony bezprzewodowe etc.).

Także w hotelach w miejscowościach wypoczynkowych położenie ma istotne, aczkolwiek nieco odmienne znaczenie. W przeciwieństwie do obiektów w miastach, są one zazwyczaj dobrze ukryte, usytuowane w zakątkach wysp lub pasm górskich. Im trudniej jest do takiego obiektu dotrzeć konwencjonalnymi środkami transportu, tym bardziej jest on postrzegany jako atrakcyjny. Egzotyczne rozrywki (np. plenery malarskie) pełnią tu identyczną rolę, jak technologia w hotelach miejskich. Właściwie ten typ hotelu butikowego promuje brak elektroniki i środków komunikacji w pokojach jako konkurencyjną zaletę.

Rozwój sektora hoteli butikowych

Amerykański, a ze względu na jego szerokie oddziaływanie, również i światowy rynek hotelowy charakteryzuje tendencja do koncentracji hoteli w wielkich systemach hotelowych, np. Inter-Continental, Best Western International, Inc., Starwood Hotels & Resorts, Marriott International, Inc. (Kowalczyk 2001b). Skupiają one wiele mniejszych łańcuchów, które odróżniają się od siebie standardem i typologią.

Główną cechą odróżniającą hotele butikowe od innych segmentów rynku w Stanach Zjednoczonych jest fakt, że zdecydowana większość z nich skupia się w rękach prywatnych inwestorów, którzy posiadają hotele objęte jedynie jedną marką. Na koniec 2000 r. rynek hoteli butikowych liczył ponad 45 tys. pokoi, z czego ok. 30% należało do największych (w tym segmencie rynku) łańcuchów, takich jak: Ian

Schrager Hotels, Kimpton Group, Joie de Vivre Hotels, Coastal Hotel Group (Fisher, Lim, Warner 2001).

Tabela 1. Największych łańcuchy hoteli butikowych w USA (stan na 31 grudnia 2000 r.)

Table 1. The biggest chains of boutique hotels in the USA (on the 31st December 2000)

Nazwa Name	Liczba pokoi Number of rooms	Liczba obiektów Number of properties	Średnia liczba pokoi na hotel Average number of rooms in a hotel
Kimpton Group	4 894	25	196
Ian Schrager Hotels	3 057	9	340
Joie de Vivre Hospitality	1 773	25	71
Coastal Hotel Group	1 561	14	111
Razem Total	11 285	85	173

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's elaboration.

Porównując stan obecny z początkiem ery hoteli butikowych, latami 80. XX w., należy zauważyć zdecydowany, a nawet wręcz gwałtowny wzrost ich liczby. Utrzymywanie się ich z powodzeniem na niezwykle trudnym i konkurencyjnym amerykańskim rynku hotelowym przez ponad dwadzieścia lat dowodzi, że nie były one jedynie przejściową modą czy też kilkuletnim fenomenem. Wręcz przeciwnie, w czasie tych dwóch dekad udało się im zbudować stabilną pozycję na rynku, co zdecydowanie zaprzecza ich nietrwałemu bytowi. Wpłynął na to również fakt, że od momentu powstania przechodzą ciągłą ewolucję swego oblicza, aczkolwiek podstawowa idea indywidualnego wizerunku każdego hotelu pozostaje niezmienna. Obserwując dzieje rozwoju tego segmentu rynku hotelowego można zauważyć pewne etapy, w których zaznaczały się kolejne ich przeobrażenia.

Okres wprowadzenia na rynek obejmuje pierwsze piętnaście lat ich istnienia i przypada na lata 1981–1994. Można uznać, że okres piętnastu lat to zdecydowanie za długo, aby wprowadzać dany produkt na rynek. Należy tu jednak uwzględnić specyfikę branży hotelarskiej, w której praktycznie niemożliwe jest uzyskanie natychmiastowego efektu podjętych działań, a także dużą konkurencję panującą na rynku hotelarskim. Stąd też okres inicjacji trwał długo, zanim zakończył się

sukcesem, czyli osiągnięciem stosunkowo pewnej, stabilnej pozycji hoteli butikowych wobec konkurencji.

Początkiem okresu było wkroczenie na rynek pionierów, B. Kimptona i I. Schragera, którzy w 1981 r. otworzyli swoje pierwsze hotele. Jako pierwsza generacja hotelarzy butikowych starali się przede wszystkim promować nową koncepcję hotelu i uwydatniać cechy odróżniające go od reszty. W tym momencie trudno było jeszcze mówić o świadomym tworzeniu nowego trendu. Podjęte działania miały charakter spontanicznej odpowiedzi na stagnację i wyraźny popyt na nowy produkt.

Po upływie sześciu lat, w 1987 r., pojawiły się pierwsze przesłanki ku temu, że hotele butikowe mogą stać się konkurencyjnym produktem i jednocześnie nowym trendem. Powstały wówczas kolejne łańcuchy hoteli butikowych, a dokładniej ich pierwsze obiekty, np. JDV Hospitality, Coastal Hotels Group.

Niezależnie od formy działań, samo ich podjęcie świadczyło o rozwoju hoteli butikowych. Rozrost istniejących już łańcuchów i powstawanie nowych zaprzeczało często zarzucanej im wówczas nietrwałości oraz braku perspektyw w szerszym spektrum czasowym. O rosnącej roli hoteli butikowych świadczyło również zainteresowanie nimi instytucji prowadzących badania rynku hotelowego. Coraz częściej sporządzano różnego rodzaju raporty, mające na celu naukowe ujęcie nowego zjawiska i regularne rejestrowanie zachodzących w nim zmian poprzez badanie najbardziej podstawowych wskaźników hotelowych. Dzięki wszystkim tym wydarzeniom hotele butikowe stały się na początku lat 90. odrębnym segmentem rynku hotelowego w USA.

Data zamykająca okres wprowadzenia hoteli butikowych na rynek – koniec 1994 r. – jest umowna, ale nie bezpodstawna. Otóż według wspomnianych raportów po tym roku zaszły istotne zmiany w segmencie butikowym, które na pewno nie są już charakterystyczne dla wczesnych stadiów rozwoju produktu turystycznego.

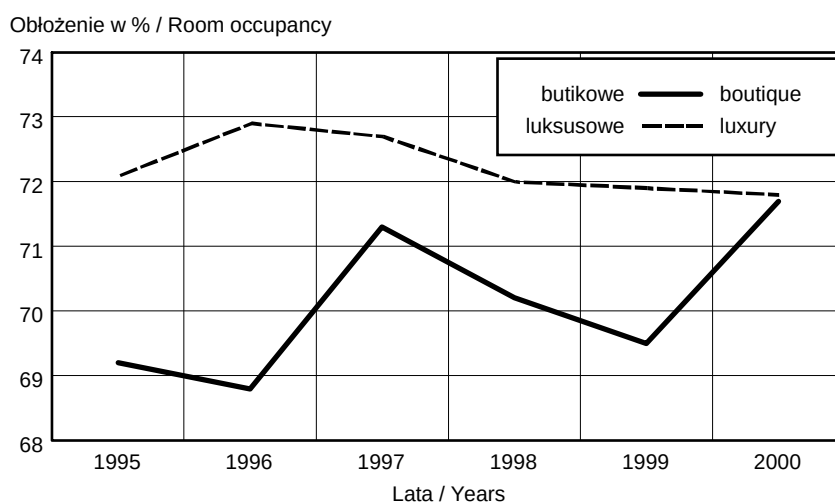
Okres dynamicznego wzrostu i konsolidacji zawiera się w przedziale czasowym od początku 1995 r. do dnia 11.09.2001 r. Data początkowa wiąże się z raportem opublikowanym przez jeden z najbardziej uznanych amerykańskich instytutów badawczych zajmujących się badaniami rynku hotelowego – Smith Travel Research. Wydany przez niego w 2001 r. raport dla hoteli butikowych ujawnił ich znaczący rozwój w latach 1995–2000 w porównaniu z innymi segmentami rynku.

Badania miały na celu porównanie wyników ekonomicznych hoteli butikowych i luksusowych hoteli pięciogwiazdkowych. Porównywano

najbardziej podstawowe mierniki efektywności operacji hotelowych, jak np.: obłożenie, przychód ze sprzedanego pokoju (RevPAR⁵) czy też średnią stawkę dzienną za wynajęty pokój (ADR⁶).

Uzyskane wyniki potwierdziły bardzo szybkie, wręcz błyskawiczne tempo rozwoju hoteli butikowych w ostatnich pięciu latach XX stulecia oraz stagnację, jaką niewątpliwie na ich tle wykazywały luksusowe hotele pięciogwiazdkowe.

Hotele butikowe zanotowały spektakularny wzrost we wszystkich trzech rozpatrywanych wskaźnikach (por. Rys. 1–3). Zwiększenie się obłożenia o 2,5%, ADR o blisko 70 USD i RevPAR prawie 60 USD w ciągu zaledwie 5 lat świadczy, że w analizowanym okresie popyt na usługi tych hoteli znacznie przewyższał podaż. W hotelach luksusowych obłożenie wzrosło o 1,1%, w przypadku ADR o 14 USD, a w odniesieniu do RevPAR o niespełna 11 USD. Porównanie tych wartości wskazuje, jak dalece zdystansowały się hotele butikowe względem innych segmen-

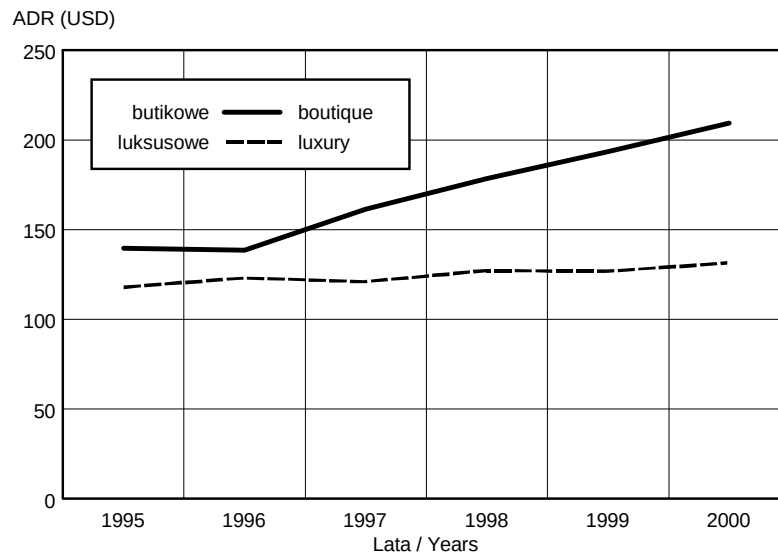


Rys. 1. Porównanie trendów obłożenia hoteli butikowych i hoteli luksusowych w USA w latach 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)

Fig. 1. The comparison of trends in room occupancy rates of boutique and luxury hotels in the USA between 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)

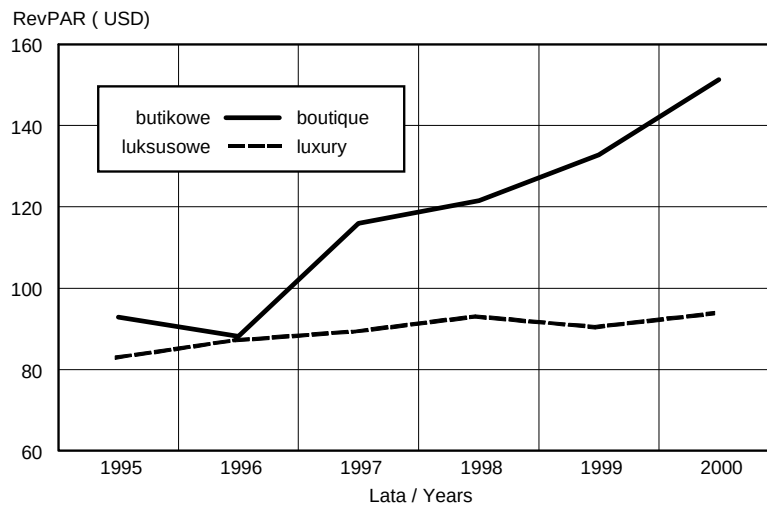
⁵ Revenue per Available Room.

⁶ Average Daily Rate.



Rys. 2. Porównanie trendów ADR hoteli butikowych i luksusowych w USA w latach 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)

Fig. 2. The comparison of ADR trends of boutique and luxury hotels in the USA between 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)



Rys. 3. Porównanie trendów RevPAR hoteli butikowych i hoteli luksusowych w USA w latach 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)

Fig. 3. The comparison of trends of RevPAR boutique and luxury hotels in the USA between 1995–2000 (Fisher, Lim, Warner 2001)

Oprócz doskonałych wyników odnotowanych przez już istniejące hotele, nieustannie zwiększała się liczba nowo powstających. Tempo przyrostu obiektów w tym okresie najlepiej obrazuje przykład łańcucha Kimpton Group. Od momentu rozpoczęcia działalności do 1994 r. w jego skład wchodziło 14 hoteli z 2435 pokojami, natomiast w latach 1995–2001 stan posiadania zwiększył się o kolejne 14 obiektów z 2821 pokoi. Niemal takie same wartości uzyskano najpierw w okresie 13 lat, a następnie w ponaddwukrotnie krótszym czasie.

Do połowy lat 90. ubiegłego stulecia hotele butikowe i hotele o podwyższonym standardzie, należące do wielkich systemów hotelowych, stanowiły dwa odrębne, niezależnie rozwijające się sektory rynku hotelowego. W rozwoju tym można było jednak zaobserwować dwa przeciwstawne trendy. Hotele butikowe notowały bardzo wyraźny wzrost popularności, natomiast hotele systemowe wyraźnie przeżywały kryzys.

Widząc ogromny potencjał sektora hoteli butikowych właściciele systemu hotelowego Starwood Hotels & Resorts Worldwide zdecydowali się na utworzenie własnego łańcucha. Pomysł ten wydawał się być dość odważny i oryginalny, zważywszy, że jedną z głównych cech hoteli butikowych był brak przynależności do jakiegokolwiek systemu hotelowego. Jednak widząc ogromne zapotrzebowanie na nowy produkt wśród osób podróżujących w celach zawodowych (głównych klientów systemu Starwood) zdecydowano się na stworzenie pionierskiej marki, łączącej cechy miejskiego hotelu biznesowego oraz hotelu butikowego.

Tabela 2. Typologia łańcucha W Hotels
Table 2. The typology of W Hotels chain

		Typ hotelu ze względu na wystrój wnętrz The hotel type on account of interior decor	
		Butikowy Boutique	Systemowy Systemic
Typ hotelu ze względu na motyw pobytu gościa Hotel type on account of guest's motivation of stay	Biznesowy Business	W Hotels	
	Wypoczynkowy Leisure		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk (2002).

Source: Author's own elaboration on J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk (2002).

Cały projekt rozpoczęto więc od podstaw, łącznie z wymyśleniem nazwy nowego łańcucha – W Hotels. Wzięła się ona od pierwszych liter takich angielskich słów, jak: *warm* (serdeczny, ciepły), *witty* (zabawny), *welcome* (pożądany), *wonderful* (zdumiewający, zaskakujący). Wszystkie te terminy jednoznacznie kojarzą się i odnoszą do wizerunku hotelu butikowego.

Kolejnym wyzwaniem była aranżacja wnętrza obiektu, tak aby mieszczący się w nim hotel mógł konkurować z uznanymi już nowojorskimi hotelami butikowymi. W tym celu powołano zespół osób, które odpowiadały za wystrój hotelu. Znaleźli się w nim architekci, projektanci wnętrza, specjaliści od oświetlenia, posiadający już doświadczenie przy urządzaniu innych hoteli butikowych, m.in. The Morgans Hotel.

Prace rozpoczęto od stworzenia prototypu hotelu, na którym można byłoby wzorować kolejne. Skoncentrowano się przed wszystkim na wystroju pokoi i pomieszczeń hotelowych, które miały spełniać rolę oazy spokoju i wypoczynku w sercu tętniącego życiem miasta. W wybranych hotelach planowano umieścić małe sklepiki „W Store”, mające charakter ekskluzywnych butików, w których można nabyć przedmioty codziennego użytku oraz elementy dekoracji posiadające logo marki.

Wszystkie przedmioty miały odznaczać się niekonwencjonalnymi kształtami i kolorami, co miało na celu nadanie im odrębnego stylu odpowiadającego charakterowi hotelu. Każdy hotel miał dysponować charakterystyczną restauracją oraz przestrzeniami przeznaczonymi do spotkań (lobby, wielofunkcyjne sale konferencyjno-bankietowe, bary, kawiarnie), które przyciągałyby nie tylko gości hotelowych, ale również znanych mieszkańców miast, w których obiekty by się znajdowały (Fot. 2–5).

To podejście odzwierciedla wizję hoteli W Hotels, jako miejsc idealnych do spotkań, obiektów nawiązujących do znanych hoteli z początku XX w. Było to również założeniem prezesa zarządu systemu Starwood, B. Sternlichta, który chciał zmienić powszechny stereotyp amerykańskiego hotelu (postrzeganego jedynie jako przystanek w podróży) i nadać mu cechy miejsca spotkań, pełnego energii i pozytywnej atmosfery (www.cdf.com). Obiekty W Hotels miały być wreszcie lokalizowane w najbardziej reprezentacyjnych dzielnicach wielkich miast.

Na podstawie opisanych wytycznych, w grudniu 1998 r. powstał pierwszy hotel nowego łańcucha W New York, który w ciągu sześciu tygodni od otwarcia osiągnął stały wskaźnik obłożenia na poziomie 70% (Sckowiak-Lerner 1999). Sukces W New York spowodował, że zamysł posiadania własnej marki hoteli butikowych stał się faktem. W ciągu

1999 r. łańcuch powiększył się o 7 kolejnych obiektów: dwa w Nowym Jorku i po jednym w Los Angeles, San Francisco, Seattle, Atlancie i Honolulu. Na koniec 2000 r. stan posiadania W Hotels wynosił już 12 hoteli. Wśród 5 nowych obiektów dwa znajdowały się w Nowym Orleanie oraz pojedyncze w Nowym Jorku, Newark w Kalifornii i Sydney.



Fot. 2. Pokój hotelowy – W San Diego
Photo 2. Hotel room – W San Diego



Fot. 3. Lobby hotelu W Sydney
Photo 3. W Sydney Hotel lobby



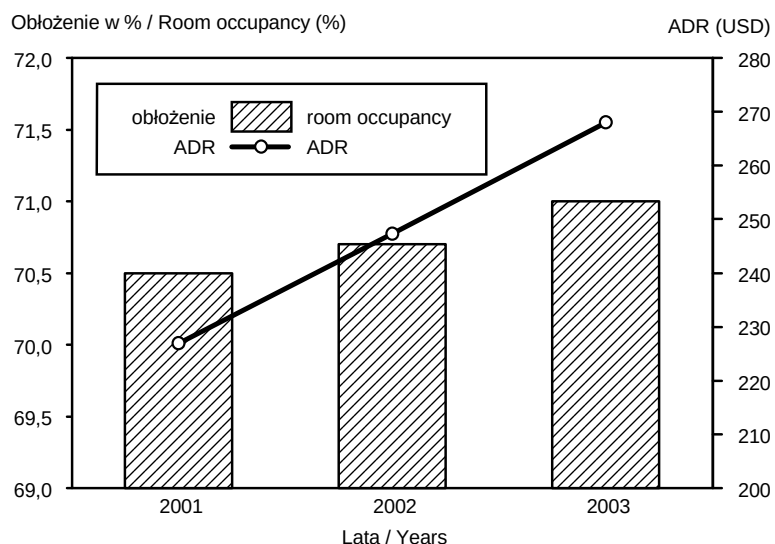
Fot. 4. Bar – W New York
– The Tuscany
Photo 4. Bar – W New York
– The Tuscany



Fot. 5. Sala konferencyjna
– W Los Angeles
Photo 5. Conference room
– W Los Angeles

W tym czasie był to jeden z najdynamiczniej rozwijających się łańcuchów butikowych. Dla porównania, w latach 1999–2000 Kimpton Group powiększyła swój stan posiadania o 6 hoteli, a więc dwukrotnie mniej. Poza tym te 12 obiektów stanowiło wówczas aż 15% ogólnych zysków firmy, jakie pochodziły z hoteli znajdujących się na terenie Ameryki Północnej (Weinstein 1999). Zważywszy, że system Starwood posiadał w tym czasie ponad 450 obiektów na tym kontynencie i że łańcuch W Hotels istniał zaledwie 24 miesiące, należy to uznać za duże osiągnię-

cie. Tak świetna kondycja segmentu butikowego napawała badaczy optymizmem do tego stopnia, że przewidywali oni dalsze utrzymywanie się tendencji wzrostowej w kolejnych latach (por. Rys. 4).



Rys. 4. Prognozowane obłożenie i wartość ADR dla hoteli butikowych w latach 2001–2003. Prognoza oparta na danych do kwietnia 2001 r. włącznie (Fisher, Lim, Warner 2001)

Fig. 4. Forecast room occupancy and ADR value for boutique hotels between 2001–2003. The forecast based on data till April 2001 inclusive (Fisher, Lim, Warner 2001)

Jednak te optymistyczne prognozy nie sprawdziły się, co nie było jednak wynikiem zawirowań wewnątrz sektora butikowego. Zaznaczyło się tu wyraźne oddziaływanie czynnika zewnętrznego, jakim były zamachy terrorystyczne z dnia 11 września 2001 r. na miasta Nowy Jork i Waszyngton. Zakończyły one okres dynamicznego rozkwitu hoteli butikowych i były jednocześnie zapowiedzią załamania wzrostowych tendencji na rynku hotelowym USA.

Okres stagnacji. Wrześniowe zamachy terrorystyczne w 2001 r. wpłynęły destabilizująco na całą gospodarkę amerykańską. Rozpoczął się okres oszczędności we wszystkich firmach. Cięcia nie ominęły również budżetów na podróże biznesowe. Klienci hoteli butikowych przestali być zainteresowani ich atrakcyjnym, śródmiejskim położeniem oraz oryginalnym wystrojem wnętrz i doskonałymi lokalami gastrono-

miczno-rozrywkowymi. Woleli skorzystać z usług innych hoteli miejskich, o podwyższonym standardzie, ale za znacznie niższą cenę. Obłożenie wszystkich hoteli amerykańskich w roku 2001 wyniosło 60,3%, co było dość znacznym spadkiem w porównaniu z rokiem poprzednim, kiedy to wynosiło 64% (Murphy 2002).

Zmiany te najbardziej dotknęły niezależne łańcuchy hoteli butikowych o budżetach znacznie niższych niż budżety wielkich sieci, które dzięki temu nie odczuły tak głęboko recesji. Ogólny dochód hoteli butikowych w roku 2001 wyniósł nieco ponad 1,5 mld USD i był to spadek o 13% w porównaniu z rokiem 2000. Również wskaźniki RevPAR hoteli butikowych uległy obniżeniu o 16%, podczas gdy dla wszystkich hoteli w Stanach Zjednoczonych spadły tylko o 6% (Weinstein 2002).

Kryzys zmusił operatorów do szybkiego znalezienia rozwiązań alternatywnych. Powszechnie wiadomo, że ratowanie dochodów firmy w krótkim okresie może okazać się skuteczne poprzez stosowanie cen zniżkowych. Klienci mogli teraz nocować w hotelach o podwyższonym standardzie za cenę nocy w hotelu ekonomicznym i dodatkowo korzystać z innych ekskluzywnych usług. Na takie działania mogły pozwolić sobie jednak tylko duże hotele miejskie należące do wielkich sieci. Zapewniały sobie w ten sposób najmniejszy możliwy zysk dzięki sprzedaży miejsc w pokojach po niższych cenach.

Hotele butikowe nie znajdowały się już w tak komfortowej sytuacji. Większość z nich nie posiadała przecież dużej liczby pokoi. Poza tym daleko idące upusty nie gwarantowały zwiększenia obłożenia hoteli. Dlatego też w tym segmencie przyjęto nieco inną taktykę. Zamiast angażować się w mało perspektywiczne w dłuższym okresie obniżki, postanowiono poszerzyć zakres oferowanych usług przy wcześniejszym poziomie cen, np. pokoje o podwyższonym standardzie lub apartamenty za cenę zwykłego pokoju. Wprowadzano programy lojalnościowe, które – dzięki współpracy z touroperatorami, liniami lotniczymi oraz centralnymi systemami rezerwacji – umożliwiały gościom hotelowym korzystanie z innych usług turystycznych.

Oprócz działań promocyjnych właściciele hoteli butikowych postanowili też poszukać nowych rynków, czyli mniejszych miast posiadających duży potencjał rozwojowy (m.in. Waszyngton, Filadelfia czy Boston). O skuteczności tych działań świadczy przykład łańcucha Kimpton Group. Po wrześniowych atakach średnie obłożenie dla wszystkich hoteli spadło do 45%, a dochody w 2001 r. zanotowały 15-procentowy spadek w stosunku do roku 2000 i wyniosły 350 mln dolarów. Jednak już w kwietniu 2002 r. obłożenie wzrosło do 66% (Weinstein 2002), a od

czasu recesji otworzono 5 hoteli w Waszyngtonie i jeden w Bostonie (www.kimptongroup.com).

Trudności przeżywał również inny łańcuch hoteli butikowych W Hotels. Począwszy od roku 2001 tempo wzrostu łańcucha obniżyło się, nawiązując do ogólnego trendu na amerykańskim rynku hotelowym. Do momentu przełomowych ataków terrorystycznych przybył jeden hotel w Chicago. Pomimo obniżenia tempa wzrostu, 14 hoteli odnotowywało bardzo dobre wskaźniki. Jednak po zamachach również i wyniki ekonomiczne uległy obniżeniu. Początkowo nic na to nie wskazywało, gdyż do końca 2001 r. otworzono jeszcze dwa hotele w Chicago i Nowym Jorku. Nie było to jednak wynikiem korzystnych uwarunkowań na rynku, ale rezultatem inwestycji zaplanowanych na długo przed aktami terroru.

Prawdziwy kryzys zarysował się dopiero na początku 2002 r. W opublikowanym wtedy raporcie za 2001 r. okazało się, że dochody łańcucha spadły o 20% w porównaniu z rokiem poprzednim (Weinstein 2002). Przez 12 miesięcy nie dodano do portfela łańcucha żadnego nowego obiektu. Dopiero w grudniu otworzono hotel w San Diego, co było wyrazem poprawienia się ogólnych trendów na rynku.

W czwartym kwartale 2002 r. zanotowano wzrost wartości wskaźnika RevPAR o 15% w porównaniu z tym samym okresem w poprzednim roku (Matheson 2003). Pojawiły się wówczas plany budowy dwóch kolejnych hoteli w Meksyku i Seulu. W 2003 r. udało się tylko połowicznie zrealizować ten plan. W październiku otwarto W Hotels w Mexico City, a w maju 2004 r. miała miejsce premiera W Hotels w Azji. Na dzień 31 grudnia 2004 r. łańcuch W Hotels liczył 18 hoteli z 5889 pokojami.

Dynamiczny rozwój łańcucha W Hotels zachęcił inne systemy hotelowe do stworzenia własnej marki „butikowej”. W ślady systemu Starwood poszły także Hyatt (Park Hyatt), Marriott (Crowne Plaza) oraz Inter-Continental (Indigo).

Ponad dwadzieścia lat obecności na amerykańskim rynku hotelowym dowiodło, że hotele butikowe mają na nim ugruntowaną pozycję. Oprócz wzrostu liczby hoteli, zwiększał się również ich zasięg geograficzny. Oprócz USA stawały się one coraz bardziej popularne na kontynencie europejskim. Wynikało to głównie z faktu, że praktycznie przed 2000 r., termin „hotel butikowy” nie istniał w słowniku hotelarzy europejskich. Wprawdzie małe ekskluzywne hotele zawsze były wizytówką wielkich miast europejskich i stanowiły swego rodzaju przeciwwagę dla stale powiększającego się inwentarza amerykańskich hoteli systemowych, jednak nie używano w odniesieniu do nich terminu „butikowy”. Widząc

sukces tego nazewnictwa na kontynencie amerykańskim, postanowiono zaadaptować je również w Europie.

Należy jednak podkreślić, że za tą decyzją stały głównie przesłanki marketingowe. Dzięki temu wiele znanych europejskich hoteli, będących ikonami miast, w których się znajdowały, uzyskało możliwość jeszcze większej promocji i odróżnienia się od konkurencji. Należą do nich choćby hotele Blakes w Londynie, Costes w Paryżu i Lloyd w Amsterdamie. Obecność hoteli butikowych w Europie nie odnosi się jednak jedynie do dużych aglomeracji zachodnioeuropejskich, ale także do metropolii Europy Środkowej, w tym Polski.

Na rynku rodzimym hotele butikowe są nowym segmentem, który ma duże szanse rozwoju. Od samego początku jednak jego rozwój cechuje pewna dwutorowość. Z jednej strony powstają pojedyncze hotele należące do prywatnych inwestorów, do których można zaliczyć: hotel Villa Almira w Wiśle, Podelwis w Gdańsku, Amadeus, Wentzl i Copernicus w Krakowie (*Luksus dla wymagających* 2002).

Z drugiej strony jednak wzrasta również liczba hoteli należących do międzynarodowych stowarzyszeń promujących hotele butikowe. Zrzeszone w ich ramach hotele posiadają wspólny znak handlowy, systemy rezerwacyjne GDS oraz zunifikowane działania marketingowe i *public relations*. Dobrymi tego przykładami są dwa nowo otwarte hotele w Warszawie. Hotel Rialto został otworzony w 2003 r. i należy do zrzeszającej ponad 100 hoteli grupy Design Hotels. Z kolei uruchomiony w 2004 r. hotel Le Regina należy do posiadającego ponad 300 hoteli operatora Small Luxury Hotels.

Niezależnie od przynależności wymienione obiekty oferują podobny produkt, czyli luksusowe warunki pobytu w stylowych wnętrzach autorstwa znanego projektanta, perfekcyjną obsługę oraz restaurację przyciągającą nie tylko gości, ale i znane osoby ze świata kultury i polityki. Często położone są w najbardziej reprezentacyjnych częściach miasta, jak np. znajdujący się na krakowskim Rynku hotel Amadeus (*Luksus dla wymagających* 2002). Posiadają średnio 20–50 pokoi, z których każdy ma inny charakterystyczny wystrój oraz nazwę.

Wnioski

Podsumowując rozważania na temat hoteli butikowych, jako nowego zjawiska na rynku hotelarskim można sformułować kilka ogólniejszych wniosków.

1. Hotele butikowe w przeciągu 25 lat swojego istnienia utworzyły

odrębny segment na światowym rynku hotelowym. Nie było to wynikiem wcześniej zaplanowanych działań, a raczej umiejętnym dostosowaniem się do ówczesnej sytuacji na rynku. O jego odrębności świadczy przede wszystkim zainteresowanie instytucji badających rynek hotelowy, które w różnego rodzaju opracowaniach porównują hotele butikowe z innymi typami hoteli.

2. Segment ten jest współcześnie jednym z najdynamiczniej rozwijających się na całym rynku hotelowym, zarówno pod względem ilościowym, jak i przestrzennym. Świadczą o tym liczne wskaźniki, na podstawie których dokonuje się podstawowej analizy rynku hotelowego, oraz zwiększający się zasięg przestrzenny (obejmujący początkowo wyłącznie terytorium USA, a współcześnie już cały świat). Jednak w przypadku obiektów znajdujących się poza Stanami Zjednoczonymi, a w szczególności w Europie, bardzo ważna jest geneza poszczególnych obiektów, która decyduje o tym, czy dany obiekt został świadomie stworzony od podstaw jako hotel butikowy, czy też przyjął to określenie głównie ze względów promocyjnych.

3. Od momentu pojawienia się hoteli butikowych do chwili obecnej można wyodrębnić kilka etapów ich rozwoju, z których każdy wprowadzał istotne zmiany w odniesieniu do formy ich organizacji. Na pierwszy plan wysuwa się tu postępująca koncentracja pojedynczych obiektów, której efektem jest istnienie kilku łańcuchów butikowych. Kolejnym ważnym aspektem tego rozwoju jest coraz wyraźniej zaznaczająca się trójtorowość. Obok wspomnianych już niezależnych łańcuchów, hotele butikowe istnieją w formie łańcuchów należących do globalnych systemów hotelowych, a także konsorcjów zrzeszających pojedyncze, niezależne obiekty.

4. Pomimo dużej popularności, hotele butikowe cechuje o wiele większa podatność na wahania koniunktury w porównaniu z innymi segmentami hotelowymi, np. biznesowymi hotelami sieciowymi. Przejawia się to pogorszonymi wynikami finansowymi oraz wskaźnikami operacyjnymi w momencie zawirowań polityczno-ekonomicznych.

5. Hotele butikowe obecne są również w Polsce, ale nie zdołały się jeszcze rozwinąć na tyle, by skutecznie konkurować z innymi hotelami. Z całą pewnością będą się one cieszyć dużą popularnością i będą stanowić jeden z trzech głównych kierunków rozwoju hotelarstwa w Polsce, obok biznesowych hoteli sieciowych (Sheraton, Westin Intercontinental) oraz hoteli ekonomicznych (Accor, Envergure).

Literatura

- Ahnar L., 2000, *The definition of boutique hotels in recent years*, HVS International, www.hvsinternational.com.
- Brudz E., 2001, *Hotel typu boutique – próba zdefiniowania pojęcia na przykładzie Hotelu Wales w Nowym Jorku*, praca magisterska napisana w Katedrze Geografii Miast i Turyzmu Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. dr hab. Stanisława Liszewskiego.
- Clark T. N., 2003, *The city as an entertainment machine*, Research in Urban Policy, vol. 9, University of Chicago, Elsevier.
- Crawford-Welch S., 1991, *International marketing and competition in European markets*, International Journal of Contemporary Management, 3 (4).
- Fisher T., Lim A., Warner E., 2001, *Boutique Hotels*, Jones Lang LaSalle Hotels, [www.johnslanglasallehotels.com/dir155/jhl.nsf/pages/FocusOn01/\\$FILE/focusOnBoutiqueHotels/pdf](http://www.johnslanglasallehotels.com/dir155/jhl.nsf/pages/FocusOn01/$FILE/focusOnBoutiqueHotels/pdf).
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata. Podręcznik*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2001a, *Definicja i przedmiot badań geografii hotelarstwa*, Turyzm, 11 (2).
- Kowalczyk A., 2001b, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2003, *Zmiany w największych systemach hotelowych świata na przełomie XX i XXI w.*, Turystyka i Hotelarstwo, 3.
- Lane H. E., Dupre D., 1997, *Hospitality World. An Introduction*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Luksus dla wymagających, 2002, Świat Hoteli, 8 (13).
- Matheson D., *Starwood Reports Fourth Quarter and Full Year 2002 Results*, 29 stycznia 2003, www.starwood.com.
- Murphy H., 2002, *Name your price*, Real Estate Investor, 1 marca 2002, www.nrei.com
- Sckowiak-Lerner M., 1999, *Creating the W in Starwood*, Hotels, luty 1999, www.hotelsmag.com.
- Weinstein J., 1999, *Style revolution: in search of returns generated by the likes of Schrager and W Hotels, mainstream brands are deserting the "box" for high style*, Hotels, listopad 1999, www.findarticles.com.
- Weinstein J., 2002, *Boutique hotels on USA's West Coast experience upturn in bookings*, 10 kwietnia 2002, www.overlook.se

Strony internetowe

- www.cdf.com (*How suite it is*, @issue: The Journal of Business and Design. Volume 8, Number 2, Corporate Design Foundation, grudzień 2002)
- www.ianschragerhotels.com (Ian Schrager's vision statement)
- www.kimptongroup.com

The phenomenon of boutique hotels on the market

Summary

This article attempts to present synthetically boutique hotels as a sector of hotel market and emphasise its main features that differentiate them from other hotel types. In large part this publication is the extract from the master thesis *The idea of boutique hotel on the example of W Hotels*, written in 2004 in the University of Lodz by Cezary Myskiewicz. Boutique Hotels appeared in United States in the end of 20th century and evolved during its last two decades to become the separate segment of hotel industry. From their onset boutique hotels were stated as opposed to standardised chain hotels, such as Holiday Inn, Marriott or Intercontinental. Unlike them, each boutique property offered themed design and unique atmosphere, which were provided by small size, welcoming staff and its individual approach to every guest. This idea became very popular and caused the rapid growth in number of such hotels, which resulted in the establishment of several boutique hotel chains – Kimpton Hotel Group, Ian Schrager Hotels. These first draw the attention of American institutes, which decided to research this segment of hotel market. The study revealed in 2000 by Smith Travel Research shown that in the last five years of 20th century boutiques outpaced all other segments including luxury and upscale hotels in terms of operational and financial indexes such as occupancy, average rate or revenue per available room. Their development was such that also hotel chains took interest and decided to create their own boutique brands. The first to do it was Starwood Hotels & Resorts which introduced the prototype property combining high standards of service of the upscale business hotel with atmosphere and design of a boutique hotel, which immediately won popularity.

Translated by Cezary Myśkiewicz