

Piotr Niewiadomski

**Ekspansja międzynarodowych systemów i łańcuchów
hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej
po roku 1989¹**

Wstęp

Celem artykułu jest wyodrębnienie i charakterystyka modeli ekspansji przestrzennej międzynarodowych systemów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej po 1989 r. Cel ten realizowany jest poprzez odpowiedź na pytania:

1) jakie są powody wkraczania grup i łańcuchów hotelowych na rynek środkowo- i wschodnioeuropejski i jaki udział w ich ekspansji można przypisać przemianom polityczno-gospodarczym w tej części Europy po 1989 r.?

2) które systemy hotelowe zdecydowały się wkroczyć do Europy Środkowej i Wschodniej i w jaki sposób?

3) jakie modele ekspansji przestrzennej można wyróżnić i jaki wpływ mają one na rozwój regionalny?

4) w jaki sposób prognozować można dalszą ekspansję tych organizacji oraz ich przyszły rozwój w obrębie całego regionu?

Artykuł ma też na celu dokonanie syntezy i uzupełnienie przeprowadzonych do tej pory badań na ten temat.

Poprzez uwzględnienie skomplikowanego kontekstu badanego zjawiska, tworzonego zarówno przez konsolidację sektora hotelarskiego na całym świecie, jak i przez transformację polityczno-gospodarczą Europy Środkowej i Wschodniej po 1989 r., artykuł traktuje ekspansję systemów hotelowych do tej części Europy głównie z perspektywy geografii

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej napisanej w Uniwersytecie w Newcastle upon Tyne na seminarium magisterskim z geografii ekonomicznej u pani dr Alison Stenning i ukończonej w sierpniu 2006 r.

ekonomicznej. Choć literatura dotycząca sektora hotelarskiego jest niezwykle obszerna, to jednak spojrzenie geograficzne stosowane jest w niej niewspółmiernie rzadko. Istniejące opracowania traktują zwykle przemysł hotelarski z perspektywy studiów biznesowych lub dziedzin takich, jak np. marketing i zarządzanie, sprowadzając udział geografii do roli drugoplanowej (patrz np. Roper i in. 1997a lub Pan 2005). Dlatego też przez uwzględnienie kontekstu przemian polityczno-gospodarczych, odróżniającego dany region od innych części świata, a także mającego jednocześnie różny obraz i formę w poszczególnych krajach, artykuł ten ma również dwa cele poboczne. Po pierwsze, stanowi on próbę podkreślenia znaczenia geografii w analizowaniu światowego rozwoju przemysłu hotelarskiego, a po drugie, poprzez zbadanie wpływu lokalnych warunków na kształt i przebieg ekspansji grup hotelowych oraz konsekwencji tej ekspansji na poziomie lokalnym, sygnalizuje potrzebę wyjaśnienia, jak rozwój globalnego przemysłu hotelarskiego wyraża się również na niższych poziomach: subkontynentalnym, krajowym, a także regionalnym.

W swej znacznej części artykuł stanowi konstruktywną odpowiedź na apel Coe'a (2003), nawołujący do zintegrowania badań nad rozwojem sektora usług z badaniami nad globalizacją, prowadzonymi z perspektywy geografii ekonomicznej. Ponadto, czerpiąc z ostrej krytyki koncepcji sektora usług, autorstwa Walkera (2004), który pisze, że „większą część [...] «nowej gospodarki» usług wyjaśnić można w klasycznych kategoriach kapitalistycznego uprzemysłowienia”, artykuł ten oparty jest na założeniu, że dla pełniejszego zrozumienia udziału firm usługowych w zjawisku globalizacji i procesach rozwoju regionalnego, ich analiza powinna być osadzona w tym samym lub podobnym zbiorze koncepcji, co analiza korporacji przemysłowych.

W swym ogólnym charakterze, badania poprzedzające przedstawioną analizę miały charakter przestrzennego *case study* (Silverman 2005, Punch 1998, Stake 2005), obejmującego państwa Europy Środkowej i Wschodniej wywodzące się z byłego bloku socjalistycznego, m.in. Węgry, Polskę i Czechy ze względu na ich najwyższy stopień rozwoju ekonomicznego w tym regionie oraz, co za tym idzie, najwyższy stopień rozwoju sektora hotelarskiego (Mather, Todd 2002, Lockwood 1993, Johnson, Iunius 1999). W ramach *case study* znacznie większe zastosowanie znalazły metody jakościowe i dlatego też analiza ma charakter głównie jakościowy, choć oczywiście całkowite pominięcie danych liczbowych nie było ani możliwe, ani pożądane.

W głównej mierze badania zostały oparte na analizie danych

dostępnych na oficjalnych stronach internetowych badanych systemów i łańcuchów hotelowych, a także w oficjalnych wydawnictwach tych organizacji, będących najbardziej wiarygodnymi, reprezentatywnymi i autentycznymi źródłami (Scott 1990, za: Ayres 2002, Bryman 2004), choć prezentującymi firmy często w możliwie najkorzystniejszym świetle (patrz np. O'Neill 2003). Badaniami objęto 20 największych firm hotelowych na świecie (Strauss, Scovlak 2005), grupy o relatywnie silnej pozycji na rynku środkowo- i wschodnioeuropejskim, a także krajowe systemy hotelowe w Polsce, Czechach i na Węgrzech. Choć w sumie poddano analizie 31 organizacji, z uwagi na mające ostatnio miejsce trzy przejścia, w rzeczywistości analizą objęto 28 firm (por. załącznik nr 1). Do pewnego stopnia miała ona charakter organizacyjny *case studies* i została uzupełniona również o analizę statystyczną i prezentację kartograficzną.

W celu dostarczenia alternatywnych interpretacji analizowanych zjawisk, badania uzupełnione zostały w dwa kwestionariusze i szereg wywiadów. Pierwszy kwestionariusz został rozesłany przez Internet do głównych siedzib analizowanych organizacji, a drugi do 54 hoteli zlokalizowanych w Polsce, Czechach oraz na Węgrzech i należących do międzynarodowych grup hotelowych. Kwestionariusze te miały charakter bardziej jakościowych wywiadów niż ilościowych ankiet (Punch 1998, Bryman 2004). Krótkie wywiady osobiste przeprowadzono natomiast z menedżerami trzech hoteli w Warszawie, z pracownikami głównych siedzib dwóch polskich grup hotelowych (Orbisu i Gromady) oraz z byłym pracownikiem trzech różnych warszawskich hoteli. Z uwagi na preferencje rozmówców, a także ich trudną dostępność (Berg 1995), wywiady te przeprowadzono w różny sposób: przez telefon, e-mail lub podczas osobistego spotkania.

Tło teoretyczne i przegląd literatury

Wyjaśnienie omawianej problematyki należy rozpocząć od najbardziej ogólnego poziomu, a więc od wyjaśnienia pojęcia **globalizacji**. W artykule tym, w przeciwieństwie do nie znającego granic państwowych podejścia ortodoksyjnego (Ohmae 1995, za: Amin 1999, patrz też: Tickell, Peck 2003, Dicken 2004), a także antyglobalistycznego, stawiającego na spore znaczenie poszczególnych krajów (Hirst, Thompson 1999), globalizacja rozumiana jest bardziej w kategoriach względnych (Amin 1999), w sposób uwzględniający wpływ zarówno wielkich korporacji, jak i wszelkiego rodzaju lokalnych warunków na kształt

globalnej gospodarki. Dlatego też warto jest przyjąć definicję według Dickena i in. (1997, za: Yeung, Peck 2003), która postrzega globalizację jako

wyrażaną przez zarówno firmy jak i państwa funkcjonujące w systemie wzajemnych interakcji. Globalizacja nie stanowi swobodnie unoszącej się struktury, niepowiązanej z ekonomicznymi i instytucjonalnymi kontekstami, w których się realizuje. Jest za to tworzona przez dokładnie te same praktyki, które następująco sama przekształca.

Jak podaje S. Crawford-Welch (1991, za: Kowalczyk 2001), globalizacja sektora hotelarskiego stanowi integralną część globalizacji światowej gospodarki. Konsekwentnie do przyjętej definicji globalizacji, artykuł ten odrzuca definicje terytorialne, postrzegające globalizację sektora hotelarskiego jako „działalność systemów hotelowych w możliwie największej liczbie krajów świata” (Go, Pine 1995) i pokrywające się z definicjami „umiędzynarodawiania” przemysłu hotelarskiego i różnych strategii tego umiędzynarodawiania (ang. *internationalisation*) (Alexander, Lockwood 1996). Odwołując się zatem do różnic między **umiędzynarodowieniem** i **globalizacją**, która to stawia nie tylko na fizyczną obecność korporacji w różnych krajach, ale również na zmiany jakościowe w prowadzonej działalności (Dicken 1998, za: Coe 2003), **globalizację sektora hotelarskiego** należy postrzegać jako opisane przez S. Crawford-Welch (1992) oraz A. Roper i in. (1997b) przejście od „orientacji etnocentrycznej” ignorującej mozaikę lokalnych kontekstów i postrzegającej świat jako jednolity rynek, do „orientacji geocentrycznej” uwzględniającej różnorodność ekonomicznych, politycznych i społecznych uwarunkowań na poziomie lokalnym.

Podkreśliwszy istotną rolę różnych korporacji w procesach globalizacyjnych, dyskusję tę należy uzupełnić o adekwatną koncepcję **globalnej korporacji**. W logiczny sposób istniejące definicje odzwierciedlają debatę na temat globalizacji (patrz np. Dicken 2003, Hirst, Thompson 1999). Istotne jest tu rozróżnienie pomiędzy korporacją wielonarodową (ang. *multinational corporation* – *MNCs*) oraz ponadnarodową (ang. *transnational corporation* – *TNCs*) przeprowadzone według kryterium „poziomu globalności” (Hirst, Thompson 1999). Zgodnie z definicją globalizacji według P. Dickena, im bardziej globalna jest dana organizacja (korporacja ponadnarodowa), tym bardziej zwraca ona uwagę na przestrzenną różnorodność pod względem społecznym, politycznym oraz ekonomicznym i tym bardziej angażuje się w zintegrowanie lokalnych warunków z regułami funkcjonowania globalnego rynku. Zgodnie z ha-

słem „miejsca kształtują firmy, a firmy kształtują miejsca” (Dicken 2000, za: Hudson 2003b) **globalna korporacja** jest tu rozumiana jako

firma, która jest wystarczająco silna, by koordynować i kontrolować operacje prowadzone w dużej liczbie krajów [...], ale której geograficznie rozproszone działania są ze sobą funkcjonalnie zintegrowane.

Dopełnieniem tej definicji jest też pogląd M. Taylora i N. Thrifta (1982) podkreślający „zdolność [korporacji] do narzucania władzy za pomocą środków ekonomicznych i politycznych”, a także pogląd M. Taylora i B. Asheima (2001), którzy podążając za P. Dickenem i N. Thriftem (1992) postrzegają firmę jako „miejsce wyrażania się i wzajemnego oddziaływania różnych procesów ekonomicznych i społecznych” (patrz też: O'Neill, Gibson-Graham 1999, O'Neill 2001, 2003). Dlatego też za systemy hotelowe uczestniczące aktywnie w globalizacji należy uznać te, które jako korporacje ponadnarodowe angażują się również w warunki lokalne.

Wyjaśnwszy działalność korporacji na poziomie globalnym, warto jest zejść poziom niżej i zanalizować, jak na przykładzie Europy Środkowej i Wschodniej, wyróżniającej się specyficznym kontekstem przemian społeczno-gospodarczych, te same firmy działają też na poziomie subkontynentalnym. Niezbędne do tego jest wytłumaczenie koncepcji transformacji polityczno-gospodarczych w tej części Europy. Należy przy tym pamiętać, że globalizację trzeba rozpatrywać jako „szerszy kontekst, w którym odbywają się postsocjalistyczne przemiany” (Stenning, Bradshaw 1999). Na przekór popularnej w latach 90. koncepcji przejścia z punktu A do B (ang. *transition*)², wywodzącej się bezpośrednio z neoliberalizmu i zakładającej względnie bezproblemową implementację zbioru ustaw budujących kapitalizm na gruzach socjalizmu na bazie prywatyzacji, internacjonalizacji, stabilizacji i liberalizacji (Smith 1997, Smith, Pickles 1998, Bradshaw, Stenning 2004), artykuł ten opowiada się zdecydowanie za koncepcją alternatywną.

Koncepcja alternatywna wywodzi się z teorii ewolucji (Grabher, Stark 1998) oraz instytucjonalizmu (Stark 1992, za: Sokol 2001) i powstała w odpowiedzi na porażkę koncepcji neoliberalnej na skutek zaniedbywania szczegółów na poziomie lokalnym i wynikającego z tego zwiększenia różnic w regionalnym rozwoju (Burawoy 1996, za: Smith, Pickles 1998, Swain, Hardy 1998). Oparta na przeplatających się

² Zwanej też „terapią szokową”, „podejściem ortodoksyjnym” lub „zdjętym z półki kapitalizmem według wzoru” (Sokol 2001, Bradshaw, Stenning 2004).

koncepcjach „umocowania” (ang. *embeddedness*) i „zależności od ścieżki” (ang. *path-dependency*) (np. Hausner i in. 1995, za: Swain, Hardy 1998) koncepcja ta doszukuje się „modeli transformacji, w których nowe elementy są kombinacjami, przekształceniami [...] i konfiguracjami istniejących wcześniej form” (ang. *transformation*) (Stark 1993, za: Smith 1997). Uznając rolę lokalnych warunków i infrastruktury instytucjonalnej (Smith 1998, za: Bradshaw, Stenning 2004), zakłada ona, że transformacja odbywa się jednocześnie (choć w sposób asynchroniczny) w różnych sferach – politycznej, społecznej, kulturowej i ekonomicznej – (ang. *systemic transformation*) (Stark 1992, za: Bradshaw, Stenning 2004) i stanowi proces, w którym historia i jej pozostałości mają duże znaczenie, ale gdzie nowe rozwiązania są też możliwe (ang. *path-dependent/path-shaping process*) (Hausner i in. 1995, za: Sokol 2001).

Krótkiego wyjaśnienia wymaga też **teoria instytucjonalizmu**, bazująca na rosnącym rozpoznaniu elementów społeczno-kulturalnych w geografii ekonomicznej i zwracająca uwagę na różnorodne społeczne instytucje, od których może zależeć działalność ekonomiczna, i przez które działalność ta jest kształtowana (Martin 2003, patrz też: Amin 2001, Cumbers i in. 2003). Co najważniejsze, podejście instytucjonalne opiera się na tych samych koncepcjach, co alternatywne spojrzenie na transformacje polityczno-gospodarcze – „umocowaniu” i „zależności od ścieżki”. Obie te koncepcje ukazują, że dla instytucjonalnej geografii ekonomicznej „krajobraz ekonomiczny to coś więcej niż rynek” (Martin 2003), a w połączeniu z koncepcją „instytucjonalnej gęstości” (ang. *institutional thickness*) rozumianej w kategoriach silnych układów instytucjonalnych i wysokiego poziomu interakcji pomiędzy nimi (Amin, Thrift 1995, za: Martin 2003) umożliwiają one zrozumienie ekspansji zagranicznych korporacji w postsocjalistyczne warunki.

Schodząc wreszcie do poziomu regionalnego, należy rozpocząć od definicji regionu, który – konsekwentnie do przyjętych wyżej definicji – powinien być rozumiany w kategoriach względnych, a nie jako „odgórnie ustalona jednostka terytorialna” (Paasi 2002, za: Smith 2004). Stąd **region** należy postrzegać jako „przestrzennie nieszczelny” i „nieograniczony”, a także jako „wypadkową skomplikowanych interakcji pomiędzy stosunkami gospodarczymi panującymi na danym obszarze, a sieciami powiązań na poziomie globalnym” (Coe i in. 2003, patrz też: Allen i in. 1998, za: Smith 2004, Amin, Thrift 2002, za: Smith 2004, oraz MacLeod, Jones 2000). Nie można jednak pominąć wpływu, jaki na kształtowanie gospodarek na poziomie regionalnym mają inwestycje zagraniczne (ang. *foreign direct investment – FDI*), których przykładem są wkraczające do

Europy Środkowej systemy i łańcuchy hotelowe. Choć wielu autorów (np. Hardy 1998) uważa, że poprzez aktywny udział w procesach demopolizacyjnych i prywatyzacyjnych, znaczenie inwestycji zagranicznych jest ogromne, np. P. Pavlinek (2004) dostrzega też wady i przytacza argument Gowana (1995, za: Pavlinek 2004), który twierdzi, że to raczej wysoki poziom rozwoju regionalnego przyciąga inwestycje zagraniczne, a nie odwrotnie. Z Gowanem zgadzają się też M. Bradshaw i A. Swain (2004) oraz B. Domański (2003), którzy zauważają, że inwestycje zagraniczne koncentrują się zazwyczaj w stolicach i dużych miastach, bardziej rozwiniętych regionach przemysłowych, a także regionach graniczących do niedawna z krajami Unii Europejskiej.

Inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i Wschodniej mogą więc być widziane w dwojaki sposób: albo jako tzw. „**katedry na pustyni**” (ang. *cathedrals-in-the-desert*), czyli wielkie korporacje odizolowane pod względem organizacyjnym od lokalnych warunków, w których funkcjonują, albo jako „**inwestycje pomostowe**” (ang. *bridgehead investments*), czyli firmy, które świadomie i efektywnie angażują się we współpracę z lokalnymi instytucjami i społecznościami (Hardy 1998, Pavlinek, Smith 1998). Rozróżnienie to ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia ekspansji systemów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej, a także ich wpływu na rozwój regionalny w tej części Europy. Wnioskując, że zamiast niwelowania rozbieżności w rozwoju regionalnym, procesy globalizacyjne, a w tym inwestycje zagraniczne, często te rozbieżności pogłębiają, R. Hudson (2000, 2002, 2003b) zwraca uwagę na wzrastającą „niekompatybilność interesów regionalnych z interesami wielkich korporacji”. Podobnego zdania jest też M. Sokol (2001), który twierdzi, że Europa Środkowa i Wschodnia odgrywa rolę „superperyferii” Europy i wyróżnia dalej trzy poziomy nierówności w rozwoju regionalnym: pomiędzy Europą Wschodnią i Zachodnią, pomiędzy poszczególnymi krajami Europy Wschodniej, a także pomiędzy regionami w obrębie tych krajów.

Dyskusję tę należy na koniec uzupełnić o definicje dotyczące tylko i wyłącznie branży hotelarskiej. Ponieważ, jak już wspomniano, podejście geograficzne w badaniach nad hotelarstwem należy ciągle do rzadkości (patrz: Bull, Church 1996, Klimczuk, Kowalczyk 1996, Niewiadomski 2006 lub przede wszystkim: Kowalczyk 2001), wiele koncepcji zapożyczane jest z innych dziedzin, jak np. studia biznesowe czy marketing i zarządzanie. Niemniej jednak integracja tych dwóch grup koncepcji jest możliwa, a do potrzeb tego artykułu niezwykle istotna.

Ze względu na brak jasnego rozróżnienia pomiędzy grupą oraz

łańcuchem hotelowym w literaturze angielskojęzycznej, a także chaos terminologiczny dotyczący tychże struktur w literaturze polskojęzycznej (por. np. Turkowski 1993, Gaworecki 1994, Kowalczyk 2001), artykuł ten opiera się na definicjach B. Włodarczyka (2003). Autor ten pisze, że łańcuch hotelowy to

zespół hoteli prowadzący jednolitą politykę ekonomiczną i marketing, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, posiadający własny system rezerwacji miejsc (lub funkcjonujący w przynajmniej jednym z ogólnie dostępnych systemów rezerwacji [...]), oraz wspólną nazwę (lub jej część).

Podobną definicję przytacza też D. Littlejohn (2003). Natomiast, jak pisze dalej B. Włodarczyk (2003), system hotelowy (lub grupa hotelowa) to

zespół obiektów hotelowych [...] i/lub łańcuchów hotelowych funkcjonujących według nadrzędnej idei, kierowanych lub nadzorowanych przez centralny zarząd, prowadzący wspólną politykę ekonomiczną i marketing.

Rozróżnienie to pokrywa się z powszechnie przyjętymi koncepcjami rozwoju korporacji (patrz np. Taylor, Thrift 1982 lub Dicken 1986, za: Yeung, Peck 2003).

Organizacje hotelowe mogą prowadzić działalność w różny sposób – jako właściciele hoteli, ich zarządcy lub dawcy marki (*franchisorzy*) (Go, Pine 1995) lub pełnić wszystkie te funkcje jednocześnie odnośnie do tych samych lub innych hoteli. Prowadzi to często do podwójnej lub wielokrotnej przynależności hoteli, jako że obiekt może mieć innego właściciela i innego zarządcę. Te formy działalności stanowią też jednocześnie różne sposoby wejścia na nowe rynki (Sangster i in. 2001). Specyficzną formą działalności są też konsorcja hotelowe, które choć działają podobnie do organizacji *franchisingowych* (Kowalczyk 2002), traktowane są często osobno i mają osobne rankingi (patrz np. Wolchuk, Scoviak 2003).

Jako że łańcuch hotelowy zwykle tożsamy jest z marką, poprzez posiadanie kilku łańcuchów hotelowych, grupy hotelowe często stosują strategię wielości marek (ang. *multi-branding strategy*), polegającą na wypuszczaniu na rynek pozornie niezależnych i niepowiązanych marek, w celu zwiększenia wpływu danej firmy na rynek docelowy (Pizam 2005). W rzeczywistości oznacza to, że różne marki i łańcuchy przeznaczone mogą być docelowo na poszczególne segmenty rynku lub części świata. Wiąże się to oczywiście z pojęciem „polityki lokalizacyjnej” (Kowalczyk

1999). Dodać należy, że w wyniku licznych przejęć i fuzji, rozmieszczenie hoteli danej grupy hotelowej jest w rzeczywistości wypadkową wielu różnych i początkowo niezależnych od siebie polityk lokalizacyjnych oraz wielu czynników zewnętrznych.

Konsolidacja sektora hotelarskiego

Tłumacząc dynamiczny rozwój turystyki w drugiej połowie XX w. wzrostem poziomu życia i ilości czasu wolnego, upowszechnieniem oświaty oraz rozwojem nauki, K. Przecławski (1997) pisze o rozpoczynającej się epoce „turystyfikacji” świata. Faktycznie, pomiędzy 1950 i 2004 r. liczba międzynarodowych podróży turystycznych wzrosła z 25,3 do 763,2 mln (ponad 30-krotnie!) i przewiduje się, że osiągnie aż 1,6 mld do 2020 r. (www.world-tourism.org). Chociażby z tego powodu WTTC (*World Tourism and Travel Council*) (Go, Pine 1995) zwraca uwagę na ogromne ekonomiczne znaczenie przemysłu turystycznego. I choć w jego ramach rola sektora hotelarskiego jest równie wielka, to w znacznej części opiera się ona na rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych, które począwszy od lat 70. ostatecznie zdominowały cały przemysł hotelarski (Kowalczyk 2001) i stały się istnym *signum temporis* nie tylko branży hotelarskiej, ale jednocześnie całej branży turystycznej. Co więcej, jako wielonarodowe korporacje z jednej strony, a także międzynarodowo rozbudowane struktury funkcjonalno-organizacyjne z drugiej, systemy hotelowe są nie tylko typowymi symptomami globalizacji, ale również jej niezwykle istotnymi siłami napędowymi.

Choć pierwsze łańcuchy hotelowe pojawiły się na przełomie XIX i XX w., apogeum ich rozwoju miało miejsce po II wojnie światowej, a szczególnie w latach 50. i 60. (Kowalczyk 2001). Generalnie można wyróżnić dwie główne przyczyny ich szybkiego rozwoju. Z jednej strony, jak podaje U. Mitka-Karandziej (1993), hotele zgrupowane w ramach jednej firmy i opierające się na podobnych zasadach funkcjonowania, mogły dużo skuteczniej oddziaływać na rynek niż hotele niezrzeszone (Grabiszewski 1998, za: Rotter 2002). Z drugiej strony, systemy hotelowe szybko okazały się być najefektywniejszym mechanizmem pozwalającym na zaspokojenie szybko wzrastającego popytu na usługi turystyczne, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym (Mitka-Karandziej 1993).

Jako jeden z typowych przykładów koncentracji własności (Kowalczyk 2001) oraz akumulacji kapitału (Tulibacki 1994d), charakterystycznych dla wysoko rozwiniętych krajów kapitalistycznych, grupy hotelowe zaczęły powstawać w USA. W Europie Zachodniej natomiast, na skutek

tradycyjnej roli hoteli w życiu społecznym miast, ich konsolidacja w obrębie większych struktur nastąpiła dopiero w odpowiedzi na ekspansję grup amerykańskich (Mather, Todd 2002). Jak podaje Formica (1996, za: Kowalczyk 2002) (patrz też: Hamel, Prahalad 1985, za: Olsen, Merna 1993), ekspansja grup hotelowych

jest następstwem osiągnięcia przez sektor hotelarski fazy, w której dalszy rozwój możliwy jest nie tylko poprzez konsolidację działających dotąd w rozproszeniu hoteli, ale również poprzez opanowywanie przez nie nowych rynków.

Systemy i łańcuchy hotelowe powstające w latach 50. i 60. można podzielić na trzy grupy (Mitka-Karandziej 1993, Kowalczyk 2001): 1) łańcuchy należące do zmonopolizowanych korporacji (głównie linii lotniczych) będące typowym przykładem koncentracji kapitału, 2) firmy, w których zjawisko koncentracji kapitału było złagodzone przez społeczny charakter działalności i społeczne użytkowanie kapitału (przypuszczalnie były to pierwowzory obecnych konsorcjów i organizacji *franchisingowych*), oraz 3) łańcuchy należące do państwa i powstające zwykle w krajach socjalistycznych. O ile systemy z pierwszej grupy powstawały głównie w USA, o tyle te z grupy drugiej zwykle zakładano w krajach Europy Zachodniej jako formy obrony przed ekspansją grup amerykańskich.

Tę postępującą konsolidację sektora hotelarskiego³ D. Littlejohn (2003) tłumaczy dążeniem do ekonomii skali. Autor ten zwraca też uwagę na fakt, iż integracja ta może mieć charakter zarówno poziomy (zrzeszanie hoteli w ramach większych struktur), jak i pionowy, a więc obejmujący nie tylko hotele, ale również organizacje funkcjonujące w innych sektorach przemysłu turystycznego, czego przykładem może być wspomniana już współpraca systemów hotelowych z liniami lotniczymi. Również B. Włodarczyk (2003) pisze, że grupy hotelowe często

podejmują również inne aktywności uzupełniające działalność podstawową, takie jak: gastronomia [...], kasyna, centra kongresowe [...] i inne.

Niezależnie od wymiaru zjawiska integracji, konsolidacja sektora hotelarskiego sięgnęła szczytu pod koniec lat 90., kiedy to na rynek hotelarski weszły firmy zajmujące się obrotem nieruchomościami (ang. *real estate*)

³ Inaczej koncentrację hoteli w coraz to mniejszej ilości struktur – stąd zwaną też monopolizacją (Kowalczyk 2003) lub obrazowo „wytrząsaniem marek o marginalnym znaczeniu” (Dela Cruz 1999).

investment trusts – REIT) oraz grupy finansowe i kapitałowe (Kowalczyk 2003). I choć z powodu dużych potrzeb kapitałowych branży hotelarskiej (Go, Pine 1995), współpraca z tymi organizacjami przyniosła szerokie możliwości rozwoju systemów hotelowych, powodujące stopniowe przechodzenie od własności i posiadania hoteli do zarządzania nimi lub kierowania na zasadach *franchisingu*, to jak podają A. Athiyaman i F. Go (2003)

grupy hotelowe, które ustanowiły swój *modus operandi* głównie w latach 60. [...], zmuszone zostały do przystosowania się do nowych okoliczności i stawienia czoła nadchodzącym nowym wyzwaniom.

Rosnąca polityczna i ekonomiczna otwartość na całym świecie, w tym „łączenie się krajów w wielonarodowe grupy rynkowe, jak np. Unia Europejska” (Crawford-Welch 1992), przyniosła systemom hotelowym nowe możliwości pod względem geograficznej ekspansji i integracji poziomej (np. poprzez prywatyzację państwowych łańcuchów hotelowych w byłych krajach socjalistycznych – Kowalczyk 2002). Dostępność nowych rynków zmusiła jednak grupy do przystosowania się do wielu lokalnych kontekstów, zróżnicowanych zarówno pod względem politycznym, ekonomicznym, społecznym, jak i kulturowym (Go i in. 1996, za: Athiyaman, Go 2003).

Dlatego też wspomniane już we wstępie postępujące przejście od „orientacji etnocentrycznej” do „orientacji geocentrycznej”, wrażliwej na warunki panujące w poszczególnych krajach i regionach, stanowi istotne uzupełnienie postępujących tendencji konsolidacyjnych w światowym hotelarstwie. Tym samym w kontekście lokalnej orientacji przemysłu hotelarskiego, a także jego zależności od czynników społeczno-demograficznych (Littlejohn 2003), potencjał przemysłu hotelarskiego w napędzaniu rozwoju regionalnego musi być też szeroko rozpoznany.

Ekspansję międzynarodowych grup hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej po 1989 r. należy postrzegać jako jeden z charakterystycznych elementów konsolidacji branży hotelarskiej, a także wyraźny geograficzny trend w rozwoju grup hotelowych. Rozpatrując konsolidację sektora hotelarskiego oraz transformacje polityczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej jako integralne elementy globalizacji, konieczne jest przeanalizowanie, jak we wspólnym kontekście globalizacji obie te grupy procesów się uzupełniają i współwystępują.

Przemysł hotelarski w Europie Środkowej i Wschodniej przed 1989 r.

Jak podają Z. Błądek i T. Tulibacki (2003), w wyniku II wojny światowej większość polskich hoteli uległa zniszczeniu. Podobny stan charakteryzował też pozostałe państwa Europy Środkowej i Wschodniej objęte działaniami wojennymi. Ponadto w wyniku reorientacji polityczno-gospodarczej i przejścia na system socjalistyczny, prywatne inicjatywy byłych przedwojennych właścicieli zmierzające do odbudowania i uruchomienia na nowo niektórych hoteli zwykle kończyły się nacjonalizacją i przekazaniem obiektów instytucjom publicznym, władzom lokalnym lub organizacjom społecznym (Milewska, Włodarczyk 2005).

Na przykład w Czechosłowacji większość obiektów przejęło przedsiębiorstwo turystyczne Čedok założone w 1920 r., lecz znacjonalizowane zaraz po wojnie w 1945 r. (www.cedok.com). Na Węgrzech najważniejsze hotele przekazano Państwowemu Przedsiębiorstwu Przemysłu Hotelarskiego i Restauracyjnego (później znanemu jako HungarHotels), a inne obiekty albo związkom zawodowym, albo różnym spółdzielniom (Johnson 1997). W Polsce natomiast najlepsze obiekty, przeznaczone głównie dla gości zagranicznych, przejęło upaństwowione po wojnie Przedsiębiorstwo Turystyczne Orbis, a te o niższym standardzie, przeznaczone dla turystów krajowych, kontrolowane były przez Ministerstwo Gospodarki Komunalnej, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze (PTTK), różne spółdzielnie jak Gromada, lub pozostały w prywatnych rękach pomimo rosnącej niechęci ówczesnych władz do tego rodzaju działalności (Błądek, Tulibacki 2003).

Choć Z. Błądek i T. Tulibacki (2003) dostarczają wielu przykładów przedsięwzięć skutkujących budową nowych obiektów lub modernizacją już istniejących hoteli, stan polskiego hotelarstwa był wielce niezadowalający. Sytuacji tej nie zmieniła nawet rozbudowa infrastruktury instytucjonalnej, jak np. Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Turystyki (GKKFiT) założonego w 1960 r. (Turkowski 1993), a także znanego obecnie jako Polskie Zrzeszenie Hoteli, Związku Polskich Hoteli Turystycznych (ZPHT) w 1962 r. (Milewska, Włodarczyk 2005). Jak podaje C. Witkowski (2003), oprócz niewystarczającej liczby obiektów, problemem był również stan techniczny większości hoteli, niski standard świadczonych usług, brak urządzeń rekreacyjnych i konferencyjnych, a także brak środków finansowych umożliwiających dalszy rozwój. Jak podają Z. Błądek oraz T. Tulibacki (2003), hotelarstwo stanowiło wierne odbicie stanu gospodarki narodowej i jej możliwości.

Sytuacja zmieniła się w dużym stopniu, gdy w wyniku rosnącej otwartości politycznej i gospodarczej na początku lat 70. władze zezwoliły na szereg inwestycji zagranicznych pod ścisłą kontrolą przedsiębiorstwa Orbis (Tab. 1). W ciągu niespełna 6 lat (1973–1978) wybudowano w ten sposób 17 nowych hoteli, z których 10 natychmiast inkorporowano na zasadach *franchisingu* do trzech międzynarodowych systemów hotelowych: SIEH Novotel, Inter-Continental Hotels Corp. oraz Holiday Inn International (Witkowski 2003). Choć należąc do Orbisu, obiekty te wciąż pozostawały pod kontrolą państwa, poprzez automatyczne podniesienie ich standardu do międzynarodowego poziomu, a także uwzględnienie ich w światowych systemach rezerwacyjnych (Tulibacki 1994a, b, c), hotele te stały się bodźcem do dalszej modernizacji sektora hotelarskiego w Polsce (Błądek, Tulibacki 2003).

Choć pogląd Z. Błądka i T. Tulibackiego (2003), że w wyniku inwestycji zagranicznych to właśnie w latach 70. polskie hotelarstwo „weszło do Europy”, wydaje się być wielce przesadzony, należy przyznać, że to właśnie w tamtych czasach rozpoczęła się jego stopniowa integracja ze strukturami międzynarodowymi. Rozpatrując lata 70. jako pierwszy etap wkraczania międzynarodowych grup hotelowych do Polski, C. Witkowski (2003) wyróżnia jeszcze drugi etap w latach 80., kiedy to inwestycje przeprowadzano również bez kontroli Orbisu oraz przez firmy spoza sektora hotelarskiego, a także etap trzeci po 1989 r., który jest szerzej omówiony w dalszej części tego artykułu.

Podobne inwestycje do tych w Polsce, choć w nieco mniejszym stopniu, miały miejsce również w Czechosłowacji. Pierwszymi i jedynymi przed 1989 r. międzynarodowymi hotelami w tym kraju były Inter-Continental i Forum (otwarte w Pradze odpowiednio: w 1974 i 1988 r.) jako biorcy marki systemu hotelowego Inter-Continental Hotels Corp. (Johnson, Lunius 1999).

Najszybszy rozwój hotelarstwa wystąpił jednak na Węgrzech, gdzie w wyniku dużo bardziej liberalnej polityki państwa względem obcego kapitału (począwszy od lat 60.), przyczyniającej się do legalizacji w 1972 r. wspólnych przedsięwzięć (ang. *joint-ventures*), przemysł hotelarski mógł się rozwijać w dużo mniej ograniczony sposób. Rozwój ten rozpoczął się od wewnętrznej dywersyfikacji całego sektora, kiedy to w 1966 r. z jednego dotychczas przedsiębiorstwa HungarHotels został wyodrębniony łańcuch Pannonia Hotels, a 6 lat później istniejący do dziś Danubius Hotels, któremu przekazano kontrolę nad hotelami wykorzystującymi węgierskie źródła termalne.

Tabela 1. Hotele wybudowane w Polsce w wyniku inwestycji zagranicznych przeprowadzonych w latach 70. pod nadzorem Przedsiębiorstwa Państwowego Orbis

Table 1. Hotels constructed in Poland in the 1970s as foreign investments carried out under the supervision of the Przedsiębiorstwo Państwowe Orbis

Hotel Hotel	Miasto City	Rok otwarcia Year of opening	Marka Brand	System / łańcuch hotelowy Hotel system/chain
Hotel Forum	Kraków	1973	Forum	Orbis / Inter-Continental Hotels Corp. ¹
Hotel Solec	Warszawa	1973	Orbis	Orbis
Hotel Forum	Warszawa	1974	Forum	Orbis / Inter-Continental Hotels Corp. ¹
Hotel Kasprowy	Zakopane	1974	Orbis	Orbis
Novotel	Olsztyn	1975	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Hotel Skalny	Karpacz	1975	Orbis	Orbis
Novotel	Sosnowiec	1975	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Novotel	Poznań	1975	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Novotel	Warszawa	1975	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Novotel	Wrocław	1975	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Holiday Inn	Kraków	1975	Holiday Inn	Orbis / Holiday Inn International ³
Hotel Posejdon	Jelitkowo / Gdańsk	1976	Orbis	Orbis
Novotel	Gdańsk	1976	Novotel	Orbis / S.I.E.H. Novotel ²
Hotel Solny	Kołobrzeg	1976	Orbis	Orbis
Hotel Reda	Szczecin	1976	Orbis	Orbis
Victoria Inter- Continental	Warszawa	1976	Inter-Conti- nental	Orbis / Inter-Continental Hotels Corp. ¹
Hotel Vera	Warszawa	1978	Orbis	Orbis

¹ – Inter-Continental Hotels Corp. występuje obecnie pod nazwą InterContinental Hotels Group.

² – S.I.E.H. Novotel występuje obecnie pod nazwą Accor SA.

³ – Holiday Inn International, znany później jako Holiday Inn Worldwide, stanowi obecnie część systemu InterContinental Hotels Group.

¹ – Inter-Continental Hotels Corp. is currently operating under the InterContinental Hotels Group brand name

² – S.I.E.H. Novotel is currently operating under the Accor SA brand name.

³ – Holiday Inn International, later known as Holiday Inn Worldwide, is currently operating under the InterContinental Hotels Group brand name.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Witkowski (2003, s. 84–85), Błądek, Tulibacki (2003, s. 50–59) oraz Johnson, Iunius (1999, s. 253).

Source: Author's own elaboration based on Witkowski (2003, p. 84–85), Błądek, Tulibacki (2003, p. 50–59) and Johnson, Iunius (1999, p. 253).

Każdy z tych trzech łańcuchów indywidualnie począł następnie pozyskiwać zagranicznych inwestorów. W ramach HungarHotels otwarto hotel Inter-Continental (w 1969 r.), w ramach Pannonia Hotels – hotele Novotel i Hyatt (oba w 1982 r.), a w ramach Danubius Hotels – hotel Hilton (w 1973 r.) (Johnson 1997). Jednak tak samo jak w Czechosłowacji, wszystkie zagraniczne inwestycje na Węgrzech przed 1989 r. miały miejsce w stolicy kraju.

Czynniki decydujące o ekspansji międzynarodowych systemów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej po roku 1989

Omawiając czynniki decydujące o ekspansji międzynarodowych systemów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej po 1989 r., warto jest posłużyć się koncepcją F.M. Go i R. Pine'a (1995), którzy dzielą czynniki decydujące o zagranicznej ekspansji organizacji hotelowych na „przyciągające” (pochodzące z rynków zagranicznych) oraz „wypychające” (pochodzące z rynku krajowego danego systemu) (ang. *pull and push factors*). Podczas gdy na drugą grupę czynników składa się scharakteryzowane już wcześniej zjawisko dążenia do ekonomii skali, a także równoczesne poszukiwanie (poprzez ekspansję przestrzenną) możliwości rozwoju na obcych rynkach (najczęściej w wyniku wyczerpania takich możliwości na rynku krajowym), rozdział ten skupia się raczej na pierwszej grupie czynników, opisywanych jako sprzyjające obcym inwestycjom przemiany polityczno-gospodarcze na potencjalnych rynkach docelowych, skutkujące w implementacji ustaw służących przyciąganiu zagranicznych inwestorów.

Rozpatrując przemiany polityczno-gospodarcze na Węgrzech po 1989 r., jako zasadniczy czynnik warunkujący rozwój węgierskiego hotelarstwa, Johnson (1997) podaje przykład wprowadzonego przez Państwową Agencję Własności 5-letniego programu prywatyzacji najważniejszych sektorów gospodarki, w tym sektora hotelarskiego. Stopniowe dostosowywanie się do reguł wolnego rynku, oparte na adekwatnych programach prywatyzacyjnych, powodujących np. przemianę państwowych przedsiębiorstw w spółki akcyjne, charakteryzowało na początku lat 90. również hotelarstwo polskie (Błądek, Tulibacki 2003) i czechosłowackie, gdzie przedsiębiorstwo Čedok zostało przejęte przez kapitał prywatny (Kowalczyk 2001).

Jako najistotniejsze czynniki przyciągające grupy hotelowe do Europy Środkowej i Wschodniej C. Johnson i R.F. Iunius (1999) wymieniają perspektywę szybkiego wzrostu gospodarczego poszczególnych krajów

oraz wzrastający poziom stabilizacji makroekonomicznej w regionie. I choć oprócz czynników ekonomicznych A. Lockwood (1993) wymienia też wynikające z rosnącej społecznej i politycznej otwartości takie czynniki, jak: wzrost liczby międzynarodowych przyjazdów turystycznych, względnie niskie ceny, a także atrakcyjność środowiska naturalnego i liczne antropogeniczne walory turystyczne, to jednak decydujący wpływ na tempo i kierunki ekspansji należy przypisać wymienionym wcześniej czynnikom ekonomicznym.

Potwierdza to fakt, iż większość inwestycji zagranicznych od samego początku zaczęła się koncentrować w krajach notujących najwyższe tempo wzrostu gospodarczego, a więc w Polsce, na Węgrzech i w Czechosłowacji (Toth 1998, za: Johnson, Iunius 1999), podczas gdy np. w Rosji aż 49% hoteli ciągle pozostaje w rękach państwa (Shcherbakova 2002).

Choć wydaje się oczywiste, że to właśnie zespół transformacji gospodarczo-politycznych stanowi główny czynnik warunkujący wkroczenie międzynarodowych grup hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej, zaskakująco żadna z osób udzielających wywiadu nie wymieniła transformacji jako głównego powodu ekspansji reprezentowanych przez nich grup. Jako decydujące powody rozmówcy wskazywali raczej wzrost popytu na luksusowe usługi hotelarskie, a także ogólnie rozumiane perspektywy wzrostu gospodarczego. „Zdecydowaliśmy się na hotel w Warszawie ze względu na ogromne możliwości rozwoju, potwierdzone zresztą przez sukces hotelu Marriott” – przyznaje K. Gontarczyk z otwartego w 1996 r. hotelu Sheraton w Warszawie (odnosząc się do otwartego w 1989 r. hotelu Marriott i będącego pierwszym międzynarodowym hotelem w Polsce niekontrolowanym przez Orbis). Jak pisze K. Rotter (2002), na początku lat 90.

inwestorzy bardzo ostrożnie oceniali rozwój gospodarczy, stabilność polityczną, sytuację na rynku turystycznym, stopień zaangażowania kapitału zagranicznego, a także warunki dla realizacji inwestycji stwarzane przez rząd.

Sceptycyzm międzynarodowych grup hotelowych na początku lat 90. spowodował, że zamiast spodziewanego napływu inwestycji hotelarskich, pomiędzy 1989 a 1998 r. otwarto tylko 6 nowych hoteli noszących zagraniczne marki, a dwa już istniejące (Novotel w Sosnowcu i Holiday Inn w Krakowie) nawet takie marki utraciły (Rotter 2002). Co więcej, dwa z tych sześciu obiektów (wspomniany już Marriott, a także Holiday Inn – również w Warszawie) otwarto w wyniku decyzji podjętych jeszcze zanim transformacje się rozpoczęły. Podczas gdy A. Kowalczyk (2002, za:

Rotter 2002) wyjaśnia tę stagnację brakiem przejrzystej polityki państwa w stosunku do inwestorów zagranicznych w skali całej Europy Środkowej i Wschodniej, A. Lockwood (1993) wskazuje na polityczną niestabilność (wojna w Jugosławii, niepokój w Czechosłowacji powodujący rozpad kraju), niepewność pod względem ekonomicznym (wzrost bezrobocia, wysoki poziom inflacji), bardzo zły stan infrastruktury, a także słabo wykwalifikowaną kadrę. C. Johnson i R.F. Iunius (1999) dodają też zamieszanie nad początkowo nieuregulowanym prawem własnościowym oraz przytłaczający poziom biurokracji, a Z. Błądek i T. Tulibacki (2003) wskazują na słabo rozwiniętą infrastrukturę instytucjonalną oraz bałagan w prawie podatkowym.

Odnosząc się do zgodnej opinii pracowników hoteli, że to tylko perspektywy wzrostu gospodarczego zdecydowały o wkroczeniu ich systemów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej, a także pamiętając, że pierwsze międzynarodowe systemy hotelowe pojawiły się za „żelazną kurtyną” już w latach 70. (a więc długo przed przemianami polityczno-gospodarczymi), można by błędnie wnioskować, że kierowana przez „wszechobecne” reguły kapitalizmu i niesiona przez ruch turystyczny ekspansja grup hotelowych, wcześniej czy później i tak by nastąpiła. Co więcej, gdyby nie przemiany gospodarcze na początku lat 90., początkowo wzbudzające raczej sceptycyzm u obcych inwestorów, ekspansja mogłaby być nawet szybsza. Mimo to, wielce naiwne byłoby stwierdzenie, że odejście od systemu socjalistycznego i wynikające z tego transformacje gospodarcze i polityczne w Europie Środkowej i Wschodniej nie były bezpośrednimi powodami tej ekspansji. Pomimo początkowego braku stabilizacji, jaki przemiany te spowodowały, należy przyznać, że to właśnie transformacje systemowe stworzyły kontekst, w którym mogły powstać odpowiednie mechanizmy warunkujące dalszy rozwój i składające się na rosnące poczucie stabilizacji, a więc umożliwiające niepohamowaną ekspansję.

Ogólne modele ekspansji

Choć M. Milewska i B. Włodarczyk (2005) postrzegają otwarcie hotelu Marriott w Warszawie w 1989 r. jako punkt zwrotny dla polskiego hotelarstwa, należy przyznać, że faktyczna ekspansja do Polski i ogólnie do Europy Środkowej i Wschodniej rozpoczęła się nie wcześniej niż w drugiej połowie lat 90. Był to bowiem okres, kiedy zażegnane zostały początkowe problemy hamujące napływ zagranicznych inwestorów i łatwiej było przekonać zagraniczne firmy o atrakcyjności regionu i fakty-

cznych możliwościach rozwoju. Obok programów prywatyzacyjnych władze państwowe zaczęły wprowadzać również wiele innych bodźców mających na celu przyciągnięcie zagranicznych inwestorów, jak np. specjalne strefy ekonomiczne czy ulgi podatkowe (Johnson, Iunius 1999).

Podobnie jak Polska, również Czechy zaczęły pod koniec lat 90. wychodzić z postsocjalistycznej recesji (Lockwood 1993) i po otwarciu zaledwie kilku nowych hoteli na początku lat 90. (np. Renaissance Hotel w Pradze w 1991 r., Holiday Inn w Brnie w 1993 r.), coraz więcej międzynarodowych grup hotelowych zaczęło wykazywać zainteresowanie tym krajem, skupiając się jednak głównie na stołecznej Pradze jako jednej z najważniejszych atrakcji turystycznych całej Europy Środkowej.

Ze względu na przejrzystą politykę państwa, atrakcyjne zachęty dla inwestorów, a także względnie stabilną sytuację makroekonomiczną, stagnacja gospodarcza nie była problemem na Węgrzech. Jako dowód wystarczy wymienić względnie bezproblemowe przejście w 1994 r. łańcucha Pannonia Hotels przez francuski Accor, będące pierwszym w skali całej Europy Środkowej i Wschodniej tak spektakularnym przejęciem państwowego łańcucha przez system zagraniczny. Mimo to jednak węgierski sektor hotelarski nie uniknął trudności. W przeciwieństwie do przejścia Pannonia Hotels i równie bezproblemowej prywatyzacji Danubius Hotels (w 1991 r.), przypadek HungarHotels – trzeciego państwowego łańcucha hotelowego na Węgrzech – do dzisiaj cieszy się złą sławą. Pościg węgierskich władz za możliwie najwyższą ceną, a także intencja sprzedania łańcucha tylko i wyłącznie jako całości, skończyły się unieważnieniem dwóch poważnych, sfinalizowanych już wówczas transakcji (patrz: Ratz 1995 i Kovac 1997). Prywatyzacja HungarHotels doczekała się finału w 1996 r., kiedy to z powodu braku zadowalających ofert zza granicy, łańcuch został zakupiony przez sprywatyzowany wcześniej Danubius Hotels.

Paradoksalnie, pomimo początkowej stagnacji, to właśnie prywatyzacja – sztandarowe narzędzie transformacji – zdeterminowała dwa modele ekspansji międzynarodowych grup i łańcuchów hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej. Przemiana państwowych przedsiębiorstw w prywatne organizacje lub spółki akcyjne wymagała znacznego kapitału, w którego posiadaniu nie były ani nowo zakładane firmy krajowe, ani krajowi prywatni inwestorzy (Johnson 1997). Stan taki oferował niepowtarzalne możliwości rozwoju dla międzynarodowych grup, które były w stanie pokonać własny strach i sceptycyzm, podjąć

ryzyko i przejąć gotowe do prywatyzacji państwowe przedsiębiorstwa. Dwie drogi ekspansji były możliwe: albo przez **przejęcie** istniejących struktur, albo przez **wzrost organiczny** (ang. *organic growth*) polegający na stopniowym „dodawaniu do sieci kolejnych pojedynczych obiektów” (Go, Pine 1995), przeważnie budowanych od nowa.

Choć pierwsza z wymienionych dróg ekspansji stanowiła łatwy i szybki sposób na powiększenie *portfolio*, to jednak, by zagwarantować sukces, wymagała ona dogłębnego zrozumienia postsocjalistycznej rzeczywistości. Choćby z tego powodu nie powinno dziwić, że to właśnie Accor, który był już wówczas dawcą marki dla wielu hoteli w Polsce i na Węgrzech, stanął pierwszy w kolejce do przejęcia Pannonia Hotels w 1994 r. i wykupienia znaczących udziałów w Orbisie w 2000 r. Co więcej, z uwagi na fakt, że obie strony współpracowały ze sobą już od niemal 20 lat, przekazanie kontroli Accorowi było najkorzystniejszym ruchem dla przejmowanych struktur. „Choć ofert było bardzo dużo, to właśnie Accor – już wtedy nasz najważniejszy partner – mógł zagwarantować Orbisowi najwyższy stopień efektywności na rynku” – twierdzi M. Pawłowski z głównej siedziby Orbisu w Warszawie, i dalej dodaje, że oprócz względów finansowych, o wyborze Accoru zadecydowała również stosowana przez niego strategia wielości marek obejmująca praktycznie wszystkie segmenty rynku, dzięki której funkcjonujące dotychczas pod jedną zróżnicowaną marką Orbisu obiekty, mogły być przyporządkowane odpowiednim segmentom rynku, a struktura Orbisu zyskać wewnętrzny porządek.

Choć prywatyzacja postępowała również w innych krajach regionu, to przejęcia państwowych przedsiębiorstw hotelowych nie zawsze cieszyły się popularnością i postrzegane były jako gwarantujący zyski sposób ekspansji. Przykładem może być wschodnioniemiecki Interhotel, którym zainteresowania nie wykazywały nawet systemy z Niemiec Zachodnich (Lockwood 1993).

Z oczywistych względów, możliwości ekspansji grupowej (kolektywnej) były od początku ograniczone. Dlatego też jedyną alternatywą dla grup, które się spóźniły albo po prostu nie chciały angażować się na tak dużą skalę w operacje w Europie Środkowej i Wschodniej, stał się z czasem wzrost organiczny, zróżnicowany pod względem docelowych krajów i regionów, docelowych segmentów rynku, a także tempa rozwoju. Podczas gdy grupowa ekspansja zależała raczej od sposobu, w jaki przeprowadzany był w poszczególnych krajach proces prywatyzacji (co wyraźnie pokazał przykład Węgier) i wymagała obustronnego porozumienia, poprzedzonego często długimi negocjacjami, decyzje dotyczące

organicznego wzrostu pozostawały całkowicie w rękach wkraczających na rynek korporacji. To również pozwoliło tymże systemom na rozciągnięcie ich działań w czasie i poprzedzenie ekspansji wnikliwymi obserwacjami rynku, co w połączeniu ze wspomnianym już sceptycyzmem znacznie opóźniło i spowolniło faktyczny proces ekspansji.

Pomimo znacznego wzrostu gospodarczego krajów Europy Środkowej pod koniec lat 90., powodującego m.in. znaczny wzrost liczby międzynarodowych podróży służbowych i biznesowych, które to – jak podaje Dicken (1986, za: Go, Pine 1995) – w znaczący sposób stymulują popyt na luksusowe usługi hotelarskie, stosunek systemów hotelowych do rynku środkowo- i wschodnioeuropejskiego był ciągle bardzo zróżnicowany. Wystarczy porównać tutaj, przytoczone przez C. Johnsona i R.F. Iuniusa (1999), krańcowo różne wypowiedzi Roya Murray'a z Choice Hotels, nastawione do rynku środkowoeuropejskiego sceptycznie i niechętnie, oraz Karla Rittera z Radisson SAS Hotels (Carlson), dostrzegającego w Europie Środkowej i Wschodniej ogromne możliwości rozwoju. Faktycznie postawy te odzwierciedlone są w liczbie hoteli, jakie grupy te obejmują na rynku środkowoeuropejskim. Podczas gdy, z wyjątkiem byłej NRD, Choice Hotels jedynie użycza marki dwóm hotelom w Czechach i jednemu w Estonii, Radisson SAS skutecznie zarządza szeregiem obiektów w Rosji, Polsce i na Węgrzech i jest reprezentowany także na Słowacji, Ukrainie, w Bułgarii i we wszystkich krajach bałtyckich.

W rzeczywistości, polegający na **organicznym wzroście** sposób ekspansji może być dodatkowo podzielony na szereg podtypów, gdzie na jednym końcu można wyróżnić skrajnie selektywny i ostrożny model ekspansji, a na drugim model dużo bardziej odważny, zmierzający do otworzenia dużej liczby pojedynczych obiektów w różnych krajach. Oprócz Choice Hotels, pierwszy z tych dwóch podtypów charakterystyczny jest dla Global Hyatt Corp., który w Europie Środkowej i Wschodniej posiada jedynie cztery obiekty (w Berlinie, Moskwie, Warszawie i Belgradzie), a także Four Seasons Hotels & Resorts z zaledwie dwoma hotelami (w Budapeszcie i Pradze). Z kolei w drugim podtypie, obok grupy Carlson Hospitality Worldwide, można wymienić InterContinental Hotels Group z 38 hotelami kilku różnych marek w 11 krajach, oraz wewnętrznie nie zróżnicowane konsorcjum Best Western International z silną reprezentacją 90 hoteli w 15 różnych krajach. Gdzieś pomiędzy sytuują się natomiast systemy Starwood Hotels & Resorts (17 obiektów w 8 krajach) i Hilton Hotels Corp. (14 obiektów w 9 krajach) – oba reprezentowane albo przez swoje sztandarowe, albo inne, wyse-

lekcjonowane marki, a także Accor, który z wyjątkiem Polski, Węgier i byłej NRD, może się pochwalić niewielką liczbą obiektów w Czechach i Rumunii, a także pojedynczymi hotelami w kilku innych krajach (załącznik 2).

Spośród 23 międzynarodowych systemów hotelowych objętych badaniami (wyłączając struktury polskie, czeskie i węgierskie), aż 18 (w tym 10 największych na świecie) funkcjonowało na rynku środkowo- i wschodnioeuropejskim w maju 2006 r. Pozostałe 5 nie miało przedstawicielstw w Europie Środkowej i Wschodniej. Były to: obecny głównie w regionie śródziemnomorskim francuski Club Méditerranée oraz cztery systemy amerykańskie (Extended Stay Hotels, FelCor Lodging Trust, Wyndham Hotels & Resorts i La Quinta Corp.) ograniczone zasadniczo do rynków amerykańskich. Inna amerykańska organizacja, Interstate Hotels & Resorts, obecna jest w Europie Wschodniej (i w ogóle w Europie) jedynie poprzez kontrakt o zarządzanie trzema hotelami Marriott w Moskwie, a z kolei system Steigenberger Hotels & Resorts, jako typowy przykład do niedawna zachodnioniemieckiej grupy hotelowej, ogranicza swą działalność na rynku środkowoeuropejskim tylko i wyłącznie do terytorium byłej NRD.

Choć przestrzenne rozmieszczenie hoteli poszczególnych grup różni się znacznie, wszystkie z prowadzących działalność w tej części Europy systemów charakteryzuje ostrożne wprowadzanie marek innych niż ich sztandarowe. Na przykład InterContinental Hotels Group, oprócz marki InterContinental, stawia głównie na rozwój Holiday Inn, oraz do pewnego stopnia również Crowne Plaza, podczas gdy plany wprowadzenia innych marek, jak długopobytowych obiektów Staybridge Suites lub hoteli butikowych Indigo, nawet nie istnieją. Podobne strategie obserwować można również w przypadku systemów Marriott, Hilton i Starwood.

Powszechny nacisk na rozwój marek luksusowych, przeznaczonych głównie dla gości biznesowych, nierozzerwalnie wiąże się ze znacznym zaniedbaniem innych segmentów rynku, np. hoteli ekonomicznych lub bardziej wyspecjalizowanych obiektów wypoczynkowych, hoteli butikowych lub cieszących się coraz większą popularnością domów pogodnej jesieni. Potrzeba rozbudowy segmentu hoteli ekonomicznych została wprawdzie już zauważona (Bergsman 1995) i segment ten albo już się rozwija (w wyniku inwestycji Accoru i Louvre Hotels) albo jego rozbudowa pozostaje na etapie planowania (Choice Hotels) (Lane 1996). Pozostałe segmenty nie istnieją jednak w ogóle (domy spokojnej starości), albo rozwijają się zbyt wolno (hotele wypoczynkowe i butikowe) (por. Myśkiewicz 2006).

Niewątpliwie za taki stan odpowiadają trwające procesy transformacji, objawiające się m.in. ekonomiczną niedojrzałością społeczeństw nie będących w stanie wykreować adekwatnego do rozwiniętych rynków popytu na zróżnicowane usługi hotelarskie (co odzwierciedla koncepcję asynchronicznej „złożonej transformacji” według Starka). „Choć reprezentujemy tę samą grupę hotelową, w rzeczywistości funkcjonujemy względem siebie jak konkurencja” – przyznaje R. Burczyński z 5-gwiazdkowego hotelu Marriott, zlokalizowanego w biznesowym centrum Warszawy, odnosząc się do posiadającego 4 gwiazdki hotelu Courtyard by Marriott, powstałego niedawno w Warszawie przy lotnisku Okęcie.

Niedojrzałość środkowo- i wschodnioeuropejskiego rynku wpływa również na fakt, że wkraczające na niego grupy hotelowe preferują umowy *franchisingowe* lub kontrakty dotyczący zarządzania, dzięki czemu „minimalizują ryzyko inwestycji poprzez szukanie form rozwoju innych niż te związane z nabywaniem praw własności” (Johnson, Iunius 1999). I choć tendencja ta charakteryzuje rynek hotelarski na całym świecie, to w kontekście polityczno-gospodarczych transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej, nabiera ona specyficznego wymiaru.

Krajowe reakcje na obcą ekspansję

Fakt, że prywatyzacja i przejmowanie przez zagraniczny kapitał państwowych łańcuchów, a także równoczesny wzrost organiczny powolnie wkraczających organizacji, systematycznie nabierały na sile, nie oznacza, że krajowe łańcuchy nie brały aktywnego udziału w rozwoju przemysłu hotelarskiego na terenie ich państw w latach 90. Paradoksalnie, to właśnie początkowy sceptycyzm międzynarodowych systemów hotelowych posłużył jako bodziec do pojawienia się krajowych inicjatyw i wykształcenia odpowiednich mechanizmów, by zamiast czekać na zdominowanie przemysłu hotelarskiego przez zagraniczne firmy, spróbować wziąć rozwój krajowego hotelarstwa we własne ręce.

Chociaż przypadek grupy Pannonia Hotels zdaje się temu zaprzeczać, to jednak wysiłki węgierskich władz zmierzające do zachowania tożsamości istniejących łańcuchów krajowych w końcu przyniosły rezultaty. Bezproblemowa transformacja łańcucha Danubius w spółkę akcyjną (przy godnym uwagi udziale węgierskich obywateli) (Johnson 1997), a także jego skuteczne wprowadzenie na giełdę w 1992 r., pozwoliły temu łańcuchowi szybko urosnąć do rangi najsilniejszej grupy na Węgrzech, a także jednej z największych w całej Europie Środkowej i Wschodniej. Jego siła została potwierdzona szybko nie tylko przez

rozwój organiczny na Węgrzech i za granicą (np. w Rumunii i Wielkiej Brytanii), ale również ekspansję grupową, polegającą na wspomnianym już przejęciu łańcucha HungarHotels (1996), stopniowym przejęciu czeskiej organizacji hotelowej Lecebne Lazné (2000), a także nabyciu słowackiej firmy Slovenske Liecebne Kupele (2002) (www.danubius-hotels.com).

Tymczasem w 1996 r. został założony na Węgrzech łańcuch Hunguest Hotels, któremu oddano pod kontrolę wszystkie obiekty zarządzane poprzednio przez węgierskie związki zawodowe (Mather, Todd 2002). Obecnie łańcuch ten jest drugą co do wielkości węgierską strukturą hotelową. Pomimo zamiarów zachowania autonomii w ramach grupy Accor, a nawet indywidualnych planów zagranicznej ekspansji pod szyldem Pannonia Hotels pod koniec lat 90., w przeciwieństwie do Danubius Hotels i Hunguest Hotels, Pannonia Hotels straciła swoją niezależność.

W porównaniu z Pannonia Hotels prywatyzacja Orbisu w Polsce nie przebiegała w tak gwałtowny sposób. Choć Państwowe Przedsiębiorstwo Orbis sprywatyzowano już w 1991 r., to nie wcześniej jak w 2000 r. większość jego udziałów została wykupiona przez konsorcjum, składające się z: Accor, Deutsche Bank i Globe Trade Centre. Dopiero po rozwiązaniu konsorcjum w 2005 r. Accor znalazł się w pozycji inwestora strategicznego z pakietem 41% udziałów spółki (*Sprawozdanie Zarządu z...* 2005).

Od 2000 r. głównym priorytetem dla grupy stało się stopniowe zastępowanie marki hotelowej Orbis rozpoznanymi na całym świecie markami Accoru i przyporządkowywanie hoteli w Polsce odpowiednim łańcuchom francuskiej grupy. Choć w ciągu najbliższych kilku lat proces *re-brandingu* objąć ma wszystkie hotele grupy Orbis (wciąż 30 z 67 obiektów występuje pod marką Orbis, a jeden pozostaje biorcą marki Holiday Inn), znak firmowy Orbis nie zniknie z rynku, lecz będzie służył jako marka nadrzędna dla wszystkich hoteli Accoru w Polsce, a także innych działalności Orbisu, jak np. międzynarodowe linie autobusowe czy biura podróży, zgodnie z duchem integracji pionowej (wywiad korporacyjny z M. Pawłowskim, Orbis, Warszawa, 2006). Obok wprowadzonych już marek Sofitel, Novotel, Mercure i Ibis, w najbliższych latach na terenie Polski ma być uruchomiona też ekonomiczna marka Etap⁴. Poprzez wybudowanie nowych lub przemianowanie już istniejących

⁴ Pierwszy hotel Etap został otwarty latem 2006 r. w Częstochowie, a do końca roku mają powstać obiekty w Warszawie i Szczecinie.

w sumie ok. 20 hoteli tej marki, Orbis i Accor zamierzają rozbudować niedoinwestowany w Polsce segment hoteli budżetowych (*Sprawozdanie Zarządu z...* 2005). Choć Orbis stawia w pierwszej kolejności na rozwój na terenie kraju, to jednak organiczny wzrost poza terytorium Polski też jest możliwy. Dzięki posiadaniu wyłączności na reprezentowanie wszystkich marek Accoru również w krajach bałtyckich, Orbis otworzył niedawno pierwszy hotel Novotel w Wilnie, będący jednocześnie pierwszą zagraniczną inwestycją grupy w całej jej historii.

Podobną do Orbisu strategię przyjęła też Gromada, która rozwinęła się z drugorzędnej spółdzielni w systemie socjalistycznym do drugiej największej obecnie struktury hotelowej w Polsce i pierwszej, która pozyskała hotele za granicą (Berlin i Kapsztad). „Chcemy uderzyć rynek naszą marką” – przyznaje M. Arażny z głównej siedziby Gromady, odnosząc się do nowego programu, polegającego na zastąpieniu indywidualnych nazw hoteli wyraźnie wyeksponowaną marką Gromada. Podczas gdy nie istnieją żadne plany dalszej ekspansji za granicę, Gromada skutecznie konkuruje na rynku krajowym zarówno poprzez wzrost organiczny (np. uruchomienie nowego hotelu w Krakowie), jak i inne działania (np. centrum konferencyjne w Warszawie przy lotnisku Okęcie, postrzegane jako silna konkurencja dla obiektu przy hotelu Hilton). Ponadto należy zaznaczyć, że jako absolutny prekursor na terenie Polski, Gromada zamierza wkrótce uruchomić zespół domów pogodnej jesieni (wywiad korporacyjny z M. Arażny, Gromada, Warszawa, 2006). Należy też zauważyć, że łańcuch ten jest w całości uzależniony tylko od kapitału polskiego.

Względnie silna pozycja takich struktur, jak Danubius Hotels, Hunguest Hotels, Orbis czy Gromada, a także pojawianie się drugorzędnych łańcuchów – jak np. czeska organizacja *franchisingowa* Orea Hotels, założona w 1992 r. (www.orea.cz), lub łańcuchy polskie: albo zależne od kapitału krajowego (np. Hotele 500, Gołębiowski Hotels), albo zagranicznego (np. Qubus) (Rotter 2002) – pozwala wnioskować, że środkowo-europejskie hotelarstwo jest wystarczająco silne, by nie podporządkowywać się całkowicie postępującym procesom internacjonalizacji. Nie oznacza to jednak, że jest ono dostatecznie rozwinięte, by rozmyślnie odrzucać międzynarodowe wpływy, które przynosząc techniczne i organizacyjne innowacje pozwalają krajowemu hotelarstwu osiągnąć pożądaną światową jakość.

Przestrzenne modele ekspansji i nierówny rozwój regionalny

Nakreśliwszy ogólne modele ekspansji, warto przyjrzeć się bliżej przestrzennym modelom ekspansji w hotelarstwie, a także wpływom, jaki mają lub mogą mieć te modele na rozwój regionalny. Nie jest niespodzianką, że hotelarstwo w Europie Środkowej i Wschodniej jest ciągle dużo słabiej rozwinięte niż w Europie Zachodniej, a granica rozwoju pokrywa się mniej więcej z istniejącą do 1989 r. „żelazną kurtyną”. Pewnym wyjątkiem od tej reguły jest relatywnie dobrze rozwinięty przemysł hotelarski w byłej NRD. Głównym dowodem potwierdzającym te różnice jest niedostatek pokoi hotelowych w Europie Środkowej i Wschodniej (Mather, Todd 2002). Kontrasty te pogłębiane są dodatkowo przez słaby stan techniczny większości obiektów, a także przeciągające się problemy początku lat 90. Jednak z uwagi na wysoki udział hoteli zrzeszonych (będący rezultatem prywatyzacji istniejących wcześniej struktur w większości w całości, a także powstawania nowych łańcuchów), udział środkowo- i wschodnioeuropejskiego hotelarstwa w procesach konsolidacyjnych jest dużo większy niż na Zachodzie. Mimo to, istniejąca przepaść pomiędzy przemysłem hotelarskim w Europie Wschodniej i Zachodniej potwierdza tezę M. Sokola, że Europa Środkowa i Wschodnia stanowią gospodarcze superperyferie Europy.

Różnice między poszczególnymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej (drugi poziom nierówności) są niekiedy jeszcze większe, co wynika z różnego tempa i kierunku transformacji gospodarczych w tych krajach. Na przykład 258 spośród 586 (44,1%) hoteli należących do badanych systemów znajduje się na terenie byłej NRD. Obecnych jest tam 16 z 18 badanych grup (nie licząc węgierskich, polskich i czeskich). Choć daleko za NRD, w drugiej kolejności należy wymienić Polskę (65 obiektów), oraz Czechy (58) i Węgry (42). O ile jednak rozmieszczenie obiektów w byłej NRD pozostaje proporcjonalne do hierarchii jednostek osadniczych, z oczywistą dominacją Berlina (88 hoteli), silną pozycją innych głównych miast, jak Drezno (21) i Lipsk (19), oraz adekwatną rolą mniejszych ośrodków, jak Weimar czy Poczdam, o tyle Czechy i Węgry bazują niemal wyłącznie na stolicach – Pradze (39) i Budapeszcie (32). I choć według C. Johnsona i R.F. Iuniusa (1999) miasta te tworzą z Warszawą (20) tzw. „złoty trójkąt”, zauważyć należy, że rozmieszczenie hoteli w Polsce jest dużo bardziej proporcjonalne niż w Czechach i na Węgrzech.

Trzecią grupę tworzą Rumunia (30 hoteli), Słowacja (28), Rosja (27),

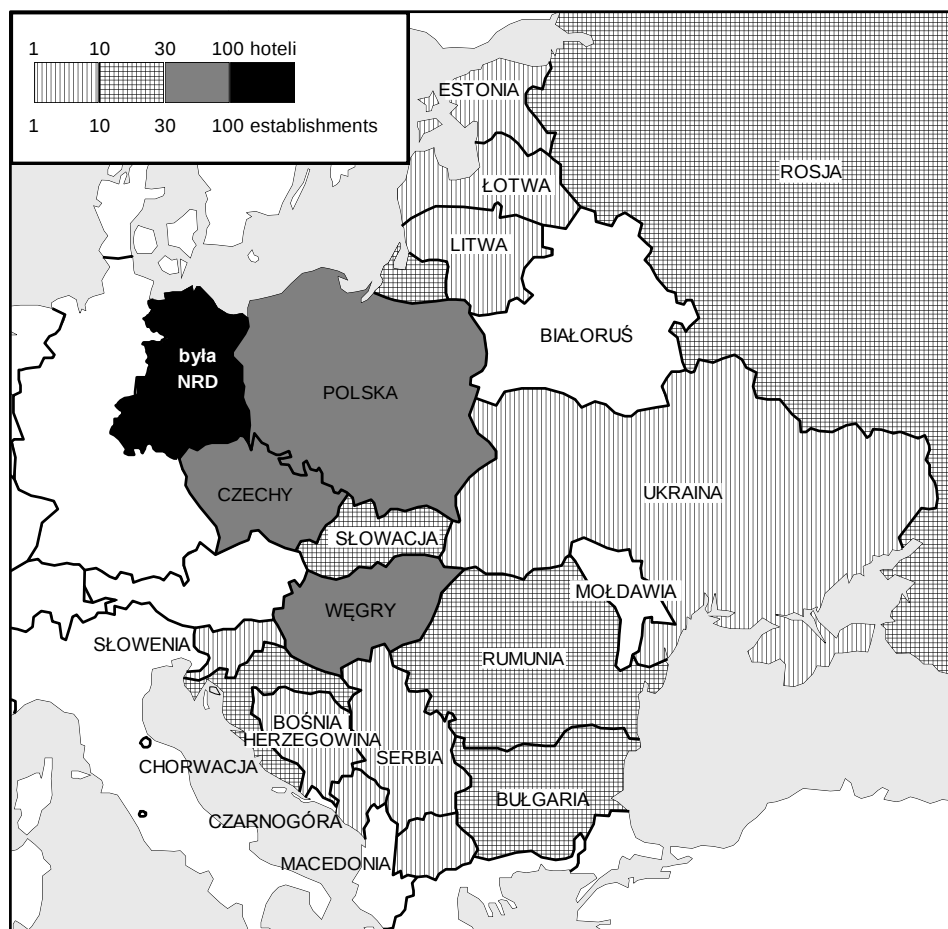
Chorwacja (24) i Bułgaria (21). Rumunia i Rosja, podobnie jak Czechy i Węgry, opierają się głównie na swoich stolicach (Bukareszt i Moskwa po 17 hoteli). Rozmieszczenie hoteli w pozostałych krajach jest już bardziej proporcjonalne z uwagi na obecność obiektów również w regionach atrakcyjnych turystycznie. Należy jednak dodać, że aż 16 hoteli na Słowacji należy do węgierskiego Danubius Hotels, a nie do systemów amerykańskich lub zachodnioeuropejskich.

Pozostałe kraje składają się na ostatnią, dość zróżnicowaną grupę. Z jednej strony można wymienić Serbię i Czarnogórę (5 hoteli, z czego wszystkie na terenie Serbii – samodzielnej od czerwca 2006 r.) oraz Estonię (7) i Litwę (10), w których można przewidywać w najbliższych latach wzmożony rozwój hotelarstwa. Z drugiej strony są kraje, w których nie ma podstaw do znaczących zmian w najbliższej przyszłości. Są to przede wszystkim Białoruś i Mołdawia bez żadnych hoteli, Ukraina, Albania oraz Bośnia i Hercegowina z zaledwie jednym hotelem każda, oraz Łotwa i Słowenia z dwoma hotelami.

Warto podkreślić, że nie tylko liczba hoteli decyduje o różnicach między krajami, ale również dobór marek, jakie grupy hotelowe wprowadzają do danych państw. Podczas gdy w Polsce, Czechach i na Węgrzech grupy hotelowe dużo odważniej wprowadzają swoje luksusowe marki, w krajach mniej rozwiniętych są to zazwyczaj marki z niższych segmentów (np. Holiday Inn w Sarajewie lub Comfort Hotel w Tallinie), choć w rzeczywistości obiekty te funkcjonują jako luksusowe. Rozmieszczenie hoteli w Europie Środkowej i Wschodniej według państw i lokalizacji prezentują rysunki 1–2. Rozmieszczenie to pokrywa się całkowicie z podziałem Europy Wschodniej według M. Sokola na strefy A i B.

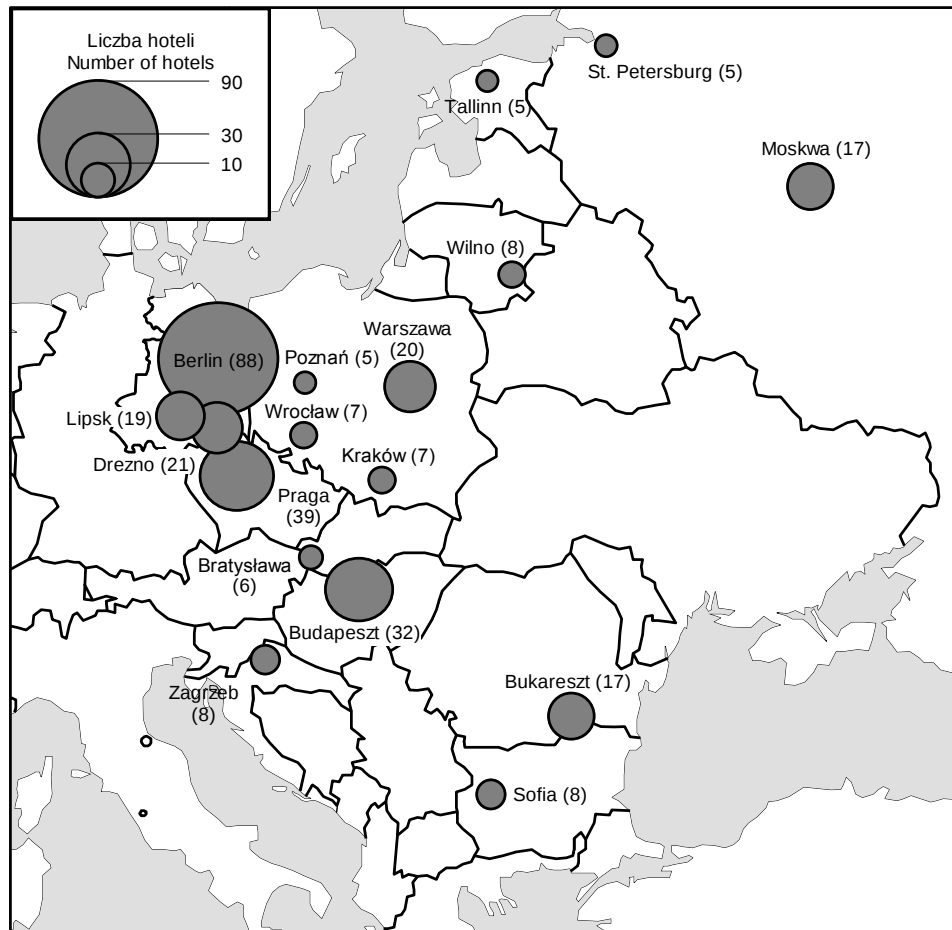
Choć powyższa dyskusja sugeruje, że ekspansja międzynarodowych grup hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej raczej pogłębia nierówności w poziomie rozwoju regionalnego (szczególnie pomiędzy poszczególnymi państwami) niż je łagodzi, to jednak na trzecim z wyróżnionych poziomów wpływ ten jest już wielce zróżnicowany. Przestrzenne modele ekspansji grup hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej są pochodną opisanych już ogólnych modeli ekspansji. Stąd z jednej strony można wyróżnić **ekspansję kolektywną**, polegającą na przejmowaniu państwowych łańcuchów hotelowych, najczęściej posiadających hotele zarówno w głównych, jak i drugorzędnych lokalizacjach (np. Accor w Polsce), a z drugiej strony **wzrost organiczny** systematycznie wkraczających na rynek grup, preferujących zwykle strategię typu „centrum-promienie” (ang. *hub-and-spoke*) (np. InterContinental na Węgrzech), polegającą na

wprowadzaniu najbardziej luksusowych marek na najważniejsze rynki w danym kraju [...] w celu ustanowienia pozycji, z której promieniście przeprowadzać można dalszą ekspansję na rynki drugorzędne (Sangster i in. 2001)



Rys. 1. Przestrzenne rozmieszczenie hoteli przynależących do międzynarodowych systemów i łańcuchów hotelowych w Europie Środkowej i Wschodniej w maju 2006 r. (według krajów) – uwzględnione zostały hotele przynależące tylko do badanych systemów, ale bez hoteli grup krajowych

Fig. 1. Spatial distribution of hotels operating within international hotel systems and chains in Central and Eastern Europe as of May 2006 (by countries) – taking into account only the hotels operating within the chains concerned, without national hotel groups



Rys. 2. Przestrzenne rozmieszczenie hoteli przynależących do międzynarodowych systemów i łańcuchów hotelowych w Europie Środkowej i Wschodniej w maju 2006 r. (według głównych lokalizacji z co najmniej 5 hotelami, ale bez niektórych lokalizacji w byłej NRD) – uwzględnione zostały hotele przynależące tylko do badanych systemów, ale bez hoteli grup krajowych

Fig. 2. Spatial distribution of hotels operating within international systems and groups in Central and Eastern Europe as of May 2006 (by main localizations with at least 5 hotels; some locations in former GDR have been left out of account) – taking into account only the hotels operating within the chains concerned, without national hotel groups

Pozornie przejrzyste rozróżnienie dwóch przestrzennych modeli ekspansji jest jednak nieco zniekształcone przez grupy, takie jak TUI AG/TUI

Hotels & Resorts albo Sol Meliá Hotels & Resorts, które bazując w większości na atrakcyjnych turystycznie regionach wypoczynkowych, kierują się raczej walorami naturalnymi i kierunkami wakacyjnego ruchu turystycznego, bez względu na poziom rozwoju gospodarczego danego państwa. Na przykład spośród 16 hoteli, jakie TUI posiada w Europie Środkowej i Wschodniej, 10 zlokalizowanych jest na wybrzeżu Bułgarii, jeden w Rumunii, dwa w Chorwacji i dwa w byłej NRD (obydwa na Pojezierzu Meklemburskim). Tymczasem Sol Meliá Hotels & Resorts posiada w regionie 21 hoteli, z czego 15 to obiekty wypoczynkowe w Chorwacji. Zaniedbanie krajów na północy (z wyjątkiem biznesowych marek, takich jak Meliá, Tryp i Luxury Lifestyle z grupy Sol Meliá) jest dla tego rodzaju grup symptomatyczne. Jednak bardziej niż atrakcyjnością regionu obecność hoteli TUI w Niemczech może być tłumaczona pochodzeniem organizacji i tradycyjną, widoczną wyraźnie również w hotelarstwie, tendencją firm do skupiania się na krajach, z których się wywodzą (Dicken 2003).

Rozróżnienie dwóch przestrzennych modeli ekspansji jest niezwykle istotne dla zagadnienia rozwoju regionalnego, na który każdy z tych modeli ma inny wpływ. Współpraca Orbisu z Accorem jest najlepszym przykładem modelu pierwszego. Uzyskawszy szereg hoteli w największych miastach Polski, jak np. Warszawa (7), Poznań (4) czy Kraków (3), wskutek nadawania marek Accoru obiektom Orbisu, francuska grupa pozyskała również hotele w drugorzędnych lokalizacjach, jak np. w Jeleniej Górze lub Opolu, i w miarę realizowania tej strategii pozyska jeszcze hotele np. w Płocku lub Cieszynie, przypuszczalnie nie rozpatrywanych nigdy jako docelowe lokalizacje przez inne grupy.

Co najważniejsze jednak, partnerstwo z Orbisem dało Accorowi swobodny dostęp do doświadczenia i wiedzy posiadanych przez polską grupę na temat funkcjonowania w dobie transformacji i postępowania na szczeblu lokalnym w zakresie problemów społecznych, politycznych i ekonomicznych. Po przejęciu Pannonia Hotels oraz nabyciu udziałów w Orbisie, Accor szybko dostrzegł potrzebę dogłębnego zrozumienia lokalnych warunków dla swoich nowych przedsięwzięć w celu uzyskania przewagi nad stopniowo wkraczającymi na rynek innymi grupami. Doświadczenie Orbisu pozwoliło grupie nawiązać współpracę z wieloma instytucjami, w tym np. z długotrwałym partnerem Orbisu – Polską Organizacją Turystyczną, poprzez którą francuski system nie tylko umocnił swoją pozycję, ale również zyskał szanse na udział w kreowaniu rozwoju regionalnego. Jako że jest jeszcze za wcześnie, by oceniać działalność Accoru na szczeblu regionalnym, pozostaje mieć nadzieję, że

grupa wykorzysta możliwości i poprowadzi swój rozwój w sposób godzący interesy społeczności lokalnych ze swoimi interesami korporacyjnymi. I choć przejęcie Pannonia Hotels nie dało Accorowi wielu hoteli w drugorzędnych miejscowościach, to jednak doświadczenie grupy dotyczące węgierskiego rynku z pewnością posłuży mu do dalszej ekspansji również w obrębie kraju.

Również przykład Gromady potwierdza, że znajomość lokalnych warunków stanowi największą siłę krajowych grup. „Ze względu na nasze tradycje i liczne kontakty wykształcone przez lata, to z nami wolą współpracować lokalne władze. Nie jest wcale tak łatwo obcej firmie zbudować hotel, na przykład w Zakopanem” – twierdzi M. Araźny, odnosząc się do niechętniej i konserwatywnej postawy wielu lokalnych społeczności i władz samorządowych do zagranicznych inwestorów. Na potwierdzenie tych słów M. Araźny podaje przykład ostatniej inwestycji Gromady w Przemyślu, przeprowadzonej wspólnie z lokalnymi władzami i mającej na celu wybudowanie hotelu i urządzeń towarzyszących, jak np. wyciąg narciarski.

Systemy wkraczające na rynek za pomocą wzrostu organicznego zachowują się całkowicie inaczej. Poprzez zainteresowanie głównie najważniejszymi rynkami w danym państwie, grupy te podążają śladem już dokonanego postępu gospodarczego i wkraczają na już rozwinięte rynki (zgodnie z argumentem Gowana), przyczyniając się w ten sposób do pogłębiania istniejących nierówności. Nawet jeśli realizują one strategię „centrum-promienie” to obecnie pozostają na jednym z najwcześniejszych jej etapów. Za przykład może służyć tutaj większość grup, które (może z wyjątkiem Carlsona w Polsce i na Węgrzech oraz Best Western International na Słowacji) koncentrują się zazwyczaj w stolicach. Co więcej, organicznie rozwijające się grupy nie tylko zwykle nie angażują się we współpracę z istniejącymi lokalnymi instytucjami, ale nawet tworzą swoją własną infrastrukturę instytucjonalną, często odizolowaną od istniejącej. Doskonałym tego przykładem jest fundacja *Warsaw Destination Alliance*, powstała z inicjatywy kilku zagranicznych hoteli w Warszawie i mająca na celu promocję stolicy Polski jako miasta turystycznego.

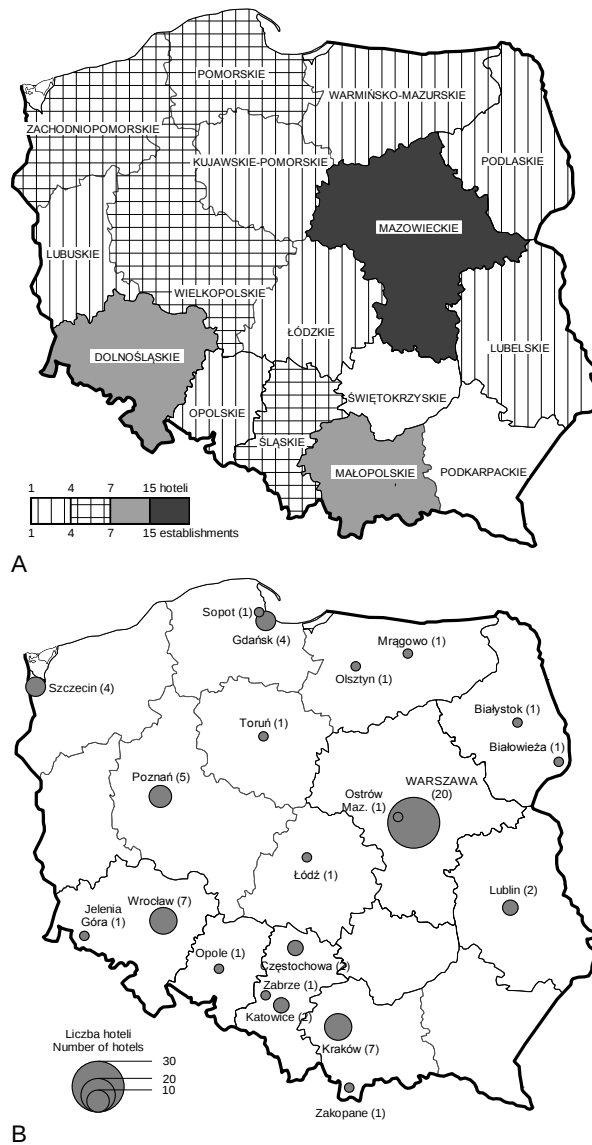
Jednak wpływ obu przestrzennych modeli ekspansji na gospodarczy rozwój regionalny ma również odwrotną stronę. Po pierwsze, przez bezkrytyczne opieranie się na *portfolio* państwowych przedsiębiorstw hotelowych, kolektywnie rozwijające się grupy ryzykują pogłębienie różnic istniejących już w poprzednim systemie, niweczając swoje szanse na udział w rozwoju regionalnym, tak jak w przypadku licznych inwestycji

przemysłowych (Bradshaw, Stenning 2004). Rozmieszczenie hoteli państwowych łańcuchów bowiem nie zawsze było proporcjonalne i adekwatne do potrzeb. Po drugie, podczas gdy wzrost organiczny polegający na otwieraniu nowych hoteli, daje zazwyczaj nowe miejsca pracy, ekspansja grupowa polegająca na przejmowaniu państwowych przedsiębiorstw, służących jako podręcznikowe przykłady utajonego bezrobocia, powoduje zwykle grupowe zwolnienia. Najlepszym tego przykładem może być orbisowski hotel Victoria w Warszawie, w którym w wyniku zmiany marki z InterContinental na Sofitel zwolniono prawie jedną czwartą pracowników.

Przestrzenne rozmieszczenie hoteli należących do międzynarodowych grup hotelowych w Polsce (Rys. 3) pokrywa się całkowicie z rozmieszczeniem inwestycji zagranicznych w przemyśle zarówno pod względem głównych lokalizacji (por. Domański 2001), jak i regionów (województw) (por. Domański 2003).

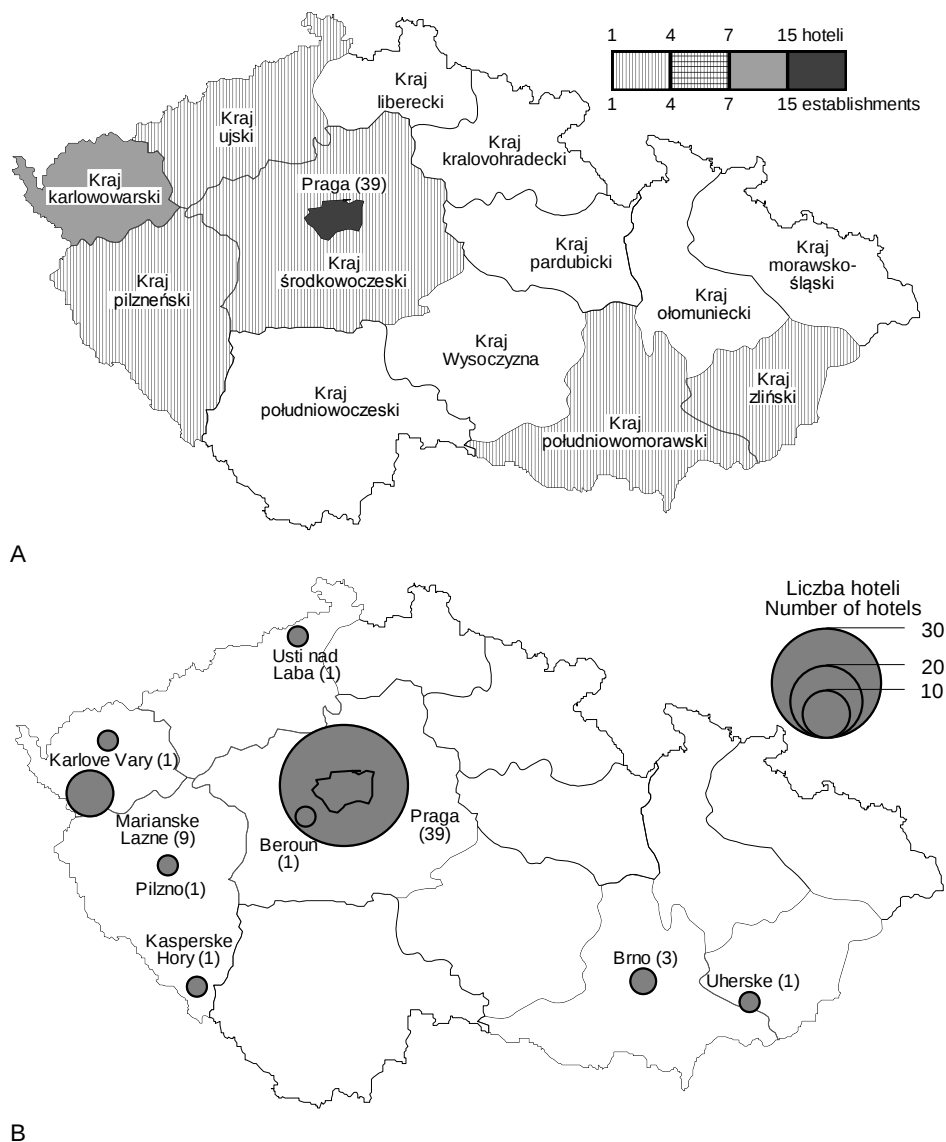
Wyraźnie widoczne są tendencje do skupiania się hoteli międzynarodowych w już i tak zatłoczonej Warszawie (Soltis 1996) (stąd też dominacja województwa mazowieckiego), innych dużych miastach (np. Wrocławiu i Poznaniu, leżących niedaleko niemieckiej granicy), a także w bardziej rozwiniętych regionach (np. w województwie śląskim). Tymczasem regiony atrakcyjne turystycznie, jak Pomorze, Karpaty czy Mazury, pozostają w ogromnym stopniu niedoinwestowane.

Choć rozbieżność pomiędzy miastem stołecznym a innymi rynkami jest w przypadku Czech i Węgier znacznie większa niż w Polsce, to jednak rozmieszczenie hoteli na Węgrzech i w Czechach przypomina polski schemat. Obok dominacji Pragi i Budapesztu – jako regionów i głównych lokalizacji (Rys. 4–5) – można zaobserwować koncentrację hoteli w zachodnich regionach tych państw (np. Kraju karłowowskim w Czechach lub Győr-Ménfőcsanak-Sopron i Vas na Węgrzech) oraz w dużych miastach (np. Brnie w Czechach). Poza tym zaniedbanie biedniejszych miast (Győr na Węgrzech, Ostrawy w Czechach, Łodzi czy Lublina w Polsce), a także regionów atrakcyjnych turystycznie (tylko dwa obiekty nad Balatonem na Węgrzech i ani jednego w czeskich turystycznych regionach, jak Kraj královohradeckí albo Kraj morawsko-śląski) dodatkowo potwierdza tezę o nierównomiernym rozmieszczeniu hoteli w tych krajach.



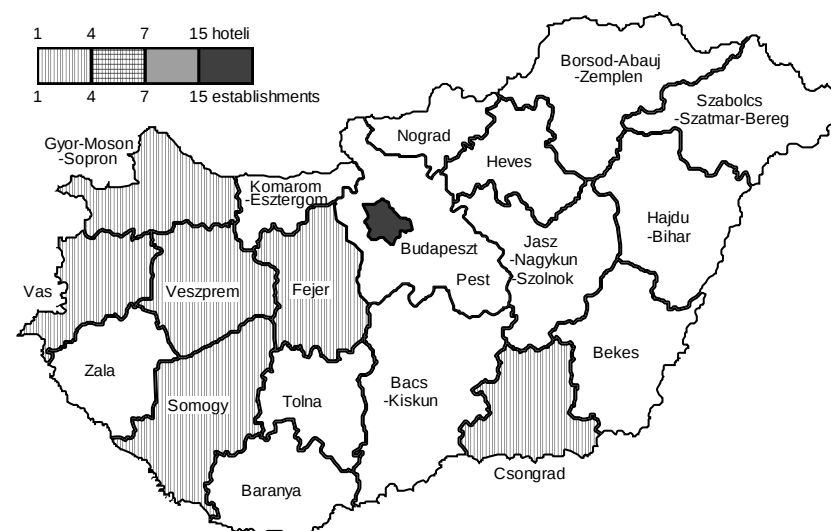
Rys. 3. Przestrzenne rozmieszczenie hoteli przynależących do międzynarodowych systemów i łańcuchów hotelowych w Polsce w maju 2006: A – według województw, B – według lokalizacji – uwzględnione zostały hotele przynależące tylko do badanych systemów, ale bez hoteli grupy Orbis nie noszących żadnej z marek Accoru

Fig. 3. Spatial distribution of hotels operating within international hotel systems and chains in Poland as of May 2006: A – by provinces, B – by locations – taking into account only the hotels operating within the chains concerned, without the hotels of the Orbis group not affiliated with any of Accor brands

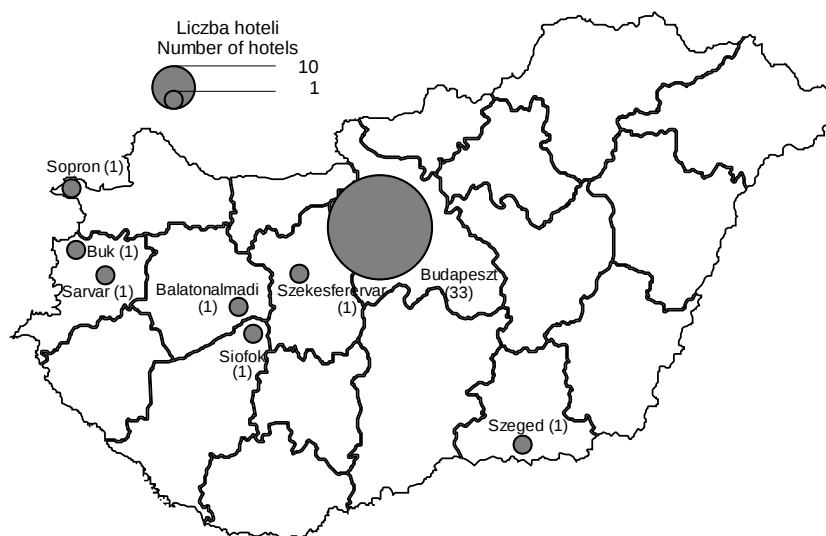


Rys. 4. Przestrzenne rozmieszczenie hoteli przynależących do międzynarodowych systemów i łańcuchów hotelowych w Czechach w maju 2006: A – według regionów, B – według lokalizacji – uwzględnione zostały hotele przynależące tylko do badanych systemów, ale bez hoteli grupy Orea Hotels

Fig. 4. Spatial distribution of hotels operating within international hotel systems and chains in Czech Republic as of May 2006: A – by provinces, B – by locations – taking into account only the hotels operating within the chains concerned, without the hotels of the Orea Hotels group



A



B

Rys. 5. Przestrzenne rozmieszczenie hoteli przynależących do międzynarodowych systemów i łańcuchów hotelowych na Węgrzech w maju 2006: A – według regionów, B – według lokalizacji – uwzględnione zostały hotele przynależące tylko do badanych systemów, ale bez hoteli węgierskich grup

Fig. 5. Spatial distribution of hotels operating within international hotel systems and chains in Czech Republic as of May 2006: A – by provinces, B – by locations – taking into account only the hotels operating within the chains concerned, without the Hungarian Hotels groups

Dalsze plany ekspansji w przyszłości

Pomimo wydarzeń 11 września 2001 r. i spadku liczby międzynarodowych podróży turystycznych (również przyjazdów do Polski), a także faktu, że ekspansja systemów hotelowych w Europie Środkowej i Wschodniej przebiega wolniej niż przypuszczano (Mather, Todd 2002), jak podają Byszewska-Dawidek i in. (2004) liczba hoteli w Polsce zwiększyła się w latach 2001–2003 o 20%, a w polski sektor hotelarski zainwestowano szacunkowo w tym okresie ok. 871 mln euro. Autorzy Ci twierdzą również, że w tym czasie wzrósł w Polsce odsetek gości krajowych.

Mimo to, poziom przewidywalności zachowania międzynarodowych systemów hotelowych w odniesieniu do Europy Środkowej i Wschodniej jest ciągle bardzo niski, zarówno z powodu postępującej konsolidacji sektora hotelarskiego na świecie, jak i trwających, opisanych już wewnętrznych problemów regionu. Potencjalne wejście w postsocjalistyczną rzeczywistość postrzegane jest przez grupy jako prawdziwe wyzwanie, wymagające ogromnych wysiłków jeszcze przed pierwszym ruchem.

„To nie tak, że oni tego nie rozumieją. Ja myślę, że oni rozumieją sytuację doskonale. Oni się po prostu boją i nie ufają temu, co napotyka. Widzą, że decyzje podejmuje się na szczeblu centralnym, a władze regionalne często siedzą cicho ze związanymi rękoma.” – zauważyła były pracownik trzech różnych hoteli w Warszawie. To właśnie głównie z powodu tego sceptycyzmu, ambitne plany ekspansji rzadko kiedy stają się faktem. Wystarczy wymienić tu ambicje grupy Bass, która w 1998 r. zapowiedziała wybudowanie 20 hoteli Holiday Inn w Polsce, a zmieniając następnie te plany na rozbudowę łańcucha Express by Holiday Inn, w rzeczywistości (już jako InterContinental Hotels Group) otworzyła zaledwie trzy nowe hotele Holiday Inn i jeden Express by Holiday Inn (Witkowski 2003). W podobny sposób, również plany Marriott International dotyczące uruchomienia dwóch hoteli Ramada we Wrocławiu (Ramada-Europejski oraz Ramada-Polonia) nie zostały zrealizowane w wyniku sprzedaży marki grupie Cendant Corp. (Błądek, Tulibacki 2003).

Mając na względzie szczególną łatwość, z jaką teoretycznie mogą się rozwijać konsorcja hotelowe lub organizacje *franchisingowe*, najbardziej dziwi jednak przykład Best Western. Dla otwarcia zaledwie czterech hoteli spośród aż 30 planowanych, wyjaśnienia nie stanowi nawet słabnąca pozycja systemu i malejąca dynamika jego wzrostu (Kowalczyk 2001). Przytoczone przykłady dowodzą, że zauważalny brak gospodar-

czej stabilizacji w Europie Środkowej i Wschodniej każe postrzegać publikowane plany ekspansji ze sporą dozą nieufności.

Najbardziej przejrzyste plany rozwoju w regionie ma na razie Accor/Orbis, który to w najbliższej przyszłości zamierza się skupić na rozbudowie ekonomicznych marek Ibis i Etap, przyporządkowaniu marek Accoru pozostałym hotelom Orbisu, a także ekspansji do krajów nadbałtyckich. Postrzegając ekspansję Accoru do Europy Środkowej i Wschodniej jako, jak na razie, najbardziej efektywną, a także uznając jej planowane ruchy za najlepiej uzasadnione wśród wszystkich innych systemów (np. inwestycje w segment ekonomiczny), można się spodziewać, że dominacja grupy w regionie będzie w najbliższych latach rosła.

„Musimy pamiętać, że jako spółka akcyjna, działamy w wyniku decyzji podejmowanych nie tylko przez Accor, ale przez wszystkich udziałowców w wyniku wcześniejszych wspólnych ustaleń” – mówi M. Pawłowski i dalej podkreśla, że sukces Accoru w Polsce to bardziej sukces Orbisu, nie Accoru. Mimo to, Byszewska-Dawidek i in. (2004) przewidują, że w wyniku wkroczenia na polski rynek wielu innych grup hotelowych, rola Orbisu będzie systematycznie maleć. Tymczasem można sądzić, że obok rozwoju na terenie Polski, Accor będzie też stopniowo umacniać swoją pozycję na Węgrzech, gdzie w najbliższej przyszłości mają być otwarte dwa nowe hotele: Ibis Gyor i Novotel Danube Budapest.

Ponieważ koszty otwarcia nowego hotelu w polskich miastach są dużo niższe niż w miastach czeskich lub węgierskich (Byszewska-Dawidek i in. 2004), można przewidywać, że grupy hotelowe rozwijające się organicznie skupią się raczej na Polsce. Faktycznie, Radisson SAS (Carlson) ma być otwarty w najbliższych latach w Lublinie, Crowne Plaza (InterContinental) w Warszawie (Witkowski 2003), otwarcie hotelu Sheraton w Poznaniu i dalszy rozwój na rynku środkowoeuropejskim marki Westin (Starwood) są już oficjalnie potwierdzone (wywiad korporacyjny z K. Gontarczyk, Sheraton Warsaw Hotel & Towers, Warszawa, 2006), a stopniowo zapowiadane są kolejne ekonomiczne inwestycje Louvre Hotels (hotele Campanile) (Byszewska-Dawidek i in. 2004).

Tymczasem istniejące plany dotyczące Czech i Węgier ograniczają się w większości do rozbudowy ekonomicznego segmentu – głównie takich marek, jak Days Inn (wcześniej Cendant Corp., obecnie Wyndham Worldwide) w Czechach lub Park Inn (Carlson) na Węgrzech. Dalsze plany grup hotelowych stosunkowo niejasno traktują środkowo- i wschodnioeuropejski rynek. Podczas gdy np. Hilton „generalnie pracuje nad planami dalszej ekspansji” (wywiad korporacyjny z R. Diesenreiterem,

Hilton Warsaw Hotel & Convention Centre, Warszawa, 2006), Marriott zamierza się skupić na Polsce i Węgrzech (Mather, Todd 2002), a Carlson zamierza wkroczyć do Rosji i krajów nadbałtyckich, planując nawet przejęcia już istniejących struktur.

Choć wszyscy rozmówcy postrzegają ekspansję reprezentowanych przez nich grup jako skuteczną i zmierzającą do osiągnięcia sukcesu, przyznają zgodnie, że możliwości ciągle nie są wyczerpane. Spodziewać się więc można, że dalszy rozwój i ekspansja będą podążać tymi samymi ścieżkami i według tych samych modeli. Należy uznać, że proces ekspansji będzie skuteczny tylko z perspektywy rozwijających się grup, a nie z perspektywy lokalnych społeczności, rozbieżności pomiędzy którymi będą rosły równie szybko, jeśli ich interesy nie zostaną pogodzone z interesami wielkich korporacji.

Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonej analizy wynikają następujące najważniejsze wnioski:

- ekspansja grup hotelowych do Europy Środkowej i Wschodniej po 1989 r. jest jednym z najbardziej wyraźnych geograficznych trendów w historii hotelarstwa, będąc jednocześnie typowym przykładem postępującej konsolidacji w światowym hotelarstwie,
- o jej niepowtarzalnym charakterze decyduje specyficzny dla tego regionu kontekst transformacji polityczno-gospodarczych,
- choć na skutek braku stabilizacji spowodowanego gwałtownymi transformacjami, trwający powoli już od lat 60. proces ekspansji został na początku lat 90. raczej zahamowany, to jednak w perspektywie właśnie przemiany polityczno-gospodarcze po 1989 r. umożliwiły faktyczną ekspansję, która bez prywatyzacji i internacjonalizacji gospodarek socjalistycznych nie przybrałaby takiego tempa i formy,
- początkowy sceptycyzm zagranicznych inwestorów pozwolił na powstanie kilku relatywnie silnych krajowych grup hotelowych w Europie Środkowej,
- można wyróżnić dwa ogólne modele ekspansji: kolektywny (grupowy), polegający na przejmowaniu w całości państwowych łańcuchów hotelowych i preferowany przez grupy już obecne na danym rynku (np. Accor na Węgrzech), oraz organiczny – polegający na systematycznym wzroście liczby pojedynczych hoteli,
- przestrzenne modele ekspansji wynikają bezpośrednio z dwóch ogólnych modeli: podczas gdy bazując na *portfolio* państwowych łańcu-

chów hotelowych, ekspansja grupowa obejmuje hotele zarówno w głównych, jak i drugorzędnych lokalizacjach, wzrost organiczny dotyczy w zdecydowanej większości tylko rynków głównych,

- inny jest też wpływ danych modeli na rozwój regionalny: poprzez angażowanie się we współpracę z lokalnymi instytucjami i rozumienie mozaiki kontekstów, kolektywnie rozwijające się grupy mają szanse przyspieszyć rozwój regionalny i pogłębić globalizację sektora hotelarskiego, organicznie wzrastające grupy zaś raczej izolują się od lokalnych społeczności i przez bezwładne dryfowanie na przypuszczalnie jednolitej powierzchni globalnego rynku, uczestniczą one w zwykłej internacjonalizacji i pogłębianiu istniejących nierówności,

- tym samym sektor hotelarski ciągle stanowi kolejną manifestację gospodarczych nierówności w Europie, rozpatrywanych na trzech możliwych poziomach,

- dalsze badania nad wpływem ekspansji na rozwój regionalny są ciągle potrzebne.

Literatura

- Alexander N., Lockwood A., 1996, *Internationalisation: a comparison of the hotel and retail sectors*, The Service Industries Journal, 16, 4.
- Amin A., 1999, *Placing globalization*, [w:] Bryson J., Henry N., Keeble D., Martin R. (eds.), *The economic geography reader*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Amin A., 2001, *Moving on: institutionalism in economic geography*, Environment and Planning A, 33, 7.
- Amin A., 2004, *An insitutionalist perspective on regional economic development*, [w:] Barnes J.T., Peck J., Sheppard E., Tickell A., *Reading economic geography*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Athiyaman A., Go F., 1993, *Strategic choices in the international hospitality industry*, [w:] Brotherton B. (ed.), *The international hospitality industry: structure characteristics and issues*, Oxford.
- Ayres K.L., 2002, *The Internet*, [w:] Greenfield T. (ed.), *Research methods for postgraduates*, 2nd edition, Arnold, London.
- Berg B.L., 1995, *Qualitative research methods for the social sciences*, 2nd edition, Allyn and Bacon, Boston, London.
- Berg B.L., 2004, *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson, Boston.
- Bergsman S., 1995, *Poland's hotel growth put on hold*, Hotel & Motel Management, 210, 21.
- Błądek Z., Tulibacki T., 2003, *Dzieje krajowego hotelarstwa – od zajazdu do współczesności. Fakty, obiekty, ludzie*, Palladium Architekci – Błądek, Mańkowski, Poznań.

- Bradshaw M., Stenning A., 2004, *Introduction: transformation and development*, [w:] Bradshaw M., Stenning A. (eds.), *East Central Europe and the Former Soviet Union*, Pearson, Harlow.
- Bradshaw M., Swain A., 2004, *Foreign investment and regional development*, [w:] Bradshaw M., Stenning A. (eds.), *East Central Europe and the Former Soviet Union*, Pearson, Harlow.
- Bryman A., 2004, *Social research methods*, 2nd edition, Oxford University Press, Oxford.
- Bull P., Church A., 1996, *Recession and the hotel and catering industry: a regional perspective*, *The Service Industries Journal*, 16, 2.
- Burgess C., Hampton A., Price L., Roper A., 1995, *International hotel groups: what makes them successful?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 2.
- Byrne A., 1993, *International hotel consortia*, [w:] Jones P., Pizam A. (eds.), *The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues*, Pitman Publishing, John Wiley & Sons, Inc., London.
- Byszewska-Dawidek M., Dziedzic T., Łopaciński K., 2004, *Inwestycje hotelarskie w Polsce 2001–2006 – uwarunkowania, inwestorzy, nakłady*, Instytut Turystyki w Warszawie, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Euro-system, Warszawa, suplement do Wiadomości Turystycznych, 9.
- Coe N.M., 2003, *The internationalisation/globalisation of retailing: towards a geographical research agenda?* GPN Working paper no. 8. (na stronie internetowej: www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn – kwiecień 2006 r.).
- Coe N.M., Hess M., Yeung H., Dicken P., Henderson J., 2003, *'Globalizing' regional development: a global production networks perspective*, GPN Working paper no. 3. (na stronie internetowej: www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn – kwiecień 2006 r.).
- Crawford-Welch S., 1992, *Competitive marketing strategies in the international hospitality industry*, [w:] Teare R., Olsen M. (eds.), *International hospitality management: corporate strategy in practice*, John Wiley, London.
- Cumbers A., MacKinnon D., McMaster R., 2003, *Institutions, power and space: Assessing the limits to institutionalism in economic geography*, *European Urban and Regional Studies*, 10, 4.
- Dela Cruz T., 1999, *Land of opportunity*, Hotels, 5.
- Dicken P., 2003, *'Placing' firms: grounding the debate on the 'global' corporation*, [w:] Peck J.; Yeung H. (eds.), *Remaking the global economy*, Sage, London.
- Dicken P., 2004, *Geographers and 'globalization': (yet) another missed boat?* *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, 1.
- Domański B., 2001, *Kapitał zagraniczny w przemyśle Polski*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków.
- Domański B., 2003, *Industrial change and foreign direct investment in the postsocialist economy: The case of Poland*, *European Urban and Regional Studies*, 10, 2.

- Dunford M., Smith A., 2004, *Economic restructuring and employment change*, [w:] Bradshaw M., Stenning A. (eds.), *East Central Europe and the Former Soviet Union*, Pearson, Harlow.
- Gaworecki W., 1994, *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Go F.M., Pine R., 1995, *Globalization strategy in the hotel industry*, Routledge, New York, London.
- Grabher G., Stark D., 1998, *Organising diversity. Evolutionary theory, network analysis and post-socialism*, [w:] Pickles J., Smith A. (eds.), *Theorising transition: the political economy of post-communist transformation*, Routledge, London.
- Hardy J., 1998, *Cathedrals in the desert? Transnationals, corporate strategy and locality in Wrocław*, *Regional Studies*, 32, 7.
- Hirst P., Thompson G., 1999, *Globalization – a necessary myth?* [w:] Bryson J., Henry N., Keeble D., Martin R. (eds.), *The economic geography reader*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
- Hudson R., 2000, *One Europe or many? Reflections on becoming European*, *Transactions of the Institute of British Geographers*, 25, 4.
- Hudson R., 2002, *Changing industrial production systems and regional development in the New Europe*, *Transactions of the Institute of British Geographers*, 27, 3.
- Hudson R., 2003a, *European integration and new forms of uneven development (but not the end of territorially distinctive capitalisms in Europe)*, *European Urban and Regional Studies*, 10, 1.
- Hudson R., 2003b, *Global production systems and European integration: de-regionalizing, re-regionalizing, and re-scaling production systems in Europe*, [w:] Peck J., Yeung H. (eds.), *Remaking the global economy*, Sage, London.
- International Tourist Arrivals*, Annex 3, 2005, [w:] *Tourism Market Trends*, World Tourism Organization (na stronie internetowej WTO: www.world-tourism.org – 18 czerwca 2006 r.)
- Johnson M., 1997, *Hungary's hotel industry in transition, 1960–1996*, *Tourism Management*, 18, 7.
- Johnson C., Iunius R. F., 1999, *Competing in Central Eastern Europe: perspectives and developments*, *International Journal of Hospitality Management*, 18, 3.
- Klimczuk B., Kowalczyk A., 1996, *Analiza przestrzenno-funkcjonalna bazy hotelowej w Warszawie*, *Turyzm*, 6, 2.
- Kovac C., 1997, *Hungarian spa chain grows with system*, *Hotel & Motel Management*, 212, 15.
- Kovac C., 1999, *The Pannonian Empire*, *Hotels*, 7, 28.
- Kowalczyk A., 1999, *Polityka lokalizacyjna wybranych łańcuchów hotelowych*, *Turyzm*, 9, 1.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2002, *Współczesne tendencje na rynku największych systemów hotelowych na świecie*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 2.

- Kowalczyk A., 2003, *Zmiany w największych systemach hotelowych świata na przełomie XX i XXI w.*, Turystyka i Hotelarstwo, 3.
- Lane L., 1996, *Poland's hotel industry faces transition*, Hotel & Motel Management, 211, 6.
- Littlejohn D., 2003, *Hotels*, [w:] Brotherton B. (ed.), *The international hospitality industry: structure characteristics and issues*, Oxford.
- Lockwood A., 1993, *Eastern Europe and the former Soviet States*, [w:] Jones P., Pizam A. (eds.), *The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues*, Pitman Publishing, John Wiley & Sons, Inc., London.
- MacLeod G., 2001, *Beyond soft institutionalism: accumulation, regulation and their geographical fixes*, Environment and Planning A, 33.
- MacLeod G., Jones M., 2000, *Renewing the geography of regions*, Environment and Planning D: Society and Space, 19.
- Martin R., 2003, *Institutional approaches in economic geography*, [w:] Barnes T., Sheppard E. (eds.), *A companion to economic geography*, Blackwell, Oxford.
- Mather S., Todd G., 2002, *The European hotel industry: an in-depth analysis of Europe's leading global, national and regional companies*, Beaconsfield: Travel Research International Ltd.
- Milewska M., Włodarczyk B., 2005, *Hotelarstwo*, cz. I, Wyd. WSTH w Łodzi, Łódź.
- Mitka-Karandziej U., 1993, *Hotelarstwo*, Zespół Prywatnych Szkół Zawodowych nr 1, Warszawa.
- Myśkiewicz C., 2006, *Zjawisko hoteli butikowych na rynku hotelarskim*, Turystyka i Hotelarstwo, 7.
- Niewiadomski P., 2006, *Golden Tulip Top Hospitality Group jako system hotelowy*, Turystyka i Hotelarstwo, 7.
- Olsen M.D., Merna K. M., 1993, *The changing character of the multinational hospitality firm*, [w:] Jones P., Pizam A. (eds.), *The international hospitality industry. organizational and operational issues*, Pitman Publishing, John Wiley & Sons, Inc., London.
- O'Neill P., 2001, *Financial narratives of the modern corporation*, Journal of Economic Geography, 1, 2.
- O'Neill P., 2003, *Where is the corporation in the geographical world?* Progress in Human Geography, 27, 6.
- O'Neill P., Gibson-Graham J.K., 1999, *Enterprise discourse and executive talk: stories that destabilize the company*, Transactions of the Institute of British Geographers, 24, 1.
- Pan C.M., 2005, *Market structure and profitability in the international tourist hotel industry*, Tourism Management, 26, 6.
- Pavlinek P., 2004, *Regional development implications of foreign direct investment in Central Europe*, European Urban and Regional Studies, 11, 1.
- Pavlinek P., Smith A., 1998, *Internationalization and embeddedness in East-Central European transition: the contrasting geographies of inward investment in the Czech and Slovak Republics*, Regional studies, 32, 7.

- Pizam A. (ed.), 2005, *International encyclopedia of hospitality management*, Mass Elsevier, Boston.
- Przeclawski K., 1997, *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*, Albis, Kraków.
- Punch K., 1998, *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*, Sage, London.
- Ratz T., 1995, *Privatisation in the Hungarian tourist industry*, Paper presented in the Present Economic and Legal-Management Problems of the Tourist Industry in Europe, International Conference, October, Jelenia Góra, Poland.
- Roper A., Brookes M., Hampton A., 1997a, *The multi-cultural management of international hotel groups*, *International Journal of Hospitality Management*, 16, 2.
- Roper A., Brookes M., Price L., Hampton A., 1997b, *Towards an Understanding of Centricity: Profiling International Hotel Groups*, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 3.
- Rotter K., 2002, *Łańcuchy i systemy hotelowe w Polsce*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 2.
- Sangster A., Wolton J., McKenney S., 2001, *The International hotel industry: corporate strategies and global opportunities*, 3rd edition, TTI research report, Travel and Tourism Intelligence, London.
- Shcherbakova S., 2002, *Stan współczesny i kierunki rozwoju przemysłu hotelarskiego Rosji*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 2.
- Silverman D., 2005, *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*, Sage Publications, London.
- Smith A., 1997, *Breaking the old and constructing the new? Geographies of uneven development in Central and Eastern Europe*, [w:] Lee R., Wills J. (eds.), *Geographies of economies*, Edward Arnold, London.
- Smith A., 2004, *Regions, spaces of economic practice and diverse economies in the 'New Europe'*, *European Urban and Regional Studies*, 11, 1.
- Smith A., Pickles J., 1998, *Theorising transition and the political economy of transformation*, [w:] Pickles J., Smith A. (eds.), *Theorising transition: the political economy of post-communist transformation*, Routledge, London.
- Sokol M., 2001, *Central and Eastern Europe a decade after the fall of socialism: regional dimensions of transition processes*, *Regional Studies*, 35, 7.
- Soltis M., 1994, *New hotels crowd Warsaw*, *Hotels*, 28, 1.
- Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2005 r.*, 2005 (na stronie internetowej Orbis Hotels: www.orbis.com – 15 czerwca 2006 r.)
- Stake R.E., 2005, *Qualitative case studies*, [w:] Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, Sage.
- Stenning A., Bradshaw M., 2004, *Conclusions: facing the future?* [w:] Bradshaw M., Stenning A. (eds.), *East Central Europe and the Former Soviet Union*, Pearson, Harlow.
- Stenning A., Bradshaw M., 1999, *Globalization and transformation: the changing geography of the post-socialist world*, [w:] Bryson J., Henry N.,

- Keeble D., Martin R. (eds.), *The economic geography reader*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
- Strauss K., Scoviak M., 2005, *Giants, Hotels*, 7.
- Swain A., Hardy J., 1998, *Globalization, institutions, foreign investment and the reintegration of east and central Europe and the former Soviet Union with the world economy*, *Regional Studies*, 32, 7.
- Taylor M., Asheim B., 2001, *The concept of the firm in economic geography*, *Economic Geography*, 77, 4.
- Taylor M., Thrift N., 1982, *Models of corporate development and the multinational corporation*, [w:] Taylor, M., Thrift N. (eds.), *The geography of multinationals. Studies in the spatial development and economic consequences of multinational corporations*, Croom Helm, London–Canberra.
- Tickell A., Peck J., 2003, *Making global rules: globalization or neoliberalization?* [w:] Peck J., Yeung H. (eds.), *Remaking the global economy*, Sage, London.
- Tulibacki T., 1994a, *Accor*, *Hotelarz*, 32, 11.
- Tulibacki T., 1994b, *Holiday Inn Worldwide*, *Hotelarz*, 32, 9.
- Tulibacki T., 1994c, *Inter-Continental*, *Hotelarz*, 32, 12.
- Tulibacki T., 1994d, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, *Hotelarz*, 32, 4.
- Turkowski M., 1993, *Hotelarstwo – elementy marketingu*, PWE, Warszawa.
- Walker R.A., 2004, *Is there a service economy? The Changing capitalist division of labor*, [w:] Barnes J.T., Peck J., Sheppard E., Tickell A., *Reading economic geography*, Blackwell Publishing.
- Witkowski C., 2003, *Hotelarstwo – cz. II. Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa.
- Włodarczyk B., 2003, *Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie – próba definicji*, *Turystyka i Hotelarstwo*, 3.
- Wolchuk S., Scoviak M., 2003, *Corporate 300 / Consortia*, *Hotels*, 7.
- Yeung H., Peck J., 2003, *Making global connections: a geographer's perspective*, [w:] Peck J., Yeung H. (eds.), *Remaking the global economy*, Sage, London.

Strony internetowe⁵

www.accor.com / www.accorhotels.com (Accor S.A.)
www.amerihostinn.com (Amerihost Inn, Cendant Corp.)
www.amerisuites.com (AmeriSuites, Global Hyatt Corp.)
www.atlantica-hotels.com (Atlantica Hotels, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.bestwestern.com (Best Western International)
www.candlewoodsuites.com (Candlewood Suites, InterContinental Hotels Group)

⁵ Jeśli nie zaznaczono inaczej, wszystkie strony otwarto pomiędzy 20 i 31 maja 2006 r.

www.carlson.com (Carlson Hospitality Worldwide)
www.cedok.com (Čedok)
www.cendant.com (Cendant Corp.) – między 20 i 31 maja 2006 r., oraz 19 stycznia 2007 r.
www.choicehotels.com (Choice Hotels)
www.clubmed.com (Club Méditerranée)
www.concorde-hotels.com (Concorde Hotels, Louvre Hotels)
www.conradhotels.com (Conrad Hotels, Hilton Hotels Corp.)
www.countryinns.com (Country Inn & Suites by Carlson, Carlson Hospitality Worldwide)
www.crowneplaza.com (Crowne Plaza Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group)
www.danubiushotels.com (Danubius Hotels Group)
www.daysinn.com (Days Inn, Cendant Corp.)
www.destinationwarsaw.com (Warsaw Destination Alliance) – 27 lipca 2006 r.
www.dorfhotel.com (Dorfhotel, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.dorint.com (Dorint Hotels & Resorts, Accor SA)
www.doubletree.com (Doubletree Hotels, Hilton Hotels Corp.)
www.embassysuites.com (Embassy Suited Hotels, Hilton Hotels Corp.)
www.etaphotel.com (Etap, Accor SA)
www.extendedstayhotels.com (Extended Stay Hotels)
www.felcor.com (FelCor Lodging Trust)
www.fourseasons.com (Four Seasons Hotels & Resorts)
www.goldentulip.com / www.tourismhotelsleisure.com (Golden Tulip Hospitality / THL)
www.grandpacific.com (Grand Pacific Suites & Resorts, Golden Tulip Hospitality / THL)
www.granresorthotels.com (Gran Resort Hotels, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.grecotel.gr (Grecotel, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.gromada.pl / www.hotels.gromada.pl (Gromada Hotels)
www.grupotel.com (Grupotel, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.hamptoninn.com (Hampton Inn i Hampton Inns & Suites, Hilton Hotels Corp.)
www.hardrock.com (Hard Rock Hotel, Sol Meliá Hotels & Resorts)
www.hawthorn.com (Hawthorn Suites, Global Hyatt Corp.)
www.hgvc.com (Hilton Grand Vacations Club, Hilton Hotels Corp.)
www.hiexpress.com (Holiday Inn Express / Express by Holiday Inn, InterContinental Hotels Group)
www.hilton.com (Hilton Hotels, Hilton Hotels Corp.)
www.hiltonworldwide.com (Hilton Hotels Corp.)
www.hiselect.com (Holiday Inn Select, (InterContinental Hotels Group)
www.holidayinn.com (Holiday Inn, InterContinental Hotels Group)
www.homewoodsuites.com (Homewood Suited by Hilton, Hilton Hotels Corp.)
www.hotel-bb.com (B&B Hotels, Golden Tulip Hospitality / THL)
www.hotelformule1.com (Motel Formule 1, Accor SA)

www.hotelindigo.com (Hotel Indigo, InterContinental Hotels Group)
www.howardjohnson.com / www.hojo.com (Howard Johnson, Cendant Corp.)
www.hunguesthotels.hu (Hunguest Hotels)
www.hyatt.com (Global Hyatt Corp.)
www.iberotel.com (Iberotel, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.ibishotel.com (Ibis, Accor SA)
www.ichotelsgroup.com / www.ihgplc.com (InterContinental Hotels Group)
www.ihrco.com (Interstate Hotels & Resorts)
www.intercontinental.com (InterContinental Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group)
www.knightsinn.com (Knights Inn, Cendant Corp.)
www.lemeridien.com (Le Meridien, Starwood Hotels & Resorts Worldwide)
www.lhotels.com (Luxury Lifestyle Hotels & Resorts, Sol Meliá Hotels & Resorts)
www.louvrehotels.com / www.socitedulouvre.com / www.envergure.fr (Louvre Hotels)
www.lq.com (La Quinta Corp.)
www.magiclife.com (Magic Life, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.marriott.com (Marriott International)
www.mercure.com (Mercure, Accor SA)
www.motel6.com (Motel 6, Accor SA)
www.nh-hotels.com (NH Hoteles)
www.nordotel.com (Nordotel, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.novotel.com (Novotel, Accor SA)
www.orbis.com (Orbis SA)
www.orea.cz (Orea Hotels)
www.pacificinthotels.com (Pacific International Suites, Apartments & Resorts, Golden Tulip Hospitality/ THL)
www.paladien.com (Paladien Hotels & Clubs, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.parkinn.com ((Park Inn, Carlson Hospitality Worldwide)
www.parkplaza.com (Park Plaza Hotels & Resorts, Carlson Hospitality Worldwide)
www.plazahotels.com.au (Plaza Hotels & Resorts, Golden Tulip Hospitality / THL)
www.radisson.com (Radisson Hotels & Resorts, Carlson Hospitality Worldwide)
www.ramada.com (Ramada Worldwide, Cendant Corp.)
www.redroof.com (Red Roof Inn, Accor SA)
www.regenthotels.com (Regent International Hotels, Carlson Hospitality Worldwide)
www.riu.com (Riu Hotels & Resorts, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.robinson.de (Robinson Club, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.scandic-hotels.com (Scandic Hotels, Hilton Hotels Corp.)
www.smvc.com (Sol Meliá Vacation Clubs, Sol Meliá Hotels & Resorts)
www.sofitel.com (Sofitel, Accor SA)
www.solmelia.com (Sol Meliá Hotels & Resorts)

www.solymar-hotels.com (Sol y Mar Hotels & Resorts, TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.starwoodhotels.com (Starwood Hotels & Resorts Worldwide)
www.staybridge.com (Staybridge Suites, InterContinental Hotels Group)
www.stayhgi.com (Hilton Garden Inn, Hilton Hotels Corp.)
www.staystudio6.com (Studio 6, Accor SA)
www.steigenberger.de (Steigenberger Hotels & Resorts)
www.suite-hotel.com (Suitehotel, Accor SA)
www.summerfieldsuites.com (Summerfield Suites, Global Hyatt Corp.)
www.sunspreeresorts.com (Holiday Inn Sunsprees Resorts, InterContinental Hotels Group)
www.super8.com (Super 8 Motel, Cendant Corp.)
www.topccl-hotels.de (TOP City&CountryLine, Golden Tulip Hospitality / THL)
www.topinternational.com (TOP International Hotels, Golden Tulip Hospitality / THL)
www.travelodge.com (Travelodge, Cendant Corp.)
www.tui-group.com (TUI AG / TUI Hotels & Resorts)
www.wingateinns.com (Wingate Inn, Cendant Corp.)
www.world-tourism.org (World Tourism Organization) – 18 czerwca 2006 r.
www.wyndham.com (Wyndham Hotels & Resorts)

Expansion of international hotel groups and chains into Central and Eastern Europe after 1989

Summary

The above analysis may be presented in the form of the following conclusions:

- as an integral element of the consolidation of the hotel industry, the expansion of international hotel groups into Central and Eastern Europe is one of the most distinct geographical trends in the worldwide development of hotel groups;
- an exceptional character of this expansion results from the specific context of the political and economic transformations in Central and Eastern Europe after 1989;
- due to the lack of stabilisation caused by rapid transformations, the slow process of expansion initiated in the 1960s was in the beginning of the 1990s even hampered; in longer terms, however, it was the transformations which through privatisation and internationalisation accelerated the expansion later on;
- initial scepticism of foreign investors led to the development of a few relatively strong domestic hotel groups in Central Europe;
- two general patterns of expansion may be distinguished: the collective expansion basing on acquiring previously state-owned hotel chains (preferred by groups already present in the Central and Eastern European market e.g. Accor

in Hungary) and the organic growth, basing on gradual adding new hotels to portfolio;

- spatial patterns of expansion derive directly from two general patterns: whereas acquisitions of previously state-owned hotel enterprises comprise of hotels in both primary and secondary locations, the organic growth usually focuses on primary locations only and targets already developed markets;

- both patterns influence the regional development in a different way: whereas the collective expansion fosters regional development through cooperating with local institutions and engaging in the mosaic of local contexts and thus fostering also the globalisation of the hotel sector, the organically growing hotel groups rather separate themselves from local communities and through participating in mere internationalisation, they seem to drift upon the surface of presumably uniform global market thus rather deepening existing unevenness;

- the hotel sector is thus just another manifestation of economic unevenness in Europe on each of three levels distinguished;

- further extensive research on the influence of the expansion into Central and Eastern Europe on regional development is still required.

Translated by Piotr Niewiadomski

Uwagi

Przy tej okazji chciałbym podziękować pani dr Stenning za pomoc i opiekę merytoryczną, a także przekazać podziękowania wszystkim osobom związanym z branżą hotelarską, które zgodziły się udzielić mi wywiadu, dzięki czemu praca ta została uzupełniona w cenne informacje i spostrzeżenia. Podziękowania te kieruję do: p. Maksymiliana Pawłowskiego (Orbis SA), p. Marty Arażny (Gromada), p. Katarzyny Gontarczyk (Sheraton Warsaw Hotel & Towers), p. Roberta Burczyńskiego (Marriott Hotel Warsaw), a także p. Ronalda Diesenreitera (Hilton Warsaw Hotel & Convention Centre).

Systemy i łańcuchy hotelowe objęte badaniami (na podstawie rankingu z roku 2005)

Poz.	System / łańcuch	Siedziba	Liczba pokoi	Liczb hoteli
1.	InterContinental Hotels Group	Windsor (Wlk. Brytania)	534 202	3 540
2.	Cendant Corp. ¹	Parsippany (USA)	520 860	6 396
3.	Marriott International	Waszyngton (USA)	482 186	2 632
4.	Accor SA	Evry (France)	463 427	3 973
5.	Choice Hotels International	Silver Spring (USA)	403 806	4 977
6.	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills (USA)	358 408	2 259
7.	Best Western International	Phoenix (USA)	309 236	4 114
8.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains (USA)	230 667	733
9.	Global Hyatt Corp.	Chicago (USA)	147 157	818
10.	Carlson Hospitality Worldwide	Minneapolis (USA)	147 093	890
11.	Hilton Group Plc ²	Watford (Wlk. Brytania)	102 636	403
12.	TUI AG / TUI Hotels & Resorts	Hanower (Niemcy)	81 398	285
13.	Sol Meliá Hotels & Resorts	Palma de Mallorca (Hiszpania)	80 834	328
14.	Extended Stay Hotels	Spartanburg (USA)	72 981	654
15.	Interstate Hotels & Resorts	Arlington (USA)	68 242	306
16.	Louvre Hotels (Societe du Louvre) ³	Paryż (Francja)	66 834	887
17.	La Quinta Corp.	Irving (USA)	65 110	592
18.	Golden Tulip Hospitality / THL	Amersfoort (Holandia)	52 148	534
19.	Wyndham Hotels & Resorts ¹	Dallas (USA)	42 900	157
20.	FelCor Lodging Trust	Irving (USA)	40 000	143
24.	Club Méditerranée ⁴	Paryż (Francja)	36 000	100
25.	NH Hoteles SA	Madryt (Hiszpania)	34 709	238
28.	Le Méridien Hotels & Resorts ⁵	London (Wlk. Brytania)	33 000	135
49.	Dorint Hotels & Resorts ⁶	Düsseldorf (Niemcy)	17 997	95
55.	Four Seasons Hotels & Resorts	Toronto (Kanada)	16 150	63
66.	Steigenberger Hotels AG	Frankfurt nad Menem (Niemcy)	12 961	77
70.	Orbis SA ⁷	Warszawa (Polska)	12 483	68
87.	Danubius Hotels Group	Budapeszt (Węgry)	9 519	68
190.	Hunguest Hotels	Budapeszt (Węgry)	4498	27
258.	Orea Hotels	Praga (Czechy)	2945	25
---	Gromada Hotels ⁸	Warszawa (Polska)	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rankingu: Strauss i Scoviac (2005) oraz oficjalnych stron internetowych poszczególnych organizacji.

Uwagi:

¹ – jako że dane przytaczane w artykule zebrane zostały w maju 2006 roku, kiedy to Cendant Corp. i Wyndham Hotels & Resorts były niezależnymi od siebie systemami hotelowymi, obie te korporacje (choć obecnie tworzące razem Wyndham Worldwide) traktowane są automatycznie w tym artykule jako osobne systemy hotelowe

² – jako że już po opublikowaniu rankingu grupa Hilton Group Plc przejęta została przez system Hilton Hotels Corp., system Hilton Group Plc. nie jest w tym artykule traktowany jako osobna firma;

³ – choć od przełomu lat 2005 i 2006 głównym udziałowcem Louvre Hotels (Societe du Louvre) jest grupa kapitałowa Starwood, ze względu na zachowaną autonomię system Louvre Hotels traktowany jest w tym artykule jako całkowicie niezależna organizacja

⁴ – choć głównym udziałowcem grupy Club Méditerranée jest teraz Accor SA, Club Méditerranée ciągle traktowany powinien być jako osobna organizacja, a nie jako część systemu Accor;

⁵ – jako że już po opublikowaniu rankingu grupa Le Méridien Hotels & Resorts przejęta została przez system Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., grupa ta nie jest w tym artykule traktowana jako osobna firma;

⁶ – jako że już po opublikowaniu rankingu grupa Dorint Hotels & Resorts przejęta została przez system Accor SA, grupa ta nie jest w tym artykule traktowana jako osobna firma;

⁷ – choć głównym udziałowcem grupy Orbis SA jest teraz system Accor SA, Orbis SA ciągle traktowany powinien być jako osobna organizacja, a nie jako część Accor SA;

⁸ – Gromada Hotels nie została uwzględniona w oficjalnym rankingu z niewiadomych przyczyn.

[illegible]

Accor SA	0	0	0	0	0	7	0	79	16	0	1	0	0	35	5	3	0	1	0	0	147
Sofitel	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	8
Novotel	0	0	0	0	0	2	0	7	4	0	1	0	0	12	1	3	0	0	0	0	30
Mercure ¹	0	0	0	0	0	1	0	29	6	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	47
Suitehotel	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ibis	0	0	0	0	0	4	0	18	4	0	0	0	0	9	3	0	0	1	0	0	39
Etap	0	0	0	0	0	0	0	18	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
Motel Formule 1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej: Red Roof Inn, Motel 6, Studio 6, Atria																					
Choice Hotels International	0	0	0	0	0	3	1	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
Clarion by Choice Hotels	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Quality by Choice Hotels	0	0	0	0	0	1	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Comfort by Choice Hotels	0	0	0	0	0	1	1	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej: Comfort Suites by Choice Hotels, Sleep Inn by Choice Hotels, MainStay Suites by Choice Hotels, Suburban Extended Stay Hotel, EconoLodge by Choice Hotels, Roadway Inn by Choice Hotels																					
Best Western International	0	0	0	7	1	16	2	29	7	1	2	1	0	4	7	1	2	7	3	0	90
Best Western	0	0	0	7	1	16	2	29	7	1	2	1	0	4	7	1	2	7	3	0	90
Hilton Hotels Corp.	0	0	0	1	1	1	3	3	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	14
Hilton Hotels	0	0	0	1	1	1	0	3	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	10
Scandic Hotels	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej: Conrad Hotels, Coral by Hilton, Doubletree Hotels, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn & Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations Club, Homewood Suites by Hilton, The Waldorf=Astoria Collection																					
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	1	0	0	1	3	1	0	3	0	0	1	0	0	4	0	3	0	0	0	0	17
Sheraton Hotels & Resorts	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	6
Four Points by Sheraton	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Le Meridien	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	5
Westin Hotels & Resorts	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej: St. Regis Hotels & Resorts, The Luxury Collection, W Hotels Worldwide																					

Global Hyatt Corp.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Hyatt Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i> Hyatt Vacation Clubs, Hawthorn Suites, AmeriSuites, Summerfield Suites																					
Carlson Hospitality Worldwide	0	0	0	1	1	1	1	20	4	1	2	0	0	4	0	6	0	1	0	1	43
Regent International Hotels	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Radisson Hotels & Resorts	0	0	0	1	0	1	1	10	2	1	2	0	0	4	0	5	0	1	0	1	29
Park Plaza Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Park Inn	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i> Country Inns & Suites by Carlson																					
TUI AG / TUI Hotels & Resorts	0	0	0	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	16
Dorfhofel	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Grecotel	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Magic Life	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Riu Hotels & Resorts	0	9	0	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	12
Robinson Club	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i> Atlantica Hotels, Gran Resort Hotels, Grupotel, Iberotel, Nordotel, Paladien Hotels & Clubs, Sol y Mar Hotels & Resorts																					
Sol Meliá Hotels & Resorts	0	0	0	0	15	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	21
Meliá Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Tryp Hotels – Hotels in the City	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Sol Hotels ²	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Luxury Lifestyle Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i> Paradisus Resorts, Hard Rock Hotel, Sol Meliá Vacation Clubs																					
Extended Stay Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>System nie prowadzi działalności w Europie Środkowej i Wschodniej.</i>																					
Interstate Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
Interstate Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3

Louvre Hotels	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	12
Concorde Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Blue Marine Hotel / Kyriad Prestige Hotel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Campanile Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	7
Premiere Class	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i>																				
Kyriad Hotels																				
La Quinta Corp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>System nie prowadzi działalności w Europie Środkowej i Wschodniej.</i>																				
Golden Tulip Hospitality / THL	0	0	0	0	1	6	0	22	1	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	35
Golden Tulip Hotels, Inns & Resorts	0	0	0	0	1	3	0	4	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	13
TOP International Hotels	0	0	0	0	0	3	0	8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	12
TOP City&CountryLine	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
B&B Hotels	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<i>Łańcuchy (marki) nieobecne w Europie Środkowej i Wschodniej:</i>																				
Pacific International Suites, Apartments & Resorts, Grand Pacific Suites & Resorts, Plaza Hotels & Resorts																				
Wyndham Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>System nie prowadzi działalności w Europie Środkowej i Wschodniej.</i>																				
FelCor Lodging Trust	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>System nie prowadzi działalności w Europie Środkowej i Wschodniej.</i>																				
Club Méditerranée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>System nie prowadzi działalności w Europie Środkowej i Wschodniej.</i>																				
NH Hoteles	0	0	0	0	0	0	0	11	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	14
NH Hoteles	0	0	0	0	0	0	0	11	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	14
Four Seasons Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Four Seasons Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Steigenberger Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
Steigenberger Hotels & Resorts	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
InterCity Hotel	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Orbis Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	66	0	0	0	0	0	67
Orbis ³	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	66	0	0	0	0	0	67

Danubius Hotels Group	0	0	0	0	0	9	0	0	36	0	0	0	0	0	3	0	0	16	0	0	64
Danubius Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	25
Beta Danubius Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Marienbad Kur & Spa Hotels	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Hotels in Piestany	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	16
Hotels in Romania	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Hunguest Hotels	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	27
Hunguest Hotels (HH)	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	27
Orea Hotels	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	34
Orea Hotels	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	34
Gromada Hotels	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	21
Gromada Hotels	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	18
OW Gromada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
LICZBA HOTELI	1	0	1	22	24	91	7	259	98	2	11	2	0	151	30	30	5	28	3	1	766
RZECZYWISTA LICZBA HOTELI⁴	1	0	1	21	24	91	7	259	94	2	10	2	0	115	30	27	5	28	3	1	721
(% HOTELI W EUROPIE ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ)	0,1	0,0	0,1	3,0	3,3	12,7	1,0	35,9	13,1	0,3	1,4	0,3	0,0	15,9	4,2	3,7	0,7	3,8	0,4	0,1	100
LICZBA HOTELI GRUP ZAGRANICZNYCH⁵	1	0	1	21	24	58	7	259	42	2	10	2	0	65	30	27	5	28	3	1	586
(% HOTELI W EUROPIE ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ)	0,2	0,0	0,2	3,6	4,1	9,9	1,2	44,1	7,2	0,3	1,7	0,3	0,0	11,1	5,1	4,6	0,9	4,8	0,5	0,2	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych poszczególnych grup hotelowych.

Uwagi:

¹ – łańcuch Mercure obejmuje wszystkie hotele Accoru nieposiadające wyraźnej marki;

² – łańcuch Sol Hotels obejmuje również campingi i apartamentowce;

³ – choć aż 35 hoteli Orbisu posiada marki Accoru a jeden Holiday Inn, z perspektywy nieodróżnionego wewnątrz Orbisu traktowane są one jako jedna marka;

⁴ – ze względu na 45 przypadków podwójnej przynależności (w tym aż 36 hoteli Orbisu, z których 35 ma marki Accoru a jeden Holiday Inn) rzeczywista liczba hoteli przynależących do grup międzynarodowych w Europie Środkowej i Wschodniej wynosi **721**;

⁵ – jako że badania objęły również grupy z Polski, Czech i Węgier, hotele należące do tych grup i znajdujące się na terenie danego kraju, ale nieposiadające marki żadnej z grup zagranicznych, nie zostały uwzględnione w analizie przestrzennego rozmieszczenia hoteli międzynarodowych. Ze względu na to, poprzednio zachodniemiecka grupa Steigenberger Hotels & Resorts traktowana jest tutaj jako obca dla obszaru byłej NRD.