

Marek Skrzypczyński

**Paradores de Turismo jako przykład
państwowego łańcucha hotelowego**

Wstęp

Hiszpania jako jeden z najbardziej popularnych kierunków podróży turystycznych (prawie 60 mln turystów zagranicznych w 2007 r.) posiada bardzo dobrze rozwiniętą bazę hotelową (ponad 14,2 tys. hoteli) (www.ine.es). Najszybszy przyrost liczby obiektów noclegowych przypadł na lata 60. XX w. Powstawały wtedy nowoczesne hotele, pensjonaty i ośrodki wypoczynkowe, pojawiły się inwestycje zagraniczne dużych przedsiębiorstw o zasięgu globalnym (Holiday Inn, Hilton). Odpowiedzią na duże, nowoczesne budownictwo stało się lokowanie usług hotelarskich w zabytkowych zamkach, pałacach, rezydencjach, czy klasztorach. Hiszpania jest zasobna w tego rodzaju budowle (szczególnie w Nowej Kastylii i Estremadurze), które są pozostałością z okresu rekonkwisty. W latach 70. szacowano, że zachowało się ok. 1500 tego typu obiektów. Część z nich stanowi rezydencje rodów szlacheckich lub też wykorzystywana jest na cele turystyczne (Straszewicz 1982). Przedsiębiorstwem, które w znaczącym stopniu użytkuje obiekty zabytkowe z przeznaczeniem na działalność hotelarską, jest Paradores¹ de Turismo de España, S.A.

¹ W języku hiszpańskim słowo *parador* oznacza zajazd, gospodę, ale także zatrzymujący (się).

Powstanie i rozwój Paradores

Zainteresowanie rządu hiszpańskiego rozwojem infrastruktury hotelowej pojawiło się w 1910 r., kiedy to wyznaczono markiza de la Vega Inclán do stworzenia planów stworzenia bazy noclegowej. W 1911 r. została powołana do życia Królewska Komisja Turystyczna (*Comisaria Regia de Turismo*), za sprawą której w 1926 r. zainicjowano budowę hotelu w Górach Gredos (podobno król Alfons XIII osobiście wybrał lokalizację tego obiektu). Oficjalne otwarcie nastąpiło 9 października 1928 r. W ten sposób *Parador de Gredos* stał się pierwszym hotelem powstałym z inicjatywy władz państwowych.

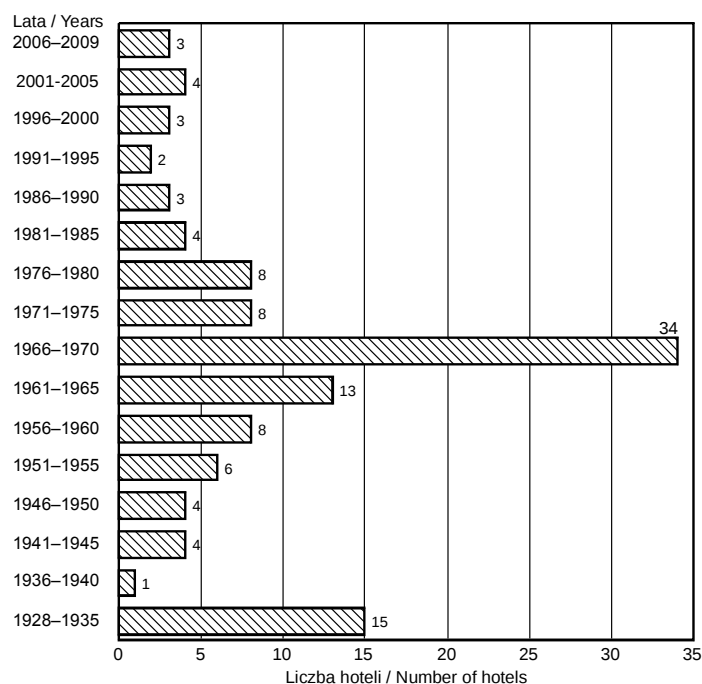
Po uruchomieniu tego obiektu zarząd Komisji zaproponował ideę tworzenia nowych obiektów na terenach o atrakcyjnym krajobrazie oraz w budynkach o historycznych lub artystycznych walorach. Powstające w kolejnych latach hotele: Oropesa – 1930 r. (prowincja Toledo), Úbeda – 1930 r. (Jaén), Ciudad Rodrigo – 1931 r. (Salamanca) oraz Mérida – 1933 r. (Badajoz) są przykładem harmonijnej integracji działalności hotelarskiej z odbudową i rewitalizacją zaniedbanych zabytków, będących wizytówką dziedzictwa kulturalnego i historycznego Hiszpanii.

W 1935 r. formalnie ustanowiono sieć hoteli Paradores (oficjalna nazwa brzmiała – *la Red de Paradores y Albergues de Carretera*), w której ramach funkcjonowało kilka zajazdów przydrożnych dla turystów zmotoryzowanych, np. *Manzanares* (Ciudad Real), *Bailén* (Jaén). Należy podkreślić, że w ramach tej sieci działały przede wszystkim obiekty ekskluzywne. Dekoracje i wyposażenie pomieszczeń przedstawiały wysoką jakość, pokoje miały ogrzewane łazienki z bieżącą wodą. Goście mogli korzystać z biblioteki, pomieszczeń do gry w karty, domino czy bilard, a także uczestniczyć w polowaniach.

Wojna domowa w Hiszpanii (1936–1939) spowodowała stagnację – nie powstał żaden nowy obiekt noclegowy, niektóre zostały zniszczone lub były wykorzystywane jako szpitale. Kraj został pogrążony w wyniszczającej społeczzeństwo i gospodarkę walce. W czasie II wojny światowej Hiszpania zachowała oficjalnie neutralność, sympatyzując jednocześnie z państwami Osi. Wydarzenia te i panujący w kraju głód nie sprzyjały rozwojowi turystyki i budowaniu hoteli. Dopiero w 1944 r. otworzono jeden obiekt, a w 1945 r. – trzy.

Utworzenie w 1951 r. Ministerstwa Informacji i Turystyki przyczyniło

się do polepszenia klimatu inwestycyjnego w branży hotelarskiej. Zarejestrowano znaczący przyrost liczby miejsc hotelowych z 78 711 miejsc na początku dekady do 192 000 w 1962 r. Jednak dopiero w latach 60. rozpoczął się prawdziwy „boom” turystyczny. W ciągu dziesięciu lat liczba turystów zwiększyła się dziesięciokrotnie (www.parador.es). Ta sytuacja spowodowała, że nowe hotele w sieci Paradores były otwierane na niespotykaną dotąd skalę – 47 obiektów w latach 1961–1970 (rys. 1), a ich liczba wzrosła do 83. Zgodnie z ówczesnymi trendami pojawiły się lokalizacje na wybrzeżu Morza Śródziemnego: Aiguablava (Costa Brava), Nerja (Costa del Sol), El Saler (Costa del Azahar).



Rys. 1. Liczba hoteli Paradores oddawanych do użytku w latach 1928–2009
(opracowanie własne na podstawie www.parador.es)

Fig. 1. Number of Paradores hotels put into use in the years 1928–2009
(author's own elaboration based on www.parador.es)

Kryzys ekonomiczny lat 70. spowodował reorganizację zarządzania obiektami hotelowymi, zamknięto część przestarzałych – głównym kryterium stała się opłacalność ekonomiczna, szeroki wachlarz usług

i atrakcyjna lokalizacja. W połowie lat 80. zostały otwarte dwa sztandarowe, pięciogwiazdkowe hotele: Hostal de los Reis Católicos w Santiago de Compostela (budynek królewskiego szpitala dla pielgrzymów z końca XV w.) oraz Hostal de San Marcos w León (XVI-wieczny klasztor). Przyłączono także kilka obiektów likwidowanej państwowej sieci Entursa.

W dniu 18 stycznia 1991 r. Paradores uzyskało osobowość prawną i status spółki publicznej, której jedynym właścicielem akcji został skarb państwa. Powodem zmian organizacyjnych była chęć stworzenia rentownego przedsiębiorstwa, którego każda jednostka powinna przynosić zysk. W latach 90. ubiegłego stulecia oddano do eksploatacji zaledwie 5 hoteli, z czego tylko jeden był budynkiem współczesnym. Pozostałe to obiekty zabytkowe o dużej wartości historycznej i architektonicznej, których renowacja pochłonęła znaczne środki. Wysokie koszty generowane były głównie przez remonty i nowe rozwiązania techniczne wprowadzane do obiektów.

Początek XXI w. związany był z obchodami 75-lecia Paradores i wdrożeniem planu rozwoju sieci, który zakładał rozszerzenie do 100 liczby hoteli, uzyskanie 350 mln € przychodów ze sprzedaży usług i zwiększenie zatrudnienia do 5000 osób w 2010 r. W latach 2001–2003 zainwestowano 164 mln €, a w kolejnym czteroleciu przeznaczono na ten cel 204 mln €, aż 85% tej kwoty pochodziło ze środków własnych, a 15% ze źródeł zewnętrznych (pożyczka z Europejskiego Banku Inwestycyjnego). Wszystkie oddane do użytku hotele w tym czasie mieściły się w budynkach zabytkowych.

Plany zapewne nie zostaną zrealizowane w związku z ogólnosiątowym kryzysem ekonomicznym, który dotkliwie uderzył w hiszpańską gospodarkę i branżę turystyczną, a stanowi ona ok. 10% PKB. W 2008 r. liczba udzielonych noclegów w hotelach spadła o 12% (www.globalcrisisnews.com), a w czasie pierwszych pięciu miesięcy 2009 r. spadek osiągnął 10,2% w porównaniu z tym samym okresem roku poprzedniego. Poza tym średnia cena pokoju spadła o ok. 15% (Wilgen van 2009). Pogorszenie sytuacji na rynku spowodowało zmianę celów w nowym planie strategicznym na lata 2009–2012. Kładzie on nacisk na modernizację i wprowadzanie nowych technologii, na które przeznaczono 168,9 mln €. Zwiększenie liczby obiektów nie ma już tak dużego znaczenia, jak w latach poprzednich. W połowie 2009 r. prace budowlane trwały w 5 obiektach, a kolejnych 9 było przygotowanych do podjęcia takich prac.

Paradores de Turismo de España jako przedsiębiorstwo hotelarskie

Założycielom sieci Paradores przyświecała idea, by wykorzystać hiszpańskie historyczne i artystyczne dziedzictwo oraz piękno krajobrazu do tworzenia hoteli, które pozwoliłyby gościom przybliżyć zróżnicowanie kulturowe i przyrodnicze bogactwo kraju. Idea ta nie zmieniła się przez 80 lat, obecnie przedsiębiorstwo określa swoją misję poprzez:

- dostarczenie wysokiej jakości produktu turystycznego, jako wizytówki hiszpańskiego przemysłu turystycznego za granicą;
- wspieranie prac nad przystosowaniem budynków zabytkowych do celów turystycznych, naukowych oraz rozrywkowych dla obecnych i przyszłych pokoleń;
- stymulację ruchu turystycznego na obszarach o niskiej turystycznej i ekonomicznej aktywności, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju i poszanowaniem dla środowiska oraz aktywizację gospodarczą regionów;
- promocję tradycyjnej kuchni regionalnej przez poszukiwanie i odzyskiwanie oryginalnych receptur i metod gotowania oraz propagowanie lokalnych produktów o wysokiej jakości;
- popularyzowanie wiedzy o kulturowych i przyrodniczych atrakcjach Hiszpanii, które przyczynią się do urozmaicenia oferty turystycznej i wzbogacą wizerunek kraju na rynku turystycznym;
- prowadzenie działalności w sposób zyskowy i satysfakcjonujący państwo, społeczeństwo Hiszpanii oraz pracowników firmy.

Paradores de Turismo de España od 1991 r. jest spółką akcyjną, której jedynym właścicielem jest skarb państwa. Oznacza to, że 100% akcji firmy jest własnością publiczną. Bezpośredni nadzór nad Paradores sprawuje narodowa organizacja turystyczna Turespaña, która jako zwierzchnik i przedstawiciel skarbu państwa ma wpływ na strategiczne plany przedsiębiorstwa oraz współfinansuje 70–80% kosztów restauracji i przystosowania budynków do celów noclegowych. Zgodnie z umową pomiędzy tymi podmiotami, Paradores zarządza i utrzymuje działalność hotelarską w budynkach należących do państwa (formalnym właścicielem zabytków jest organizacja *Patrimonio Nacional* – Dziedzictwo Narodowe), a także ponosi opłaty za ich użytkowanie na rzecz Turespanii. Paradores jest więc narzędziem polityki turystycznej rządu, który

za sprawą Ministerstwa Przemysłu, Turystyki i Handlu kontroluje narodową organizację turystyczną i przedsiębiorstwo Paradores.

W połowie 2009 r. w ramach sieci funkcjonowały 93 hotele (tab. 1), w których znajdowało się 5900 pokoi i ponad 11 300 miejsc noclegowych, średnia wielkość hoteli to 63 pokoje. Paradores są to obiekty o ugruntowanej renomie na rynku hiszpańskim, aż 71% (66 hoteli) ma 4 gwiazdki, prawie 25% – 3 gwiazdki, najwyższą kategorią dysponują tylko trzy hotele.

Tabela 1. Struktura łańcucha Paradores w 2009 r.

Table 1. Structure of the Paradores chain in 2009

Cecha / Feature		Hotele / Hotels	
		Liczba / Number	%
Kategoria hotelu Hotel category	2 gwiazdki / 2 stars	1	1,1
	3 gwiazdki / 3 stars	23	24,7
	4 gwiazdki / 4 stars	66	71,0
	5 gwiazdek / 5 stars	3	3,2
Rodzaj budynku Building type	nowoczesne budynki / modern buildings	30	32,3
	rezydencje / residences	17	18,3
	klasztory / monasteries	17	18,3
	zamki / castles	16	17,2
	pałace / palaces	12	12,9
	młyn / mill	1	1,1
Okres powstania Construction period	przed XVI w. / before 16 th c.	25	26,9
	XVI–XIX w. / 16 th –19 th c.	23	24,7
	XX w. / 20 th c.	45	48,4
Lokalizacja Location	sąsiedztwo zabytków vicinity of monuments	60	64,5
	walory przyrodnicze natural features	64	68,8
	sąsiedztwo plaży vicinity of the beach	24	25,8

Źródło: Ciesielska, Rouba, Stasiak (2006) – uzupełnione.
Source: Ciesielska, Rouba, Stasiak (2006) – revised.

Blisko połowa wszystkich budynków (48,4%) powstała w XX w., z czego 30 to obiekty o współczesnej architekturze wybudowane od podstaw lub zaadaptowane na cele hotelarskie po 1945 r. Charakteryzują się one lokalizacją na terenach wypoczynkowych, bardzo często w pobliżu plaż, w takich regionach, jak Andaluzja, Katalonia, Walencja czy Wyspy Kanaryjskie (tab. 2). Jako obiekty nowoczesne były projektowane z większym rozmachem, posiadają 73 pokoje (średnio), sale konferencyjne (od 1 do 5), szereg usług rekreacyjnych: sauna, siłownia, basen, korty tenisowe.

Co trzecia z budowli XX-wiecznych to rezydencje miejskie lub wiejskie (częściej), należące poprzednio do rodów arystokratycznych. Cechują się one niewielką liczbą pokoi (średnio 50) i skromną ofertą usług rekreacyjnych. Zlokalizowane są przede wszystkim na obszarach o wysokich walorach przyrodniczych na północy kraju, głównie w Galicji i Kastylii-Leon.

Budynki powstałe pomiędzy XVI a XIX w. stanowią blisko 25% wszystkich hoteli. Zdecydowana większość z nich to pałace lub klasztory, znajdujące się głównie w centralnej Hiszpanii (Kastylia, Estremadura). Ich lokalizacja związana jest z obszarami bogatymi w zabytki (centra średniowiecznych miast – Avila, Chinchon, León).

Szczególną wartość historyczną prezentują starsze budynki powstałe przed XVI w. (jest ich 25), z których na wyróżnienie zasługują X-wieczne zamki w miejscowości Hondarribia (prowincja Guipuzcoza w Baskonii), Tortosa (Tarragona) oraz benedyktyński klasztor Santo Estevo (Ourense). Najstarszym budynkiem jest twierdza mauretańska z VIII w., leżąca na granicy historycznych regionów La Mancha i Levante w miejscowości Alarcon (Cuenca). Jest to mały obiekt (14 pokoi) o bardzo oryginalnej architekturze i surowym wystroju wnętrz. W grupie najstarszych obiektów blisko 2/3 to zamki i budynki o charakterze obronnym, pozostałą część stanowią klasztory i reprezentacyjne pałace miejskie (np. Cáceres w Estramadurze i Zamora w Kastylii-Leon). Średnia wielkość najstarszych hoteli jest mniejsza niż średnia dla całej sieci, nieliczne posiadają możliwość korzystania z siłowni czy sauny, natomiast prawie połowa dysponuje odkrytymi basenami.

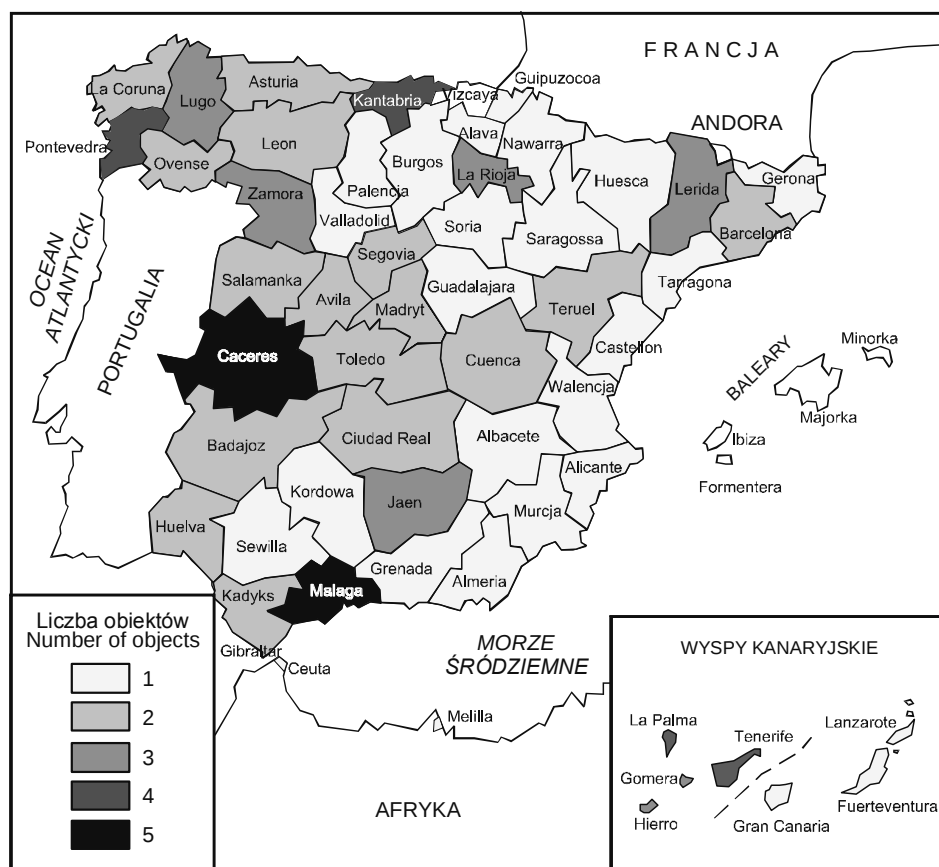
Tabela 2. Rozmieszczenie i okres powstania budynków hoteli łańcucha Paradores
 Table 2. Distribution and construction period of the Paradores chain hotel buildings

Region	Liczba Number		Okres powstania Construction period		
	Hotele Hotels	Pokoje Rooms	przed XVI w. before 16 th c.	XVI–XIX w. 16 th –19 th c.	XX w. 20 th c.
Andaluzja / Andalusia	16	1024	3	3	10
Aragonia / Aragon	4	202	1	1	2
Asturia Principality of Asturias	2	104	1	1	0
Baleary / Balearic Islands	0	0	0	0	0
Baskonia Basque Country	2	89	1	1	0
Estremadura Extremadura	7	368	5	2	0
Galicja / Galicia	11	681	4	3	4
Kantabria / Cantabria	4	200	0	2	2
Kastylia-La Mancha i Madryt / Castile-La Mancha & Madrid	9	551	3	4	2
Kastylia-León Castile and León	15	1198	3	4	8
Katalonia / Catalonia	7	497	2	1	4
La Rioja	3	173	1	1	1
Murcja / Region of Murcia	2	128	0	0	2
Nawarra / Foral Community of Navarre	1	43	1	0	0
Walencja Valencian Community	3	234	0	0	3
Wyspy Kanaryjskie Canary Islands	5	265	0	0	5
Ceuta	1	106	0	0	1
Melilla	1	40	0	0	1
Razem / Total	93	5903	25	23	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie katalogu *Professional Directory*, 2006 oraz www.parador.es.

Source: author's own elaboration based on *Professional Directory 2006* catalogue and www.parador.es.

Rozmieszczenie hoteli jest wyraźnie rozproszone (rys. 2). Spośród 50 hiszpańskich prowincji tylko na Balearach oraz w prowincji Vizcaya (Kraj Basków) nie ma paradorów. Zaledwie 19 obiektów (20,4% całości) występuje w 11 jednostkach leżących nad Morzem Śródziemnym (skupiają one jednak bazę noclegową przeznaczoną głównie dla turystyki masowej) oraz w enklawach afrykańskich Ceucie i Melilli.



Rys. 2. Rozmieszczenie hoteli Paradores według prowincji na 30.07.2009 r.
(opracowanie własne na podstawie www.parador.es)

Fig. 2. Distribution of Paradores hotels in Spanish provinces (as at 30th July 2009)
(author's own elaboration based on www.parador.es)

W przypadku 25,8% hoteli można mówić o bezpośrednim sąsiedztwie plaż (13 obiektów „śródziemnomorskich” i 11 „atlantyckich”), tak więc ten

typ lokalizacji obiektów nie ma aktualnie dla przedsiębiorstwa dużego znaczenia. Należy wspomnieć, że w latach 60. XX w. były to lokalizacje priorytetowe, gdyż aż 12 z nich powstało w czasie „boomu” turystycznego.

W prowincjach centralnych (regiony – Kastylia, Estremadura) oraz północno-zachodnich (Galicja, Asturia, Kantabria) pojawia się nieco więcej paradorów. To właśnie one, ze względu na ich znaczące nagromadzenie, decydują o wizerunku łańcucha hotelowego skupiającego obiekty zabytkowe. Lokalizacja w pobliżu walorów historycznych obejmuje 64,5% hoteli. Można je znaleźć w 14 miastach, w których znajdują się obiekty wpisane na listę Światowego Dziedzictwa Ludzkości UNESCO (Santiago de Compostela, Salamanka, Avila, Segovia, Cáceres, Merida, Toledo, Teruel, Kordowa, Grenada i inne). Kolejną cechą lokalizacji paradorów jest ich „prowincjonalność”, o czym świadczy niewielka liczba obiektów w dużych ośrodkach miejskich. W miastach powyżej 100 tys. mieszkańców funkcjonuje tylko 10% hoteli.

Uwzględniając rozmieszczenie paradorów w skali większych jednostek, jakimi są regiony, ze względu na liczbę hoteli i pokoi można zauważyć dominację dwóch dużych obszarów: Andaluzji i Kastylii-Leon z Madrytem oraz mniejszej Galicji. Dysponują one 45,2% hoteli i blisko połową wszystkich dostępnych pokoi (49,2%) zajmując 42,8% powierzchni kraju. Liczby te potwierdzają dość równomierne rozmieszczenie i brak wyraźnej przestrzennej koncentracji obiektów.

Zróżnicowanie potrzeb turystów spowodowało, że hotele starają się wyodrębnić kilka produktów i skierować je na rynek ku odpowiedniej grupie odbiorców. W hotelach Paradores dokonano segmentacji 7 produktów:

1. Plaża i słońce – wykorzystuje walory nadmorskiej lokalizacji znanych kurortów: Benicarlo, El Hierro, Jávea, Nerja.
2. Zdrowie (SPA) – specjalistyczne wyposażenie hoteli daje możliwości świadczenia usług pozwalających na poprawę zdrowia i urody. Produkt jest w fazie rozwoju – do części remontowanych obiektów dopiero wprowadzany jest ten pakiet usług.
3. Natura – lokalizacja w otoczeniu obszarów o wysokiej wartości przyrodniczej pozwala na organizację wielu ciekawych aktywności: piesze wędrówki, polowania, *paragliding*, kajakarstwo górskie.

4. Historyczne miejsca – lokalizacja wielu hoteli, a także ich wartość historyczna czy architektoniczna pozwala na poznanie dziedzictwa kulturowego Hiszpanii.

5. Rodzina – jest produktem wykorzystującym szereg udogodnień dla rodzin z dziećmi, tj. place zabaw, specjalne menu dla dzieci.

6. Sport i golf – produkt bazuje na specjalistycznej infrastrukturze i urządzeniach. Boiska do piłki nożnej można znaleźć w 4 ośrodkach (lub w ich pobliżu). Są one wykorzystywane jako ośrodki treningowe drużyn piłkarskich, np. El Saler był ośrodkiem przygotowań kadry hiszpańskich piłkarzy. Hotele bardzo chętnie w oficjalnych katalogach chwalą się możliwością gry w golfa (36,7%). W większości pola golfowe są oddalone od hotelu o kilka kilometrów (nawet do 35 km). Dzięki umowom z właścicielami goście paradorów mogą z nich korzystać bez ograniczeń. Tylko 4 obiekty dysponują własnymi polami golfowymi, z czego pola w El Saler i Málaga Golf to profesjonalne ośrodki, w których odbywają się zawody rangi międzynarodowej.

7. Biznes – produkt opiera się na udostępnianiu dużych sal konferencyjnych i mniejszych do spotkań biznesowych. Jest to najpopularniejsza z usług dodatkowych, która występuje w 91,4% hoteli (tab. 3). Oferta jest zróżnicowana, obiekty dysponują zazwyczaj 2–4 salami (maksymalnie do 13), średnia powierzchnia przypadająca na jeden hotel to 332 m². Aż 14 hoteli udostępnia powierzchnie konferencyjne większe niż 500 m², blisko 1/3 z nich znajduje się w dużych miastach (powyżej 100 tys. mieszkańców). Największe obiekty w León i Kordowie mogą pomieścić ponad 1000 uczestników konferencji.

Skutecznym sposobem na przywiązanie i lojalność gości jest stworzenie możliwości zakupu pamiątek z podróży. Ponad 71% paradorów dysponuje sklepami z pamiątkami (*La Tienda*), gdzie można kupić produkty opatrzone logo sieci (kosmetyki, odzież, parasole itp.), a także albumy i upominki wytwarzane przez lokalnych rzemieślników.

Goście mogą wykupić pakiet usług obejmujący zakwaterowanie oraz wybraną, zgodną z zainteresowaniami usługę dodatkową. Zakupy „pakietowe” są popularną i tańszą dla gości formą zakupu usług. Ciekawym produktem sprzedawanym w pakietach są *Rutas*, czyli propozycje szlaków tematycznych pozwalających przybliżyć kulturę (szlak pielgrzymkowy do Santiago de Compostella, szlaki winiarskie), architekturę (Szlak Królewskich Klasztorów, Szlak Białych Miast) oraz przyrodę (Szlak Zie-

lonej Hiszpanii). Opracowano 28 wariantów tras, dzięki którym można poznać prawie cały Półwysep Iberyjski, nocując w 80 paradorach. Za sprawą produktu *Rutas* w 2007 r. sprzedano ponad 13 500 pokoi (56% wzrost w stosunku do 2006 r.), co przyniosło dochód 1,9 mln € (wzrost o 72%).

Tabela 3. Zróżnicowanie usług dodatkowych w hotelach Paradores

Table 3. Diversity of additional services in Paradores hotels

Usługa dodatkowa / additional service	%
Sale konferencyjne / conference rooms	91,4
Parking / parking	85,6
Ogród / garden	76,7
Sklepy z pamiątkami / gift shops	71,7
Basen odkryty / outdoor swimming pool	57,8
Garaż / parking garage	38,9
Pole golfowe / golf course	36,7
Sauna / sauna	28,9
Siłownia / gym	26,7
Plac zabaw / children's playground	25,6
Kort tenisowy / tennis court	17,8
Basen kryty / indoor swimming pool	10,0
Boisko piłkarskie / football field	4,4
SPA / spa	3,3

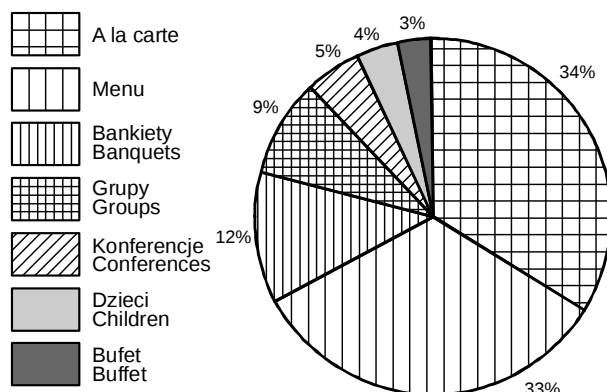
Źródło: opracowanie własne na podstawie katalogu *Professional Directory*, 2006.

Source: author's own elaboration based on *Professional Directory 2006* catalogue.

Aranżacja wewnątrz wielu hoteli jest nietuzinkowa, można w nich zobaczyć m.in. dzieła Pabla Picassa i Antonia Lópeza, kolekcję gobelinów szkoły belgijskiej, rzeźby z XVI i XVII w. Aby podkreślić klimat niektórych paradorów (36 obiektów) wprowadzono pakiet dla klientów *Unique Rooms*, obejmujący możliwość zakwaterowania w pokojach o niepowtarzalnej, historyczno-artystycznej atmosferze, ale także w specjalnie zaprojektowanych współczesnych aranżacjach.

Usługą podstawową, która jest wizytówką przedsiębiorstwa i elementem wyróżniającym na tle konkurencji, jest działalność gastronomiczna. Restauracje znajdują się we wszystkich hotelach łańcucha Paradores, cechuje je połączenie tradycji z nowymi trendami. Do gotowania używa się produktów lokalnych, a także produktów występujących okresowo (w porze zimowej dominują dania mięsne, natomiast letniej – warzywa). Każdego roku w restauracjach odbywają się dziesiątki akcji promujących kuchnię regionalną, tradycyjne przepisy czy produkty sezonowe (Jesieńna kuchnia w Arán, Górskie gulasze w Cazorla, Dania z ryżu w Benicarló). Zgodnie ze współczesnymi trendami w menu można znaleźć dania dla dzieci, diabetyków, osób cierpiących na celiakię czy nadciśnienie.

Według danych przedsiębiorstwa, 25% klientów Paradores nie korzysta z noclegów, lecz jest zainteresowana spożywaniem posiłków. Od kilku lat liczba wydanych dań osiąga wielkość ok. 2,5 mln w ciągu roku, z czego 54% serwowano gościom zakwaterowanym w hotelu, a 46% klientom tranzytowym. Konsumenci równie chętnie korzystają z przygotowanych zestawów, jak i dań *à la carte* – samodzielnie komponując posiłek (rys. 3).



Rys. 3. Segmentacja usług gastronomicznych w 2007 r. w hotelach Paradores (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2007*)

Fig. 3. Segmentation of food & beverage services in Paradores hotels in 2007 (author's own elaboration based on *Annual Report 2007*)

Najmniejszym powodzeniem cieszą się dania bufetowe (3% wydanych potraw). Podobny odsetek stanowią posiłki dla dzieci. Konsumenci indy-

widualni korzystający z bieżącej oferty restauracji zakupili 3/4 sprzedanych dań, pozostała część to dania wydane na specjalne zamówienie związane z organizacją bankietów, konferencji i obsługą grup.

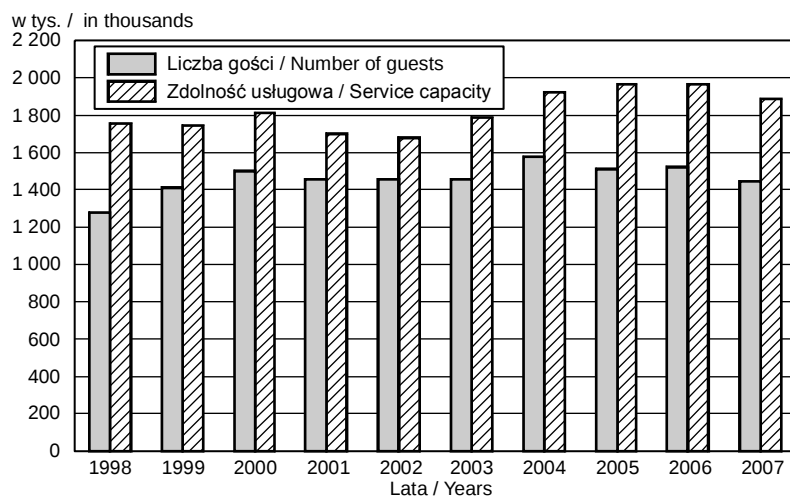
Wyniki operacyjne i finansowe

Głównym celem większości przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarstwie wolnorynkowej jest rentowność. Paradores ze względu na właściciela, którym jest skarb państwa, można określić jako specyficzne przedsiębiorstwo. Właściciel w dużym stopniu determinuje misję i cele firmy, koncentrujące się na jakości produktu opartego na dziedzictwie kulturowym Hiszpanii, a także stymulowaniu turystyki w określonych regionach i restauracji zabytkowych budynków. Realizacja tych przedsięwzięć jest możliwa dzięki efektywnym metodom zarządzania przekładającym się na dużą popularność hoteli wśród turystów oraz dobre wyniki ekonomiczne.

W latach 1998–2007 oddano do użytku 10 paradorów (778 pokoi). Mimo to zdolność usługowa hoteli nie rosła zgodnie z przyrostem liczby pokoi. Powodem tej sytuacji jest wyłączenie z eksploatacji wielu jednostek mieszkalnych (w 2007 r. ograniczenie to osiągnęło blisko 80,5 tys. pokojonocy) w związku z przeprowadzanymi na dużą skalę remontami obiektów. Zdolność usługowa w ostatnich latach jest stabilna, nieznacznie waha się wokół 1,9 mln pokojonocy (rys. 4). Należy wspomnieć, że prace remontowo-budowlane utrudniają bieżącą działalność hotelu, mogą też zakłócać wypoczynek gości, powodując ich niezadowolenie. W celu uniknięcia podobnych sytuacji, w czasie gruntownych prac hotele są okresowo zamykane.

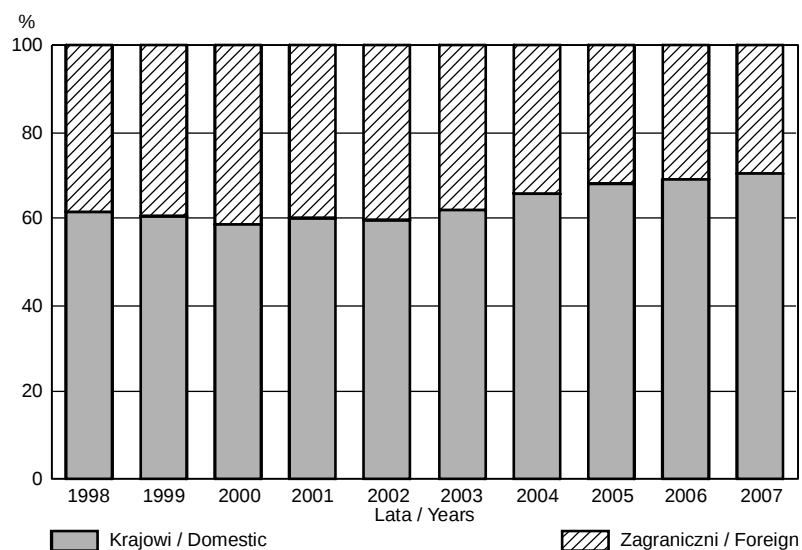
Liczba turystów obsługiwanych w hotelach Paradores wykazuje mniejszą zmienność. W pierwszych trzech latach analizowanego okresu liczba gości dynamicznie wzrosła o 18%. Kolejne trzy lata to czas stabilizacji na niższym poziomie niż w 2000 r. Ta sytuacja jest następstwem ataków na WTC w Nowym Jorku oraz na wyspach Dżerba i Bali (2002 r.), a co za tym idzie wzrostu zagrożenia terroryzmem na świecie. Jednorazowy, znaczący wzrost (7,8%) liczby turystów nastąpił w 2004 r., głównie za sprawą gości krajowych, których udział w strukturze przyjazdów przekroczył 65% (rys. 5). Zapewne duży wpływ na ograniczenie przyjazdów z zagranicy miał zamach terrorystyczny w Madrycie.

Paradores de Turismo jako przykład państwowego łańcucha hotelowego



Rys. 4. Porównanie wielkości i zdolności usługowej hoteli Paradores w latach 1998–2007 (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2000–2007*)

Fig 4. Comparison of size and service capacity of Paradores hotels between 1998–2007 (author's own elaboration based on *Annual Report 2000–2007*)



Rys. 5. Udział gości krajowych i zagranicznych w strukturze przyjazdów w latach 1998–2007 (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2000–2007*)

Fig. 5. Share of domestic and foreign visitors in the overall structure of arrivals between 1998–2007 (author's own elaboration based on *Annual Report 2000–2007*)

Przedsiębiorstwo nie utrzymało jednak dobrego wyniku w następnych latach, od 2004 do 2007 r. odnotowano 8% spadek. Jednocześnie wzrósł udział gości krajowych do poziomu 70,5%. Nieco inaczej wyglądają te proporcje w stosunku do całego segmentu hoteli hiszpańskich, w którym goście krajowi stanowią 57,5%, a zagraniczni 42,4% (www.ine.es).

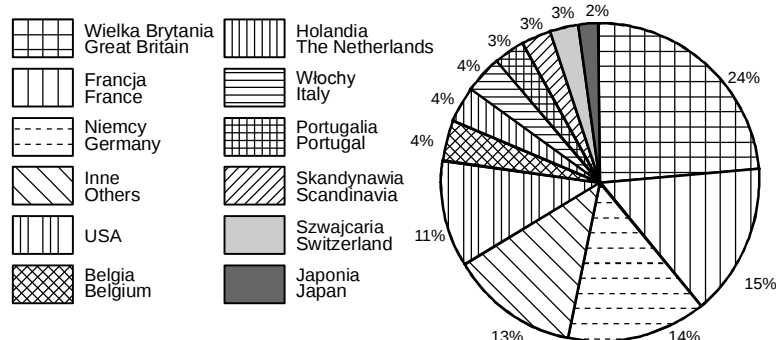
Przedstawione zestawienie sugeruje, że Hiszpanie w ten sposób pokazują przywiązanie do tradycji i regionalny patriotyzm. Obcokrajowcy zaś poszukują przede wszystkim wypoczynku na plażach Wysp Kanaryjskich i Balearów, gdzie średni wskaźnik wykorzystania pokoi jest najwyższy i przekracza 60%. Poza tym w analizowanym okresie sytuacja gospodarcza Hiszpanii była korzystna (wzrost gospodarczy w 2005 r. wyniósł 3,3% PKB, podczas gdy w całej Unii Europejskiej 1,7%), co wpływało na większy poziom konsumpcji, w tym również usług oferowanych przez Paradores (www.epp.eurostat.ec.europa.eu).

Goście krajowi stanowią mocny fundament wśród nabywców usług noclegowych hoteli Paradores. W strukturze przyjazdów tej grupy zdecydowanie przeważają mieszkańcy Madrytu (34,4% gości krajowych), Katalonii (14,2%), Andaluzji (12,2%) i Walencji (8,9%) (*Annual Report 2007*). Są to obszary o wysokiej urbanizacji i dobrze rozwiniętej gospodarce, a co za tym idzie znacznie wyróżniają się pod względem dochodów mieszkańców na tle pozostałych regionów. O dużej koncentracji świadczy fakt, że z wymienionych regionów pochodzi 70% wszystkich krajowych gości.

Goście zagraniczni stanowili 29,5% wszystkich zameldowanych w hotelach osób. W 2003 r. pojawił się spadek zarówno liczby, jak i udziału obcokrajowców w strukturze przyjazdów, który był obserwowany także w następnych latach. Zjawisko to jest o tyle niepokojące dla przedsiębiorstwa, że nie jest związane z sytuacją w całej hiszpańskiej branży hotelarskiej, gdzie ten odsetek w latach 2003–2007 utrzymywał się na poziomie 41–43%. Niekorzystna tendencja może być skutkiem osłabienia działań promocyjno-reklamowych Paradores poza granicami kraju i koncentracji na rynku wewnętrznym.

W 2007 r. prawie co czwarty obcokrajowiec nocujący w paradorze pochodził z Wielkiej Brytanii (rys. 6), znaczny udział mieli również obywatele Francji (15%) i Niemiec (14%). Podobnie kształtowała się struktura przyjazdów w ujęciu ogólnokrajowym, z tą jednak różnicą, że odsetek turystów z Niemiec sięgał 20%, a z Francji 10%. Należy zwrócić

uwagę na wysoką pozycję turystów z USA (11%), podczas gdy w skali kraju ich udział nie przekraczał 5%. Zarząd firmy zauważył wzrost liczby przyjazdów z krajów Europy Środkowej i Wschodniej, lecz konkretne dane nie zostały ujawnione.



Rys. 6. Struktura gości zagranicznych według kraju pochodzenia (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2007*)

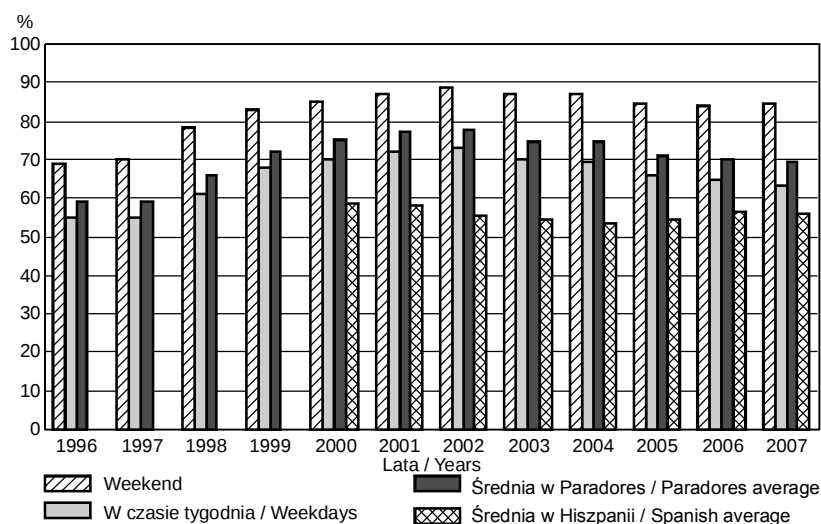
Fig. 6. Structure of foreign visitors according to their country of origin (author's own elaboration based on *Annual Report 2007*)

Interesująco przedstawiają się dane dotyczące wskaźnika wykorzystania pokoi (rys. 7). Obłożenie w paradorach rosło systematycznie od 1996 r. do 2002 r., osiągając wartość maksymalną (77,62%), następnie nastąpił spadek do 69,45% w 2007 r. Pamiętać należy, że w omawianym okresie zdolność usługowa była najmniejsza właśnie w 2002 r., stanowiła więc niższy punkt odniesienia przy obliczaniu obłożenia.

Przedstawione liczby należy uznać za sukces firmy, ponieważ w porównaniu ze średnim obłożeniem hoteli w Hiszpanii były one wyraźnie wyższe (od 13 do 21 punktów). W 2007 r. wskaźnik był wyższy od średniej dla hiszpańskiej branży hotelowej o 13 punktów. W weekendy ta różnica zwiększała się jeszcze bardziej, do ponad 22 punktów (Paradores – 84,41%, podczas gdy średnia krajowa wyniosła 61,94 %).

Większe obłożenie pokoi w weekendy niż w dni powszednie świadczy o tym, że podróżujący w celach biznesowych mają mniejsze znaczenie w strukturze gości, niż podróżujący w celach wypoczynkowych czy krajoznawczych. Atrakcyjna lokalizacja obiektów, bogata oferta usług związanych z aktywnością ruchową i regeneracją sił fizycznych sprawiają, że podróżni chętnie korzystają z hoteli w czasie wolnym od pracy,

dlatego można je określić jako hotele o funkcji wypoczynkowej. Krótkie przyjazdy weekendowe są raczej domeną turystów z Hiszpanii niż obcokrajowców.



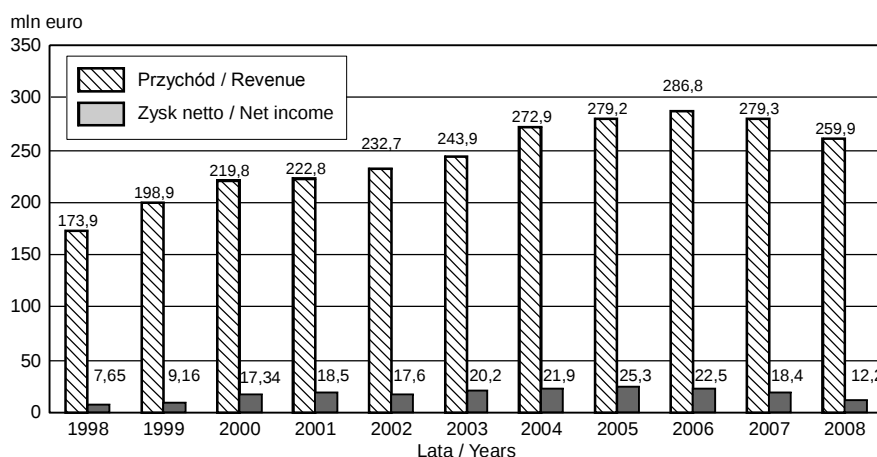
Rys. 7. Wskaźnik wykorzystania pokoi w hotelach Paradores w latach 1996–2007 (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2000–2007* i www.ine.es)

Fig. 7. Room occupancy rate in Paradores hotels between 1996–2007 (author's own elaboration based on *Annual Report 2000–2007* and www.ine.es)

Bardzo korzystnie przedstawiają się wyniki finansowe hoteli Paradores w latach 1998–2008 (rys. 8). Przychody ze sprzedaży systematycznie rosły przez 9 kolejnych lat do historycznego rekordu – 286,8 mln € w 2006 r.

Przedsiębiorstwo Paradores jest zobligowane do przeznaczenia kilku procent przychodów operacyjnych na inwestycje, remonty i modernizacje. W 2004 r. wydano na ten cel 46 mln €. W 2003 r. wmurowano kamień węgielny pod Parador Alcalá de Henares, a w 2008 r. oddano go do użytku. To pierwsza inwestycja w historii firmy sfinansowana wyłącznie z własnych środków (39 mln € zainwestowanych przez 4 lata). Wcześniej przedsiębiorstwo zajmowało się zarządzaniem obiektami, nie angażując tak dużych pieniędzy w przystosowanie budynków na potrzeby hotelarskie. W 2004 r. opłata dla właściciela za udostępnienie (eksploatację) budynków i nieruchomości wynosiła 3,14 mln €. W 2005 r.

po raz pierwszy podjęto decyzję o wypłaceniu dywidendy w wysokości 2,17 mln € (10% zysku netto za 2004 r.) na rzecz właściciela – skarbu państwa. Pozostałą część zysku przeznaczono na kapitał zapasowy, dzięki któremu będzie realizowany plan rozwoju sieci, który zakładał wydanie 204 mln € w latach 2004–2008.



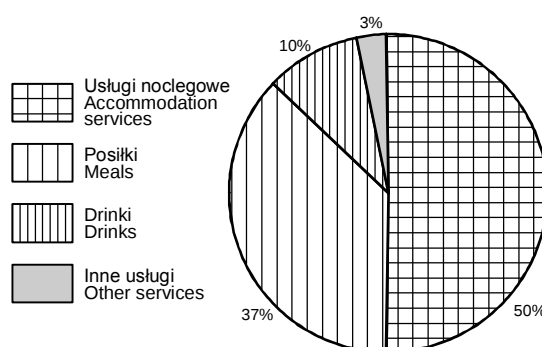
Rys. 8. Wyniki finansowe hoteli Paradores w latach 1998–2008
(opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2000–2007*)

Fig. 8. Financial results of Paradores hotels between 1998–2008
(author's own elaboration based on *Annual Report 2000–2007*)

Wysokie zyski spowodowały, że w 2006 r. prawie o 600% wzrosła opłata, którą przedsiębiorstwo płaciło na podstawie umowy koncesyjnej na rzecz Hiszpańskiego Instytutu Turystyki Turespaña za udostępnienie budynków. Instytut przeznacza te pieniądze m.in. na przywracanie świetności obiektom zabytkowym i przystosowanie ich do celów turystycznych, które następnie są zarządzane przez Paradores. Pomimo to, spółka osiągnęła zysk netto w wysokości 22,5 mln €. Na remonty i renowację, wyposażenie wnętrz i montownie instalacji wydano 22,1 mln przy rekordowych przychodach.

Wyniki finansowe w 2007 r. były zadowalające, choć przychody ze sprzedaży spadły o 2,6%. Przyczyną takiej sytuacji był spadek o 4,3% liczby pokoi przeznaczonych do wynajęcia z powodu wyłączeń z eksploatacji na potrzeby remontów i mniejszej liczby gości. Niższy zysk netto (18,4 mln €) był związany z wysoką opłatą za „dzierżawę” budynków

(17,35 mln €). W poprzednich latach ta opłata wynosiła ok. 3 mln € i nie była dużym obciążeniem dla finansów przedsiębiorstwa. W 2007 r. na renowację, wymianę instalacji technicznych i dekorację obiektów wydano 88,8 mln €. Znaczące wydatki na te cele zaplanowano jeszcze w 2009 r. – 70,5 mln €, w kolejnych latach będą się one wyraźnie zmniejszać – 38,5 mln € w 2010 r., 31,5 mln € w 2011 r. i 28,4 mln w 2012 r. (*Summary of the strategic plan 2009–2012*).



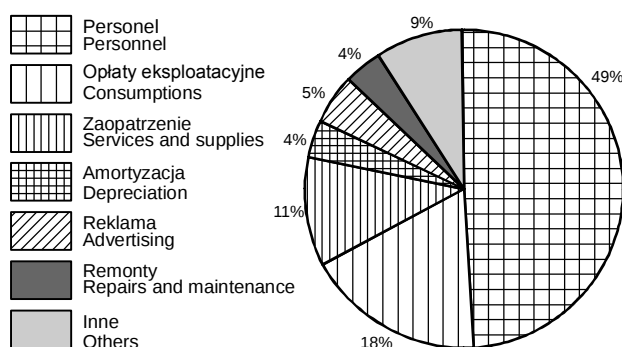
Rys. 9. Struktura przychodów hoteli Paradores w 2007 r. (opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2007*)

Fig. 9. Revenue structure of Paradores hotels in 2007 (author's own elaboration based on *Annual Report 2007*)

Struktura przychodów zachowuje podobne proporcje od kilku lat. Nie zauważono wzrostu udziału usług noclegowych w stosunku do sprzedaży pozostałych usług w 2007 r. Połowa przychodów operacyjnych pochodzi ze sprzedaży pokoi (rys. 9). Ważnym produktem, zyskownym i cieszącym się uznaniem gości, jest oryginalna kuchnia – sprzedaż posiłków generuje 37% wpływów. Dodając do tego sprzedaż napoi, działalność gastronomiczna okazuje się bardzo mocną stroną Paradores. Z kolei słabą stroną hoteli jest sprzedaż usług dodatkowych (3%). Z pewnością wymaga ona większych nakładów na promocję bądź modyfikację oferty, np. wynajmu sal konferencyjnych.

Struktura kosztów operacyjnych również pozostaje bez zasadniczych zmian w porównaniu z poprzednimi latami. Największy – blisko 50% udział stanowią koszty związane z zatrudnieniem. Zarządzającym udało się od 2005 r. zmniejszyć wydatki o 4%, optymalizując liczbę pracowników na poziomie 4300 osób. Inwestując znaczne kwoty w projekt

Green Parador, który ma na celu: oszczędzanie energii, redukcję emisji gazów, używanie czystej energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych, ograniczenie zużycia wody czy wykorzystanie papieru z recyklingu. Te działania przynoszą wymierne korzyści i przyczyniły się do obniżenia kosztów eksploatacyjnych o 2% w ciągu 4 lat.



Rys. 10. Struktura kosztów operacyjnych hoteli Paradores w 2007 r.
(opracowanie własne na podstawie *Annual Report 2007*)

Fig. 10. Operational expenses of Paradores hotels in 2007
(author's own elaboration based on *Annual Report 2007*)

W efekcie kryzysu ekonomicznego w latach 2008–2009 zmianie z pewnością uległa zarówno struktura gości krajowych i zagranicznych, jak i wyniki finansowe. Wzrost stopy bezrobocia w Hiszpanii do 18,9% w sierpniu 2009 r. (to najwyższy wskaźnik w Unii Europejskiej) oraz znaczny spadek PKB (-4,2%) muszą odbić się na liczbie gości korzystających z Paradores (www.epp.eurostat.ec.europa.eu). W 2008 r. Hiszpanie o 30% zmniejszyli wydatki na wakacyjny wypoczynek (www.tourismroi.com). Problemy gospodarcze w krajach Europy Zachodniej powodują rezygnację lub ograniczenie podróży turystycznych oraz wydatków przedsiębiorstw na kosztowne delegacje, szkolenia poza siedzibą firmy, czy wyjazdy integracyjne. Oprócz tego negatywny wpływ na ruch turystyczny spoza strefy euro miały zmiany kursów walut (np. osłabienie kursu brytyjskiego funta o 20%).

Liczba zagranicznych turystów w Hiszpanii w 2009 r. według prognoz ma spaść o 10%, już na początku roku liczba noclegów udzielonych obywatelom Niemiec była mniejsza o 13,5%, a w przypadku Brytyjczyków o 17,1% w porównaniu z rokiem poprzednim. W związku z mniej-

szą liczbą turystów spada obłożenie hoteli, które w połowie 2009 r. było niższe o 13,5% niż w 2008 r., oraz średnia cena pokoju (wskaźnik ADR) o 11,8%. To przekłada się na uzyskanie dramatycznie niskiego wskaźnika przychodów na 1 pokój (RevPAR) 46,60 € (spadek o 23,7% – największy wśród krajów basenu Morza Śródziemnego) (www.hotelnewsresource.com).

Prawdopodobnie nie wszystkie hotele przetrwają głębokie obniżenie wykorzystania pokoi i przychodów, choć średnie obłożenie na poziomie 50%, jakie obecnie jest rejestrowane w Hiszpanii, nie powinno spowodować „spustoszenia” branży.

Podsumowanie

Wieloletnie doświadczenia i tradycje hotelarskie powodują, że Paradores jest jednym z najlepiej rozpoznawalnych i popularnych produktów turystycznych Hiszpanii. Świadczy o tym frekwencja w hotelach oraz wiele znakomitych osobistości świata kultury i polityki, które korzystały z usług tych hoteli: prezydenci – Michaił Gorbaczow, George Bush, Charles de Gaulle, członkowie rodzin królewskich z Hiszpanii, Portugalii, Monaco czy Anglii, pisarze: Ernest Hemingway, Paulo Coelho, gwiazdy popkultury Madonna i Mick Jagger. Kameralność obiektów, oryginalne aranżacje wnętrz, bogata historia wielu budynków powodują, że goście mogą poczuć się w nich wyjątkowo. Taką „podróż w czasie i przestrzeni” mogą jeszcze dodatkowo podkreślić smaki regionalnych potraw wytwarzanych na bazie tradycyjnych przepisów. Wyróżnienie siedmiu produktów (plaża i słońce, zdrowie, natura, historyczne miejsca, rodzina, golf i sport, biznes) pokazuje główne kierunki działania przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia specyficznej oferty i jej promocji. Dodatkowo sprzedaż usług jest wzmacniana poprzez kreowanie pakietów *Rutas* (trasy tematyczne dla turystów wykorzystujące elementy dziedzictwa kulturowego i naturalnego Hiszpanii) i *Unique Rooms* (zakwaterowanie w pokojach o oryginalnej aranżacji).

Paradores to narzędzie polityki turystycznej państwa, które godzi cele komercyjne ze społeczną misją. Swoją działalność koncentruje na zaangażowaniu w rozwój terenów słabo zagospodarowanych, środowisku naturalnym (*Green Parador*, Wspólnotowy System Ekozarządzania i Au-

dytu EMAS²), bezpieczeństwie i rozwoju pracowników firmy. Przedsiębiorstwo realizuje program *Paradores School*, wykorzystując wiedzę oraz umiejętności pracowników kształci własne kadry, ale również personel na potrzeby całej branży hotelarskiej.

Paradores można określić jako funkcjonujący samodzielnie (niezależny od nadrzędnej jednostki – systemu) łańcuch hotelowy, ponieważ integracja wewnętrzna jest bardziej rozwinięta niż w przypadku grup markowych. Decydują o tym następujące cechy:

- centralny zarząd nadzorujący pracę poszczególnych jednostek;
- charakter własności – skarb państwa;
- podobieństwo organizacyjne – znaczna część działań administracyjnych i zarządczych wyprowadzona jest poza hotel na szczebel centrali, np.: sprawy kadrowe, szkolenia, marketing i sprzedaż usług, obsługa prawna, zaopatrzenie, kontrola jakości usług, technologie informatyczne;
- podobieństwo funkcjonalne (choć nie są to hotele „wykonane według jednego szablonu”);
- jednolita dokumentacja eksploatacyjna i system finansowo-księgowy – wyniki finansowe hoteli są bilansowane na poziomie centrali;
- finansowanie inwestycji, modernizacji i zamówień jest realizowane ze wspólnego budżetu.

Paradores de Turismo jest liderem w segmencie hoteli zabytkowych na rynku hiszpańskim i jako spółka skarbu państwa efektywnie zarządza zarówno obiektami współczesnymi, jak i historycznymi. Rozwiązania systemowe w zakresie ochrony i wykorzystania części dziedzictwa kulturowego Hiszpanii stanowią niewątpliwie wzór godny naśladowania.

Literatura

- Ciesielska O., Rouba R., Stasiak A., 2006, *Hotelarstwo w zabytkach – grupy markowe*, Turystyka i Hotelarstwo, 9.
- Milewska M., Skrzypczyński M., Włodarczyk B., 2004, *Mierniki jako ważny element nauczania hotelarstwa*, Turystyka i Hotelarstwo, 5.
- Paradores – Annual Report 2000*.

² System wyróżnia obiekty, które w swojej działalności wykraczają poza minimalne wymagania przepisów w zakresie ochrony środowiska. Stawia wymagania podobne do normy ISO 14001.

- Paradores – Annual Report 2001.*
Paradores – Annual Report 2002.
Paradores – Annual Report 2003.
Paradores – Annual Report 2004.
Paradores – Annual Report 2005.
Paradores – Annual Report 2006.
Paradores – Annual Report 2007.
Rouba R., 2005, *Hotele w obiektach zabytkowych*, Ochrona Zabytków, 2.
Straszewicz L., 1982, *Hiszpania*, PWN, Warszawa.
Summary of the strategic plan 2009–2012. Innovation and modernization of the Chain.
The Rain in Spain – STR Global releases performance results for Spain (www.hotelnewsresource.com – wrzesień 2009).
Wawrzukowicz S., Hiszpański K., 1982, *Podręczny słownik hiszpańsko-polski*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
Wilgen van J., 2009, *Spain's hotel industry sees tough summer ahead* (www.tourismroi.com – lipiec 2009).
Winter in Spain plans to revive tourism (www.tourismroi.com – lipiec 2009).
Włodarczyk B., 2003, *Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie – próba definicji*, Turystyka i Hotelarstwo, 3.

Strony internetowe

<http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>
<http://www.globalcrisisnews.com>
<http://www.hotelnewsresource.com>
<http://www.htrends.com>
<http://www.ine.es>
<http://www.parador.es>
<http://www.strglobal.com>
<http://www.tourismroi.com>

Paradores de Turismo as an example of a state-run hotel chain

Summary

Paradores de Turismo de España is a trademark of Spanish tourism industry. Its beginning dates back to 1926, when the first parador was opened in Gredos Mountains. At the initiative of the government, new establishments were being opened in scenic areas and in buildings of historical and artistic value. The Spanish touristic “boom” of the 1960s resulted in Paradores chain hotels being opened at an unprecedented rate – 47 establishments during the years 1961–

1970 (Fig. 1). According to the trends of the sixties, the locations on the Mediterranean coast appeared: Aiguablava (Costa Brava), Nerja (Costa del Sol), El Saler (Costa del Azahar). In 1991 Paradores de Turismo was transformed into a public company and the state treasury became its only owner. Organizational changes resulted in creation of a profitable enterprise.

In the middle of 2009, 93 hotels belonged to the network (Tab. 1). They comprised of 5900 rooms and over 11,300 beds. An average size of a hotel is 63 rooms. Paradores are establishments of great renown on the Spanish market. As much as 71% (66 facilities) are 4-star hotels, almost 25% – 3-star hotels and only 3 hotels were awarded 5 stars. Almost half of all buildings were constructed in the 20th century, including 30 modern establishments, which were built from the scratch or adapted for accommodation purposes after 1945. Every third 20th-century building is an urban or rural residence, which had previously belonged to aristocratic families.

Buildings constructed between the 16th and 19th centuries compose almost 25% of all hotels. The vast majority of them include palaces and monasteries, located mainly in central Spain (Castile, Extremadura). They are situated in an area rich in historical monuments.

Older buildings, erected before the 16th century (total of 25 hotels), have a particular historical value. The oldest establishment is the 8th century Moor fortress, located in Alarcon (Cuenca), on the border of historical regions of La Mancha and Levante. Two thirds of this group includes castles and fortresses, while the remaining part consists of monasteries and representative urban palaces (e.g. Cáceres in Extremadura and Zamora in Castile and León).

The location of hotels is visibly dispersed (Fig. 2). Among 50 Spanish provinces, only the Balearic Islands and Vizcaya (Basque Country) provinces do not host any paradores. What is interesting, they can be found in 14 cities, which host sites from the UNESCO World Heritage List. Another feature of paradores' location is their "provincialism". Only a small number of them is located in large urban areas. Cities of 100 thousand inhabitants host only 10% of the hotels.

The diversity of clients' needs resulted in distinguishing 7 products by the company: beach and sun, health (spa), nature – hotels located in scenic areas, historic sites, family – facilities for families with children, sports and golf, business – product based on renting conference rooms of different sizes.

Paradores can be distinguished from the competition by their F&B activity. It is based on traditional, regional cuisine, which uses original recipes and cooking methods and local, high-quality produce. During a year, hotel restaurants serve about 2.5 million meals and generate 37% of revenue.

Tourist packages *Rutas* (theme routes) and *Unique Rooms* (accommodation in unique, historical-artistic atmosphere in specially designed arrangements) have a large influence on the volume of sales.

Operational and financial results of the Paradores chain in the years 1998-2008 were solid. An average occupancy rate varied from 66 to 77% (significantly higher than Spanish hotel industry average). The revenue reached 170–286 million Euros, while net income varied from 7.65 to 25.3 million Euros. A large

share of operational income was spent on investments and repairs (in the years 2001–2003, € 164 mil., while during 2004–2008 – € 204 mil.). Despite the financial crisis, which significantly affected Spain, the hotel chain will be implementing a daring investment policy (€ 168.9 mil. during 2009–2012). Spanish visitors compose 70.5% of all Paradores guests. They mainly come from large, urbanized, rich areas (Madrid, Catalonia, Andalusia, Valencia). Foreign visitors include mainly guests from Great Britain, France and Germany (Fig. 2).

Paradores de Turismo is a company owned by state treasury, supervised by national tourism organization of *Turespaña*, which manages buildings belonging to a state organization *Patrimonio Nacional* – National Heritage. As a result, it became a tool of the state tourism policy, which comprises both, commercial goals and a social mission.

Translated by Patryk Marczuk