

Katarzyna Rotter

Łańcuchy i systemy hotelowe w Polsce

Motywy tworzenia łańcuchów hotelowych

Źródła popularności tworzenia przedsiębiorstw skupiających więcej niż jeden obiekt hotelowy zostały szeroko opisane w literaturze. Wielu autorów podziela pogląd M. Grabiszewskiego (1998), że „hotele zgrupowane w ramach tej samej firmy mogą skuteczniej niż pojedyncze obiekty przeciwstawiać się konkurencji, efektywniej oddziaływać na rynek i uzyskiwać korzystniejsze wyniki ekonomiczne”. Pogląd ten potwierdzają dane przytaczane przez A. Kowalczyka (2001), który za U. Miłką-Karandziej podaje, że duże łańcuchy hotelowe są bardziej efektywne na rynku hotelarskim, gdyż z reguły należące do nich hotele mają o 10–15% wyższe obłożenie miejsc niż hotele niezrzeszone. Według T. Knowlesa (2001) największe łańcuchy hotelowe mają o 10% wyższe wskaźniki wykorzystania pokoi od średniej w sektorze hotelarstwa. Także P. Jones (1999) jest zdania, że duże firmy hotelarskie osiągają wyższe niż średnie wartości przychodów ze sprzedaży i zysków.

Do często podkreślanych zalet tworzenia łańcuchów hotelowych należy ponadto¹:

- obniżanie kosztów działalności przez prowadzenie wspólnej polityki promocyjnej, stosowanie takich samych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych;
- zwiększenie siły przetargowej wobec dostawców i pośredników;
- większa dostępność do kapitału pozwalająca na bardziej elastyczne odpowiadanie na potrzeby rynku;

¹ Na podstawie informacji zawartych w pracach m.in. A. Kowalczyka (2001), T. Knowlesa (2001), P. Jonesa (1999), T. Choi, R.K.S. Chu (1999), G. Lafferty, A. van Fossena (2001), P. Slattery (2002) oraz na stronie internetowej www.hotelarze.pl.

- dywersyfikacja ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej poprzez możliwość działania na kilku rynkach o różnym stopniu ryzyka;
- możliwość zaproponowania pracownikom ścieżki rozwoju kariery i przez stworzenie atrakcyjnych stanowisk pracy utrzymanie wykwalifikowanej kadry, a w efekcie wyższej jakości usług;
- większa możliwość zdobywania stałych klientów dzięki wprowadzaniu programów lojalnościowych;
- zyskiwanie przewagi konkurencyjnej z uwagi na fakt, że znana marka, przez gwarancję powtarzalności jakości usług we wszystkich obiektach łańcucha, zwiększa wiarygodność firmy, przez co ułatwia klientom podejmowanie decyzji o wyborze hotelu sieciowego;
- możliwość (dzięki znanej marce) podejmowania mniej kapitałochłonnych sposobów na powiększanie firmy, takich jak *franchising* i kontrakt menedżerski.

Systemy hotelowe, które zaczęły się rozwijać na szerszą skalę po II wojnie światowej, w latach 90. XX w. odgrywały bardzo istotną rolę na światowym rynku hotelarskim². Dynamiczny rozwój firm hotelarskich następował nie tylko dzięki budowie nowych obiektów, ale także przez fuzje i przejęcia istniejących łańcuchów hotelowych. Działania te powodują wzrastającą koncentrację poziomą na rynku hotelarskim³. Oprócz wzrostu liczby hoteli „sieciowych” oraz postępującej koncentracji własności bazy hotelowej, na świecie obserwuje się ponadto coraz większy stopień umiędzynarodowienia firm hotelarskich. Obecnie największe grupy hotelowe działają w kilkudziesięciu krajach świata, w pełni zasługując na miano przedsiębiorstw globalnych. Zarysowane powyżej tendencje w światowym hotelarstwie znajdują swoje odbicie także na rynku polskim.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie łańcuchów i systemów hotelowych funkcjonujących w Polsce w 2002 r.⁴

² Dla przykładu w Wielkiej Brytanii między 1985 a 2000 r. liczba pokoi związanych z łańcuchami hotelowymi wzrosła o 59%, średnio 5300 pokoi na rok. W 2001 r. w dyspozycji systemów i łańcuchów hotelowych znajdowało się 56% pokoi hotelowych w Wielkiej Brytanii (Slattery 2002).

³ P. Jones (1999) za T. Olsenem podaje, że na początku lat 90. XX w. 25 największych łańcuchów hotelowych w Stanach Zjednoczonych posiadało 54% udziału w rynku.

⁴ Z uwagi na dynamiczne zmiany w zakresie wielkości i rodzajów łańcuchów hotelowych działających w Polsce, na potrzeby artykułu przyjęto stan z października 2002 r.

Łańcuchy hotelowe w Polsce

W 2002 r. w Polsce działały 23 firmy hotelarskie, które zostały uznane przez autorkę za łańcuchy hotelowe (Tab. 1). Zestawienie uwzględnia te przedsiębiorstwa hotelarskie działające w Polsce, które:

- posiadają więcej niż 1 hotel,
- prowadzą politykę tworzenia identyfikacji dla całego łańcucha przez promowanie wspólnej marki i posługują się wspólnym logo (w artykule nie uwzględniono zrzeszeń samodzielnych hoteli powstających w celu realizacji zadań marketingowych),
- obrały wspólny kierunek rozwoju firmy prowadzący do ujednolicenia cech użytkowych obiektów, tj. standardu, zakresu usług, wyposażenia itp.

Międzynarodowe łańcuchy hotelowe (własność podmiotów zagranicznych)

Większość łańcuchów hotelowych działających w Polsce pozostaje własnością firm zagranicznych, które rozwijają swoją działalność w skali międzynarodowej. W 2002 r. na polskim rynku hotelarskim funkcjonowało 14 takich łańcuchów reprezentowanych przez 55 obiektów z 11 095 pokojami hotelowymi. Przedsiębiorstwa te należą w zasadniczej części do największych systemów hotelowych świata, stąd w Polsce działają hotele posługujące się najbardziej znanymi markami hotelowymi, tj. Holiday Inn, Marriott, Sheraton, Best Western itd.

Pierwsze hotele związane z międzynarodowymi systemami hotelowymi pojawiły się w Polsce w pierwszej połowie lat 70. Decyzja o budowie obiektów w ramach tzw. importu inwestycyjnego, za środki dewizowe uzyskane z kredytów, przy udziale zagranicznych firm budowlanych, miała się przyczynić do unowocześnienia polskiego hotelarstwa oraz zwiększenia tempa rozwoju bazy hotelowej (Kwiatkowski 1982). Wszystkie inwestycje importowe były realizowane w tym czasie dla PP Orbis. Dla niektórych z planowanych obiektów podpisywano umowy licencyjne z międzynarodowymi łańcuchami hotelowymi, co uprawniało do używania logo, korzystania z systemu rezerwacyjnego i programów promocyjnych tych firm. W ten sposób rozpoczęło działalność w Polsce 9 hoteli posługujących się markami Forum, Inter-Continental, Holiday Inn i Novotel.

W latach 80. XX w. inwestycje turystyczne państwa zostały zahamowane z uwagi na sytuację gospodarczą i polityczną w kraju. W tym

okresie powstał tylko jeden hotel związany z międzynarodową firmą (Forum w Krakowie). Został on oddany do użytku 12 lat po rozpoczęciu budowy.

Tabela 1. Łańcuchy hotelowe w Polsce w 2002 r.

Table 1. Hotel chains in Poland in 2002

Charakterystyka powiązań kapitałowych Characteristic of financial links	Liczba pokoi No. of rooms	Sposób włączania hoteli do łańcucha The method of adding hotels to the chain		
		Własność/ współwłasność Ownership/ joint ownership	Kontrakt menedżerski Managerial contract	Franchising/ licencja Franchising/ licence
Międzynarodowe łańcuchy hotelowe – własność podmiotów zagranicznych International hotel chains – property of foreign investors	11 095*	Marriott Sheraton Le Meridien Ibis Novotel Mercure Dorint Campanile	Radisson SAS Hyatt Regency Ibis	Best Western Novotel Mercure Sofitel Holiday Inn Sorat
Krajowe łańcuchy hotelowe – własność podmiotów zagranicznych Hotel chains in Poland – property of foreign investors	15 377*	Orbis Qubus Syrena		
Międzynarodowe łańcuchy hotelowe – własność podmiotów krajowych International hotel chains – property of Polish investors		Gromada		Gromada
Krajowe łańcuchy hotelowe – własność podmiotów krajowych Hotel chains in Poland – property of Polish investors		Gołębiewski Hotel 500 BEPH RT Hotels Diamant		

* W tym 5278 pokoi w obiektach Orbisu włączonych do łańcuchów Sofitel, Novotel oraz Mercure.

* In it 5278 rooms in Orbis hotels included in Sofitel, Novotel and Mercure hotel chains

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's analysis.

W 1989 r. powstał hotel Marriott i ta data wyznacza nowy etap umiędzynarodowienia polskiego hotelarstwa. Był to pierwszy obiekt sieciowy w Polsce niezwiązany z PP Orbis. W celu budowy hotelu w 1987 r. powstała spółka *joint-venture*, utworzona przez PLL LOT, austriacką firmę budowlaną i system Marriott Corporation. Obiekt powstał jako pięcisetny hotel Marriott na świecie, jedyny w Europie Wschodniej. Marriott Corporation, jako pierwszy międzynarodowy system hotelowy w Polsce, jest nie tylko współwłaścicielem budynku, ale także zarządza hotelem.

Zmiana sytuacji społeczno-politycznej w Polsce i ożywienie gospodarcze na początku lat 90. ubiegłego wieku nie spowodowały automatycznie napływu inwestycji zagranicznych i rozwoju kontaktów międzynarodowych w branży hotelarskiej. Potencjalni 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 i samorządy lokalne (Iunius, Johnson. 1999). Według A. Kowalczyka (2002) w pierwszej połowie lat 90. hamulcem dla ekspansji zagranicznych łańcuchów hotelowych w Polsce był m.in. brak jasno określonej polityki państwa w stosunku do inwestorów zagranicznych, nie do końca określone kompetencje administracji rządowej i samorządowej, częste zmiany przepisów prawa, a także konkurencja ze strony Czech, Węgier i wschodniej części Niemiec, w których zagraniczne firmy hotelarskie wcześniej zaangażowały się kapitałowo (Kowalczyk 2002). W efekcie w latach 1989–1998 do istniejących hoteli międzynarodowych firm dołączyło jedynie 6 nowych obiektów. Poza hotelem Marriott powstał Holiday Inn, Radisson SAS, Sheraton, Le Meridien oraz Ibis. Z drugiej strony niektóre hotele należące do PP Orbis straciły prawo posługiwania się międzynarodową marką (Holiday Inn w Krakowie i Novotel w Sosnowcu).

Od 1999 r. obserwuje się w Polsce przyspieszenie tempa wzrostu liczby hoteli międzynarodowych firm. Wśród 41 obiektów włączonych do międzynarodowych łańcuchów hotelowych w latach 1999–2002, pojawiły się pierwsze hotele działające pod marką Mercure, Sofitel, Hyatt, Dorint, Sorat⁵, Best Western i Campanile. Powstały kolejne hotele Holiday Inn, Radisson SAS oraz Ibis.

W Polsce obiekty będące częścią międzynarodowych łańcuchów hotelowych to prawie wyłącznie hotele miejskie, w większości nastawione na obsługę szeroko rozumianej turystyki biznesowej.

⁵ Firma Sorat przestała zarządzać hotelem Lublinianka w listopadzie 2002 r.

Większość z nich (80%) zlokalizowano w centrum miasta, pozostałe w strefach podmiejskich, zazwyczaj w sąsiedztwie dróg wylotowych. Jedynie dwa obiekty (Best Western w Ożarowie Mazowieckim powstały przy trasie Warszawa–Poznań oraz Novotel w Warszawie położony pomiędzy miastem a lotniskiem Okęcie) mogą być zaliczone do typu hoteli tranzytowych.



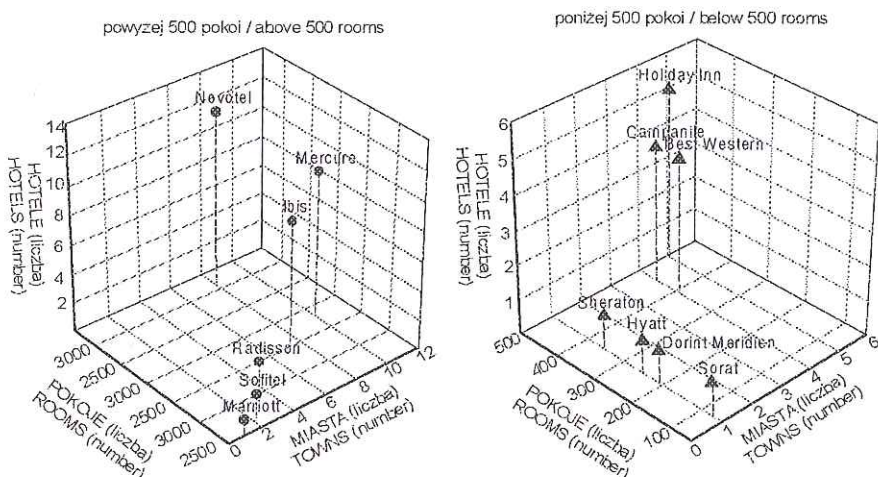
Ryc. 1. Rozmieszczenie międzynarodowych łańcuchów hotelowych w Polsce w 2002 r.

Fig. 1. Distribution of international hotel chains in Poland in 2002

Łącznie w 2002 r. hotele międzynarodowych firm działały w 16 miejscowościach w Polsce (Ryc. 1). Najwięcej obiektów funkcjonuje w Warszawie (12 hoteli, 3871 pokoi), która dysponuje w efekcie 35%

udziałem pokoi w tego typu hotelach. Największe miasto w kraju, a zarazem centrum polityczne, gospodarcze i finansowe, skupia największą liczbę hoteli wyższej klasy (6 obiektów typu *upscale* i *luxury*). Swoje hotele zlokalizowało tutaj 10 międzynarodowych łańcuchów hotelowych z 14 operujących w Polsce. Znaczną liczbę obiektów funkcjonujących w ramach międzynarodowych sieci posiada także Kraków (8 hoteli), Wrocław (7), Poznań (5), Szczecin (5) i Gdańsk (4).

Liderem na rynku stała się grupa Accor, która w 2000 r. została inwestorem strategicznym firmy Orbis S.A. W efekcie zawartej równocześnie umowy *franchisingowej*, do 2002 r. 16 hoteli Orbisu przemianowano na Sofitel (2 obiekty), Novotel (5) oraz Mercure (9)⁶. Ponadto grupa Accor inwestowała w tym okresie we własne obiekty, głównie typu Ibis (7 hoteli), Novotel (2) i Mercure (1)⁷. Te trzy łańcuchy hotelowe operują obecnie największą liczbą lokalizacji oraz największą liczbą pokoi hotelowych spośród wszystkich zagranicznych firm hotelowych działających na polskim rynku (Ryc. 2).



Ryc. 2. Międzynarodowe łańcuchy hotelowe w Polsce w 2002 r.

Fig. 2. International hotel chains in Poland in 2002

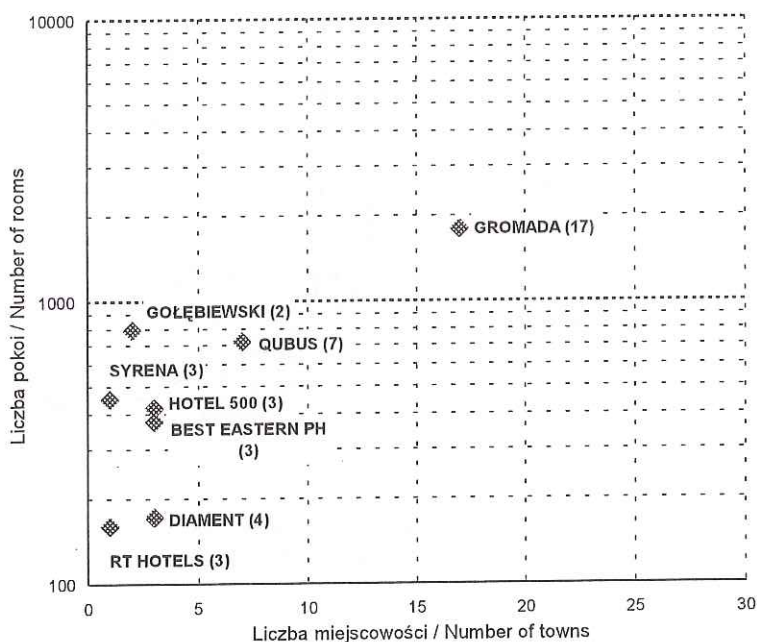
⁶ Integracja z systemem Accor wiązała się jednocześnie ze stopniowym wycofywaniem się Orbisu ze współpracy z Bass Hotels & Resorts (obecnie Six Continents), wskutek czego w 2001 r. zniknęła z polskiego rynku marka Inter-Continental, a w 2002 r. – marka Forum.

⁷ W 2003 r. obiekty te mają zostać włączone do sieci hoteli Orbis.

Ogółem w 2002 r. grupa Accor dysponowała w Polsce 33 hotelami (6929 pokoi) i jako jedyna grupa hotelowa wprowadziła na polski rynek kilka produktów ze swojego asortymentu, przez co świadczy usługi różnym segmentom rynku.

Międzynarodowe łańcuchy hotelowe (własność podmiotów krajowych)

Jedynym przedsiębiorstwem polskim, które zdecydowało się rozszerzyć działalność na rynki zagraniczne jest OST Gromada. Pierwszy hotel tej firmy powstał w 1958 r., następny dopiero w 1973. W latach 90. firma prowadziła konsekwentną politykę rozwoju sieci, za co w 2001 r. została uhonorowana nagrodą Polskiej Rady Biznesu. Dziś firma posiada 17 własnych hoteli, w tym jeden w Berlinie, a dalsze trzy zostały włączone do sieci na podstawie licencji udzielonej innym podmiotom (w tym hotel w Kapsztadzie). W 2002 r. firma dysponowała w Polsce około 2 tys. pokoi hotelowych (Ryc. 3).



Ryc. 3. Wybrane łańcuchy hotelowe w Polsce w 2002 r.

Fig. 3. Chosen hotel chains in Poland in 2002

Krajowe łańcuchy hotelowe (własność podmiotów zagranicznych)

Podmioty zagraniczne, niezwiązane z międzynarodowymi systemami hotelowymi, zaczęły podejmować inwestycje na rynku hotelarskim w Polsce w końcu lat 80. XX w. Początkowo ich działalność polegała na budowie hoteli dla PP Orbis, z czasem firmy zagraniczne zaczęły inwestować w istniejące hotele lub w budowę nowych obiektów. Niektóre spośród tych podmiotów zdecydowały się tworzyć sieć hoteli w Polsce. Należy do nich m.in. norweska firma Qubus Hotel Management, która w 1996 r. otworzyła swój pierwszy hotel w Zielonej Górze. Do 2002 r. firma rozwijała swoją sieć tylko w zachodniej Polsce, budując nowe obiekty, ale także przejmując istniejące (m.in. zakup 80% udziałów firmy Piast-Tourist posiadającej hotele w Głogowie, Legnicy i Złotoryi oraz przejęcie hotelu Maria Magdalena we Wrocławiu). Hotele marki Qubus to obiekty średniej i wyższej klasy, przygotowane na przyjmowanie głównie klientów biznesowych, tranzytowych. Dziś łańcuch tworzy 7 hoteli (Ryc. 3), planowane są jednak dalsze inwestycje, m.in. w Gliwicach, Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Opolu (*Norweski ... 2001*).

Od 1997 r. właścicielem spółki Hotele Warszawskie Syrena jest austriacka firma BAU Holding AG (Burak 2000). Przejęła ona 80% udziałów w firmie posiadającej sześć hoteli zlokalizowanych w Warszawie, z których obecnie działają trzy. W 2002 r. firma dysponowała blisko 450 pokojami hotelowymi.

Zapowiadana już w pierwszej połowie lat 90. prywatyzacja największego polskiego łańcucha hotelowego Orbis (55 hoteli, 10 667 pokoi w 1993 r.), cieszyła się znacznym zainteresowaniem ze strony inwestorów zagranicznych (Mendell 1994). Zagraniczne systemy hotelowe, licząc na dokończenie przez rząd Polski procesu prywatyzacji Orbisu, wstrzymywały nawet rozpoczęcie innych inwestycji na terenie Polski (Kowalczyk 2002).

Orbis S.A., dawne przedsiębiorstwo państwowe, miało znaczną przewagę ilościową nad pozostałymi krajowymi firmami hotelowymi. Orbis swoją bazę hotelową zaczął rozwijać od 1950 r., kiedy przejął na własność pierwszych 9 hoteli w znaczących ośrodkach turystycznych kraju. W latach późniejszych baza Orbisu powiększała się także dzięki inwestycjom instytucji centralnych. Do niedawna w posiadaniu tej firmy były najbardziej reprezentacyjne obiekty hotelowe w kraju zarówno w dużych miastach, jak i w znanych ośrodkach wypoczynkowych. Dzięki tej uprzywilejowanej pozycji firma Orbis dysponowała największą bazą hotelową w Polsce. Jeszcze w 1997 r. pod względem liczby pokoi firma

posiadała 25% udziału w polskim rynku hotelarskim (*Skrócona wersja prospektu emisyjnego ...* 1997). Ostatecznie inwestorem strategicznym Orbisu została francuska firma Accor, która w 2000 r. stała się właścicielem pakietu kontrolnego firmy (20% akcji). Do sierpnia 2002 r. Accor zwiększył swój udział do 27% kapitału akcyjnego Orbis S.A.

Orbis do tej pory nie inwestował w rozbudowę sieci, skupiając się głównie na modernizacji istniejących obiektów, zwłaszcza tych, które miały zostać włączone do jednego z trzech łańcuchów systemu Accor. W 2002 r. Orbis ciągle był największym krajowym łańcuchem hotelowym z 56 hotelami (10 620 pokoi) w 29 miastach w Polsce (Ryc. 3). W 2003 r. planowane jest zwiększenie liczby obiektów w dyspozycji Orbisu poprzez przejęcie hoteli zbudowanych w Polsce przez Accor, co spowoduje jeszcze większą integrację tych firm.

Krajowe łańcuchy hotelowe (własność podmiotów krajowych)

W latach 90. XX w. budowanie łańcuchów hotelowych w Polsce rozpoczęły od podstaw nowe krajowe podmioty gospodarcze, takie jak: Gołębiowski, RT Hotels, Diament, Hotels 500 oraz Best Eastern Plaza Hotels. Działania inwestycyjne tych podmiotów są ukierunkowane w wielu przypadkach na wypełnienie niszowych obszarów rynkowych, pozostających dotychczas poza zainteresowaniem rynkowych potentatów.

Wśród wyróżnionych przedsiębiorstw jedynym wyrosłym na bazie przedsiębiorstwa turystycznego o wieloletnich tradycjach (biura podróży Harctur, obecnie Best Harctur) jest Best Eastern Plaza Hotels. Firma powstała w 1991 r. i do 1999 r. zainwestowała w trzy hotele (dwa obiekty typu Park – w Poznaniu i Olsztynie oraz jeden typu Park Plaza – we Wrocławiu), dysponujące łącznie 376 pokojami (Ryc. 3). Hotele Park są zlokalizowane poza centrami miast i dysponują rozbudowaną bazą rekreacyjną, natomiast hotel Park Plaza, o wyższym standardzie, jest nastawiony przede wszystkim na obsługę klientów biznesowych.

Pozostałe uwzględnione przedsiębiorstwa hotelowe – niejednokrotnie ledwie zasługujące na miano łańcucha – to przedsiębiorstwa założone przez polskie firmy prywatne, poszukujące możliwości korzystnego zainwestowania kapitału.

Hotele Diament są własnością spółki o tej samej nazwie, działającej na rynku hotelarskim od 1991 r. Firma koncentruje się na tworzeniu hoteli w zabytkowych kamienicach w miastach Górnego Śląska. Tak powstały cztery hotele klasy *midscale* w Zabrze, Gliwicach i Katowicach. Podobną strategię realizuje od 1995 r. firma RT Hotels, z tym, że na obszar

działania wybrała Kraków. Obecnie działają trzy obiekty zlokalizowane w centrum lub w niedalekiej odległości od centrum miasta. Firma prowadzi aktywną politykę inwestycyjną – niedługo zakończony zostanie remont kolejnego obiektu hotelowego przejętego przez RT Hotels.

Tadeusz Gołębiowski na początku lat 90. zainwestował w obiekt hotelowy z bogatą bazą rekreacyjną i konferencyjną w Mikołajkach. Wkrótce zakupił drugi obiekt w Białymstoku. W najbliższym czasie zostanie ukończona nowa inwestycja w Wiśle. Gołębiowski to jedna z niewielu firm, które na większą skalę zainwestowały w obiekty typu resort. Jednocześnie nazwa Gołębiowski, dzięki aktywnym akcjom promocyjnym, należy do bardziej znanych polskich marek hotelowych.

Inną strategię przyjęła spółka Hotel 500, własność firmy budowlanej JW Construction. Firma, wykorzystując własne możliwości produkcyjne, zamierza stworzyć sieć hoteli klasy ekonomicznej budowanych metodą modułową, zlokalizowanych poza centrami dużych miast, przy trasach komunikacyjnych, a także w miastach 30–40 tys. Do 2002 r. powstały trzy obiekty – w Strykowie pod Łodzią, Tarnowie Podgórnym k. Poznania oraz w Zegrzu k. Warszawy. Planowane są dalsze inwestycje, m.in. w Głogoczowie k. Krakowa, w Warszawie k. Portu Żerańskiego, Sopotcie, Częstochowie, Międzyzdrojach, Licheniu, Bielsku-Białej.

Podobną strategię przyjęła firma Investon, należąca do grupy TON Agro⁸, która także zamierza tworzyć sieć 15 hoteli klasy ekonomicznej przy skrzyżowaniach szlaków tranzytowych i wjazdowych do największych miast oraz na terenach przygranicznych (Staniszewska 2001; *Eurobuild Poland News* 2002). Pierwszy obiekt już powstaje w Świebodzinie w województwie lubuskim.

Podsumowanie

Chociaż pierwsze łańcuchy hotelowe w Polsce zaczęły powstawać w latach 50. XX w., dopiero lata 90. przyniosły rozwój tego zjawiska na szerszą skalę, będący odzwierciedleniem tendencji w światowym hotelarstwie. Transformacja systemowa w Polsce otworzyła możliwości większego zróżnicowania zarówno podmiotów dokonujących inwestycji, jak i form zaangażowania kapitałowego. Do 2002 r. można zaobserwować znaczącą aktywność firm z kapitałem zagranicznym, przede wszystkim dużych międzynarodowych systemów hotelowych, które inwestowały w Polsce głównie w hotele średniej i wysokiej klasy. Dostępność bardzo dobrej lokalizacji w największych miastach kraju,

⁸ Własność Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa.

niejednokrotnie w ścisłym centrum, spowodowała, że tam właśnie powstały obiekty działające pod międzynarodową marką. Firmy międzynarodowe stosują różnorodne formy wejścia na polski rynek (Tab. 1). Okres przemian systemowych stwarza możliwości zakupu firm lub udziałów w firmach hotelarskich o ustalonej lokalnie lub regionalnie reputacji, zdobywając w ten sposób udział w rynku oraz korzystną lokalizację. Jednocześnie firmy międzynarodowe znacznie częściej stosują możliwości płynące z zastosowania *franchisingu* lub kontraktu menedżerskiego jako alternatywy dla bezpośrednich inwestycji kapitałowych.

W latach 90. zaczęły także powstawać nowe łańcuchy hotelowe tworzone przez polskich przedsiębiorców. Jednak z uwagi na mniejsze możliwości kapitałowe i krótki czas funkcjonowania na rynku, nie dysponują one dużą bazą hotelową. Z tego samego powodu znajomość ich marek wśród potencjalnych klientów jest dość ograniczona, stąd brak im podstaw do tworzenia sieci na zasadach *franchisingu*, choć niektóre deklarują chęć rozwoju firmy taką drogą w przyszłości.

Proces tworzenia i rozbudowy łańcuchów hotelowych w Polsce będzie z pewnością kontynuowany, biorąc pod uwagę rozpoczęte inwestycje i deklaracje firm dotyczące planów ich rozwoju. Od 2001 r. można obserwować pierwsze oznaki powstania nadpodaży miejsc hotelowych w dużych miastach w Polsce, co może powodować przesunięcia zainteresowania inwestorów także w stronę innych rynków hotelowych. Powstawanie silnej konkurencji na niektórych rynkach hotelowych rodzi także pytanie o zdolność konkurowania małych firm z dużymi korporacjami, co w przyszłości może prowadzić do zwiększenia stopnia koncentracji sektora hotelarskiego w Polsce, m.in. poprzez włączanie się do istniejących lub tworzenie nowych zrzeszeń hoteli.

Literatura

- Burak A., 2000, *Park Plaza zastąpi Syrenę*, Rzeczpospolita, 17.02.2000.
- Choi T., Chu R.K.S., 1999, *An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers*, Tourism Management, 21, 4.
- Grabiszewski M., 1998, *Wstęp do hotelarstwa*, Regionalna Agencja Promocji i Turystyki, Bydgoszcz.
- Iunius R.F., Johnson C., 1999, *Competing in Central Eastern Europe: perspectives and developments*, International Journal of Hospitality Management, 18, ss. 245–260.
- Jones P., 1999, *Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, 4.
- Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.

- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kowalczyk A., 2002, *Transformacja przestrzeni turystycznej miasta. Problemy rozwoju i lokalizacji usług hotelarskich w Warszawie*, [w:] Węclawowicz G. (red.), *Warszawa jako przedmiot badań w geografii społeczno-ekonomicznej*, Prace Geograficzne, 184, IGiPZ PAN.
- Kwiatkowski W., 1982, *Efektywność gospodarki hotelowej w Polsce*, Ruch Turystyczny, Monografie, 23.
- Lafferty G., Fossen van A., 2001, *Integrating the tourism industry: problems and strategies*, Tourism Management, 22, 1.
- Mendell S., 1994, *Governments sell their hotel assets*, Hotels, 28, 7.
- Norweski Blitzkrieg, 2001, Świat Hoteli, 5.
- Slattey P., 2002, *Finding the hospitality industry*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 1, 1.
- Staniszewska A., 2001, *TON Agro wychodzi poza rynek nieruchomości rolnych*, Warsaw Business Journal, dodatek Lokale ImmoBilia, 11–24.06.2001, 13.

Strony internetowe

- Eurobuild Poland News, 2002, www.eurobuild.pl (30.04.2002).
- Piasta J., 2002, *Globalizacja a niezależność, czyli czy warto wciągać „obcą” flagę na maszt przed hotelem?* www.hotelarze.pl/marketing/flaga.html (09.10.2002).
- Skrócona wersja prospektu emisyjnego Orbis S.A., 1997, www.orbis.pl (8.11.1997).
- www.hotelarze.pl

Hotel chains and systems in Poland

Summary

Although the first hotel chains originated in Poland in the fifties of the 20th century, only the nineties brought about the wider development of this phenomenon as a result of the world tendencies in hospitality. Transformation of systems in Poland enabled the wider variety of both investors and forms of capital involved.

In 2002, twenty-three hotel companies were working in Poland, which were considered by the author to be hotel chains. Among them, the majority (14) are companies operating in an international scale, being the foreign capital properties.

In 2002, there were in Poland 14 hotel chains represented by 55 objects with 11 095 rooms. These companies belong mainly to the biggest hotel systems of the world, hence in Poland there are hotels with the most famous makes, such as: Holiday Inn, Best Western, Marriott, Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Sheraton, Radisson SAS, Le Meridien, Hyatt Regency, Campanile and also less famous i.e. Dorint and Sorat. The biggest hotel chain in Poland belonging to Orbis S.A., is linked through capital with a foreign hotel group. Since 2000 the Accor system has become a strategic investor what accelerated the process of integration between Polish and world's hospitalities.

Foreign subjects not related to international systems of hotels also started to invest in hotel market in Poland. Some of them decided to create a hotel chain in Poland building new or taking over already existing hotels, among others a Norwegian company of Qubus Hotel Management (Qubus hotels) and Austrian Bau Holding AG (Syrena Hotels in Warsaw).

The only Polish company that decided to expand individually its services into foreign markets is OST Gromada. In 2002 the company possessed 17 hotels with about 2000 hotel rooms in Poland, and also 2 hotels abroad (in Germany and in the Republic of South Africa).

In the nineties, new Polish investors such as Gołębiewski, RT Hotels, Diament, Hotels 500 and Best Eastern Plaza Hotels started building hotel chains in Poland. Investment activities of these enterprises are directed in many cases to fill in the gaps of the market remaining so far beyond the interest of tycoons of the market.

The process of creating and developing hotel chains in Poland will be definitely continued, considering both already begun investments and declarations of firms as to the plans of their development. Since 2001 the first symptoms of over-supply in hotel occupancy in big cities in Poland has been noticed which may result in shifting interests of investors into other hotel markets. With a strong competition in some of hotel markets the question arises whether small firms will be able to compete with large corporations what in the future may result in an increase in accumulation of the hotel sector in Poland among others by joining already existing or by creating new groups of hotels.

Translated by Elżbieta Lubińska