

Maja Jedlińska

Wybrane sieci i łańcuchy hotelowe – istota, charakterystyka, zarządzanie

Wstęp

Wielkie międzynarodowe łańcuchy (systemy) hotelowe zajmują niekwestionowaną, poważną pozycję w branży turystycznej. Ich dorobkiem jest m.in. unifikacja jakości, wypracowane formuły kontroli, wspólnie prowadzony marketing oraz rezerwacja (Turkowski 1993). Przedmiotem niniejszego artykułu nie są jednak największe łańcuchy hotelowe, jak: Holiday Inn Worldwide, Accor, Marriott International, Inter-Continental Hotels, znajdujące się w czołowej pięćdziesiątce dorocznej listy rankingowej publikowanej w piśmie *Hotels*, a mniejsze i nowsze formy połączeń, które obserwujemy w hotelarstwie, głównie na podstawie doświadczeń niemieckich i prób polskich.

Istotne na wstępie wydaje się uporządkowanie terminologii. Według Z. Błądka łańcuch (system) hotelowy to sieć hoteli, czyli zestaw obiektów hotelowych zarządzanych lub nadzorowanych przez centralę, która wypracowała indywidualne cechy charakterystyczne w odniesieniu do funkcji, zakresu świadczonych usług, organizacji i innych cech zewnętrznych (Tulibacki 1998). Jak widać, mamy tu do czynienia z utożsamianiem pojęcia „łańcuch” i „sieć hotelowa”. Inaczej postrzega ten problem J. Grabowski, który definiuje system (łańcuch) hotelowy jako zespół obiektów hotelowych, kierowany przez centralny zarząd, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, prowadzący wspólną politykę ekonomiczną oraz posiadający wspólny system rezerwacji miejsc noclegowych (za: Gaworecki 1997). Podstawą określonego łańcucha hotelowego jest rodzaj jego specjalizacji, np. obsługa ruchu turystycznego pobytowego, ruchu turystycznego wypoczynkowego ze szczególnymi atrakcjami, turystyki krajoznawczej, turystyki rozrywkowej, turystyki wodnej,

obsługa kongresów i zjazdów, obsługa ruchu handlowego. Określenie to kładzie nacisk na stopień integracji właściwy tylko dla łańcuchów (systemów) hotelowych. Łańcuch jest pojęciem szerszym od sieci; każdy łańcuch jest siecią, nie każda sieć łańcuchem.

Jego specyficzne cechy to:

- centralny zarząd,
- standaryzacja organizacyjno-stanowiskowa,
- ściśle określone rozwiązania techniczno-architektoniczne obiektów,
- powiązanie kapitałowe (większość hoteli jest własnością systemów lub jest przez nie dzierżawiona),
- wspólny system rezerwacyjny, strategia marketingowa i marka.

W przeciwieństwie do łańcucha (systemu) sieć (kooperacja) nie wiąże hoteli kapitałowo, najczęściej nie ma też centralnego systemu zarządzania. Hotele należące do sieci posługują się własną nazwą, natomiast nazwę sieci traktują uzupełniającą. Powiązane są najczęściej jednym lub kilkoma elementami, np. systemem rezerwacji, wspólną promocją, wspólnym stylem architektonicznym lub rodzajem obsługi.

Jednak mimo tych prób uporządkowania terminologii praktyka zaciera różnice między łańcuchem a siecią, gdyż łańcuchy nabierają pewnych cech sieci – otwierając się np. na *franchising*, a sieci silniej się integrują. Podwójne nazewnictwo i kontrowersje terminologiczne przestały więc odzwierciedlać rzeczywistą tendencję na rynku hotelarskim.

Dlatego też w Niemczech w 1997 r. DEHOGA – odpowiednik naszego PZH – spróbowała wprowadzić nowy termin łączący specyfikę omawianych grup hotelowych. Terminem tym jest hotelarstwo markowe, określające przedsiębiorstwa hotelowe:

- posiadające co najmniej jedną lokalizację w Niemczech,
- władające co najmniej dwoma obiektami,
- w którym obiekty reprezentują jedną strategię markową, występują na rynku pod jedną nazwą, charakteryzuje je wspólne logo (znak graficzny) oraz wspólny wizerunek¹.

Ta modyfikacja nazewnictwa pozwala wspólnie określać łańcuchy oraz kooperacje z punktu widzenia gościa.

Przesłanki tworzenia sieci i łańcuchów hotelowych

Proces tworzenia grup hotelowych jest zdeterminowany zarówno procesami zachodzącymi w sferze podaży turystycznej, jak i popytu.

Na światowym rynku hotelarskim mamy do czynienia z tendencją do

¹ Opracowała N. Sallmann na podstawie: Ch. Fischer. *Sicher ...* 1999.

koncentracji i specjalizacji. Kapitałochłonność hotelarstwa, wydłużony czas zwrotu nakładów inwestycyjnych zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania sposobów redukcji kosztów. Wspólne prowadzenie takich działań, jak: określenie standardów produktu turystycznego, programy lojalnościowe, kampanie promocyjne, rezerwacja i dystrybucja czy badania marketingowe, są w tym zakresie skuteczne. Orężem w walce o klienta staje się silna marka, której wypracowanie jest możliwe dopiero przy przekroczeniu wysokości tzw. masy krytycznej – początkowej i podtrzymującej. Bardzo szybko rozwijająca się technologia komputerowa, zmiany w głównych sposobach komunikowania się, w tym rozwój sieci portali internetowych i globalnych systemów rezerwacji, to podstawowy czynnik świadczący nie tylko o potrzebie, ale konieczności zaistnienia hotelu w sieci. W związku z boorem sieci rezerwacyjnych, ogromną konkurencją wśród nich oraz faktem, że większość istniejących łańcuchów i sieci hotelowych tworzy własne systemy rezerwacji, coraz bardziej utrudniony będzie dostęp pojedynczego hotelu do sieci GDS. W związku z prezentacją w sieciach rezerwacyjnych całych łańcuchów hotelowych, coraz mniej czytelna dla potencjalnego gościa, bardziej zagubiona i odosobniona będzie oferta pojedynczego hotelu. Koszty zaistnienia w sieci rezerwacyjnej pojedynczego obiektu będą niewspółmiernie duże w porównaniu z bezpośrednimi korzyściami.

Zmieniają się i konkretyzują potrzeby gościa hotelowego, który podejmując wybór obiektu oczekuje jak najmniejszego ryzyka. Informacji poszukuje w katalogach tematycznych lub Internecie. Pragnie jak najsprawniej dokonać rezerwacji, zmniejszać koszty okołokonsumpcyjne, przed- i konsumpcyjne. Ceni sobie wysoką jakość, międzynarodowe standardy obsługi, a jednocześnie możliwość uzyskiwania zniżek za noclegi w hotelach należących do systemu lub sieci. W obiekcie poszukuje wielu komplementarnych usług.

Przykładowe sieci i łańcuchy hotelowe

Do ciekawszych przykładów integracji na polskim i niemieckim rynku hotelarskim należą: Dorint, Romantik Hotels & Restaurants International, Smarttouristik, City Partner Hotels, Polish Prestige Hotels, Leisure & Heritage – Wypoczynek w Zabytkach, Polskie Hotele Gościnne – Hospitality Hotels, Hotele Fenix i Qubus. W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane ich podstawowe charakterystyki.

Dorint. Niemiecka grupa hotelowa Dorint Hotels & Resorts, mająca siedzibę w Mönchengladbach, dysponuje – po kolejnych dołączeniach

do sieci nowych hoteli – 108 obiektami². Hotele Dorint znajdują się w następujących krajach: Niemcy, Belgia, Holandia, Austria, Francja, Węgry, Hiszpania, Czechy, Szwajcaria, Turcja, Maroko, Polska (hotel w centrum Wrocławia). Grupa kontynuuje ekspansję na europejskim i pozaeuropejskim rynku turystycznym, a jej kierunkiem jest segment hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych w dużych ośrodkach metropolitarnych.

Łańcuch Dorint wprowadził własny system oznaczeń, uzupełniający kategorie gwiazdkowe. Srebrne, pięciogwiazdkowe hotele tej grupy to luksus i ekskluzywna gościnność na najwyższym poziomie. W 15 hotelach wymagający goście urlopowi, a także podróżujący w interesach znajdą zarówno obiekty o bogatej tradycji zlokalizowane w starych kamienicach, położone w centrach miast, jak i nowoczesne hotele w atrakcyjnych miejscowościach urlopowych i turystycznych. Granatowe, cztero-gwiazdkowe obiekty stanowią hotele pierwszej klasy znajdujące się w interesujących miastach i popularnych regionach turystycznych; jest ich 68. Szare, trzygwiazdkowe obiekty są pozbawione elementów ekskluzywnego wyposażenia, pokoje są wygodne i funkcjonalnie wyposażone, a ceny niższe niż w hotelach srebrnych czy granatowych. Mieszczą się one w łatwo dostępnych komunikacyjnie miejscach, co predestynuje je na krótkie urlopy lub bazę w wycieczkach do miasta. Takich obiektów jest 25.

Hotel Dorint, położony w historycznym centrum Wrocławia, jest oddalony od autostrady o 8 km, od lotniska o 12 km, od dworca kolejowego dzieli go odległość 2 km, a od terenów targowych (ważne z uwagi na starania Wrocławia o prawo organizowania EXPO 2010) o 4 km. Posiada 205 pokoi, podziemny garaż, kompleks gastronomiczny, saunę, solarium, gabinety odnowy, *fitness* i *whirpool*. Organizowanie spotkań naukowych lub biznesowych dla 200 osób umożliwia 9 profesjonalnie wyposażonych sal konferencyjnych. Cena pokoju jednoosobowego waha się w granicach od 86 do 114 euro, a dwuosobowego od 101 do 122 euro.

Wszystkie hotele łańcucha niezależnie od lokalizacji (góry, wybrzeże, miasto, tereny zielone) prezentują bogaty program dla amatorów aktywnego wypoczynku i zwiedzania, wielbicieli wypoczynku połączonego z zabiegami kondycyjno-upiększającymi – pobytami typu *wellness* (do dyspozycji gości basen, gabinety odnowy, sauna, *fitness* itp.) i *beauty* (fryzjer, kosmetyczka). Odpowiada to zainteresowaniom osób określanych jako hedoniści.

Inną charakterystyczną cechą hoteli grupy Dorint jest specjalne traktowanie dzieci, które w tych obiektach są szczególnie mile widziane. Za

² Opracowano na podstawie: *Dorint Hotels & Resorts, Directory 2002/2003*.

nocleg w pokoju z rodzicami dzieci do lat 6 są zwolnione z opłaty, dzieci od 7 do 11 lat płacą około 18 euro za dobę, a przy dłuższych pobytach połowę tej ceny, dzieci od 12 do 16 lat – około 23 euro za dobę. Aby oznaczyć standard opieki nad dzieckiem hotele stosują symbole – uśmiechnięte misie. Jeden miś – to podstawowe wyposażenie (*Grundausstattung*), dwa lub trzy misie symbolizują stopień wzbogacenia oferty hotelu (*Zusatzpaket* lub *Kids Komplet*).

System Dorint współpracuje z sieciami rezerwacyjnymi: Sabre, Apollo/Galileo, Worldspan i Amadeus.

Romantik Hotels & Restaurant International. Grupa Romantik Hotels & Restaurants International z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, obchodząca w 2002 r. 30-lecie istnienia, zrzesza 205 hoteli, których atrybutem jest indywidualność, personalna gościnność i lokalizacja w historycznych obiektach³. Jako motto grupa przyjęła cytát z *Przeminęło z wiatrem* M. Mitchell: „Daj każdemu dniu szansę uczynienia Twego życia piękniejszym” (niem. „Gib jedem Tag die Chance, der schönste Deines Lebens zu sein”, ang. „Give every day the chance to be the best day of your life”). Odpowiada na megatrend „neokonserwatyzm – powrót do przeszłości”. Hotele należące do grupy łączy wspólna strategia marketingowa, systemy rezerwacyjne, wspólna jakość i marka. Znajdują się w 12 krajach: w Niemczech (92), Szwajcarii (23), Francji (22), Włoszech (21), Austrii (19), Szwecji (13), Belgii (5), Holandii (4), Portugalii (2), Czechach (1), Luksemburgu (1) i na Węgrzech (1). Są to zwykle obiekty małe, mające od 8 do 70 miejsc noclegowych, w pokojach dwu- i jedno-osobowych.

Podobnie jak w grupie Dorint, sieć Romantik Hotels wprowadziła własne symbole, przybliżające gościom walory poszczególnych obiektów. Są to klucze: zielony, niebieski i żółty. Zielony klucz symbolizuje obiekt kameralny, gwarantujący wypoczynek, położony w pięknej okolicy, gdzie gość będzie czuł się swobodnie. Niebieski klucz zarezerwowano dla hoteli zapewniających wysoki komfort, położonych w interesujących turystycznie i kulturowo miejscach. Żółty klucz symbolizuje luksus, najwyższą klasę, ma gwarantować specjalny styl i atmosferę.

Inną, szczególną cechą sieci Romantik jest interesująca gastronomia stanowiąca integralną część koncepcji. Kuchnia musi być charakterystyczna dla danego obiektu, a serwis nienaganny. Wysoką jakość symbolizuje znak czerwonej czapki kucharskiej; mają je te restauracje

³ Opracowano na podstawie: *Romantik 2002. Romantik Hotels & Restaurants International*.

hotelowe, które zdobyły bądź jedną czapkę *Varta*, jedną gwiazdkę *Michelin*, trzy łyżki *Aral*, bądź 16 punktów *Gault Millau*⁴.

Hotele prowadzone są przez niezależnych prywatnych właścicieli, często przez firmy rodzinne. Przynależność do sieci i korzystanie z jej logo jest uznawane za wyróżnienie, które uzyskano spełniając wysokie wymagania, związane m.in. z historycznym charakterem budynku, atmosferą przyjemnej gościnności, nieprzeciętną kuchnią. Stali goście otrzymują tzw. osobiste paszporty sieci, dające specjalne rabaty, oferty urodzinowe itp. Istnieje również towarzystwo miłośników hoteli Romantik, pogłębiające więzi gości i gospodarzy obiektów. Ceny dla gości indywidualnych są ustalane przez właścicieli hoteli, wyjątkiem są pakiety konferencyjne, których cena jest we wszystkich hotelach jednakowa, a skład pakietu ujednolicony.

Hotele sieci Romantik posiadają interesującą ofertą weekendową oraz pobytową charakterystyczną dla danego miejsca. Obiekty dysponują terenami do gry w golf, tenisa, jazdy konnej. Przygotowane są również podróże tematyczne, podczas których goście zatrzymują się w kilku hotelach sieci.

Hotele Romantic znajdują się we wszystkich najważniejszych systemach rezerwacyjnych, tj. Abacus, Amadeus, Apollo/Galileo, Fantasia, Sabre, Sahara, Worldspan. Uruchomiono biuro rezerwacji w Stanach Zjednoczonych. We wszystkich krajach, gdzie zlokalizowano hotele tej sieci, powstały jej przedstawicielstwa, prowadzona jest współpraca z 17 touroperatorami, pozyskano również partnera ubezpieczeniowego Elvia Reiseversicherungen.

Smarttouristik – to grupa niewielkich hoteli i pensjonatów położonych na Wybrzeżu Bałtyku. Hotele Smart wiąże właściwie tylko wspólny marketing, sieć rezerwacyjna, katalog i forma sprzedaży. Wszystkie hotele Smarttouristik posługują się swoją własną nazwą, nie uwidaczniając nazwy grupy. Opłaty członkowskie nie są opłatami za przynależność do sieci, lecz płatnościami za wspólny katalog, uczestnictwo we wspólnym programie marketingowym i dystrybucyjnym oraz w systemach rezerwacji.

Siedziba Smarttouristik znajduje się w Ostholstein – Storstrom e.V. w Niemczech. Obecnie w sieci funkcjonuje około 35 prywatnych hoteli, zlokalizowanych w Niemczech i Danii. Hotele specjalizują się w organizacji nadmorskiego wypoczynku, mają dostęp do plaży. Mile widziani są goście z rowerami – przy obiektach znajdują się wydzielone parkingi dla rowerów, w niektórych również wypożyczalnie. W 19 hotelach znajdują się resta-

⁴ Są to oznaczenia – wyróżnienia stosowane w branży gastronomicznej.

uracje, w pozostałych hotelach typu *garni* oferowany jest nocleg ze śniadaniem. Kategoria hoteli mieści się w przedziale od dwóch do czterech gwiazdek, w ofercie są apartamenty do wynajęcia i domki kempingowe. Goście oceniają standard usług dzięki kwestionariuszom ankietowym umieszczanym w pokojach hotelowych. Hotele Smart mają wspólny, corocznie wydawany katalog Smarttouristik, w którym każdy hotel ma swoją stronę. Grupa współpracuje z duńskimi liniami lotniczymi *Scandlines* *Vogelfluglinie*.

W ofercie hoteli Smart znajdują się takie formy aktywnego wypoczynku, jak: tenis, golf, narty wodne, łowienie ryb, żeglowanie i nurkowanie. Organizowane są pobyty kuracyjne z programem *wellness*, a nawet kursy gotowania dla gości, prowadzone przez szefów kuchni hotelowej restauracji.

City Partner Hotels. Sieć powstała w formie kooperacji w 1997 r., zrzesza 38 dotychczas niezależnych obiektów, położonych w Niemczech, w miastach liczących powyżej 50 tys. mieszkańców, częściej na terenie starych niż nowych landów. Grupa ma swoją siedzibę w Hamburgu. Jej hasło brzmi: „Jesteśmy Waszym partnerem w mieście”. Według *City Guide Hotelführer 2002/2003* przygotowanego przez City Partner Hotels, typowy hotel tej sieci dysponuje 50 pokojami, ma trzy gwiazdki (tylko cztery hotele są czterogwiazdkowe), a jego grupą docelową są osoby podróżujące w interesach oraz turyści indywidualni. Każdy hotel nosi własną nazwę, w sporadycznych przypadkach poprzedza ją przedrostek *City*, jakość i serwis zaś – dla których centralnie określono jedynie ogólne ramy – są sprawdzane raz do roku przez anonimowy test i kontrolę, przeprowadzaną przez zewnętrzną firmę konsultingową na zlecenie korporacji.

Hotele należące do sieci płacą z tego tytułu opłatę wejściową oraz opłatę miesięczną. Decyzje strategiczne podejmowane są wspólnie, na spotkaniach wszystkich członków grupy, wymagana jest większość 2/3 głosów.

Hotele City Partner poprzez Micros Fidelio Hotelbank znajdują się w globalnym systemie dystrybucji i rezerwacji. Sieć GDS umożliwia rezerwację w systemach Amadeus, Galileo, Sabre i Worldspan. Ich oferta prezentowana jest wspólnie na targach w Berlinie, Londynie, Hamburgu, Kolonii i Lipsku.

Podróżujący biznesmen ma w pokojach hotelowych komputer podłączony do Internetu. Dla indywidualnego turysty przygotowano specjalną ofertę – zwiedzanie ośrodków kultury niemieckiej. Specjalne pakiety weekendowe zawierają dwa noclegi ze śniadaniem i specjalną ofertę związaną z walorami miasta i jego okolic – bilety do teatrów, muzeów, przejażdżka po historycznych ulicach, uczestnictwo w festynach itp.

Polish Prestige Hotels. Jedną z pierwszych polskich grup hotelowych, początkowo w formie porozumienia przedstawicieli dziewięciu obiektów, powołano 1 stycznia 1998 r. (*Prestizowe hotele* 2000). Idea sprowadzała się do współdziałania prywatnych hoteli o wysokim standardzie, trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowych, gwarantujących najwyższą jakość usług, miłą atmosferę, dbałość o czystość, staranność i profesjonalizm personelu. Program przyjął obrazową nazwę Polish Prestige Hotels oraz motto: „Dbamy o Twój prestiż za rozsądną cenę”. Obecnie liczy około 20 obiektów⁵. Są to: Akwawit w Lesznie, Art Hotel we Wrocławiu, Cristal w Białymstoku, Demel w Krakowie, Exbud w Kielcach, Green Hotel w Komornikach, Hanza w Gdańsku, Jan III Sobieski w Warszawie (jego dyrektor był inicjatorem programu), Klimczok w Szczyrku, Litwor w Zakopanem, Mag w Bochni, Noma Residence w Promnicach, Opera w Sopocie, Park w Poznaniu, Pod Orłem w Bydgoszczy (hotel współpracuje z PPH), Prezydencki w Rzeszowie, Sport Hotel w Bełchatowie, Villa Pallas w Olsztynie, Villa Park w Ciechocinku, Vivaldi w Poznaniu, Warszawa w Augustowie.

Pomysłodawcy uważają, że grupa nie powinna liczyć więcej niż 30 hoteli. Możliwe jest przyłączenie do grupy dobrej klasy ośrodków wypoczynkowych, co spowodowałoby rozszerzenie nazwy na Polish Prestige Hotels & Resource, lub stworzenie odrębnej grupy, skupiającej tylko ośrodki wypoczynkowo-rekreacyjne o wysokim standardzie.

Sukces rynkowy Polish Prestige Hotels zależy od sprostania stawianym wymaganiom i stąd w strategii rozwoju programu za główne kryterium włączania kolejnych hoteli przyjęto niekwestionowany wysoki standard oraz najwyższą w polskim hotelarstwie jakość obsługi gości. Formalnym wyrazem tych wymogów są⁶:

- aktualna kategoryzacja,
- wysoki standard usług: hotele trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowe,
- niesieciowość hotelu,
- niezależność hotelu.

Polish Prestige Hotels jest swoistym programem lojalnościowym. Gość korzystający z usług jednego z hoteli otrzymuje tzw. paszport lub kartę meldunkową i na jej podstawie uzyskuje rabat w wysokości 20% od cen podstawowych pokoi hotelowych w następnych odwiedzanych przez siebie obiektach (30% w hotelu Jan III Sobieski). W grupie prowadzona jest współpraca rezerwacyjna, wspólna polityka marketingowa mająca na

⁵ Liczba ta nie jest precyzyjna, gdyż niektóre hotele wchodzą do programu, inne z programu wychodzą.

⁶ <http://www.polishprestige-hotels.com.pl>

celu identyfikację hoteli z wysokim standardem i najwyższą jakością świadczonych usług, przekazywane są informacje o upodobaniach gości. Hotele występując wspólnie na rynku mogą liczyć na zniżki od dostawców różnych produktów, sprzętu i usług, od firm rozliczających karty płatnicze lub firm ubezpieczeniowych. Tańsza jest wspólnie prowadzona promocja – kampanie reklamowe i uczestnictwo w targach branżowych. Hotele należące do grupy organizują wspólnie pokazy kuchni regionalnych, konkursy kulinarne i barmańskie. Mamy tu do czynienia z praktycznym wykorzystaniem *benchmarkingu* wewnętrznego, gdyż właściciele dzielą się informacjami, a pracownicy odbywają praktyki i szkolenia w obiektach grupy.

Po czterech latach funkcjonowania programu oraz budowania wizerunku poprzez wspólną reklamę i promocję Polish Prestige Hotels stał się łatwo rozpoznawalną marką. Zainteresowanie programem jest coraz większe zarówno wśród gości korzystających z przywilejów programu, jak i innych niezależnych hoteli, traktujących uczestnictwo w nim jako kwestię prestiżową.

Leisure & Heritage – Wypoczynek w Zabytkach. Ciekawym pomysłem okazało się połączenie przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie w obiektach zabytkowych. W ten sposób w 1997 r. powstała grupa Leisure & Heritage – Wypoczynek w Zabytkach, licząca około 85 obiektów, zlokalizowanych na terenie całego kraju, z pewną przewagą Wielkopolski i Dolnego Śląska⁷. Główne akcenty koncepcji sieci zostały położone na trzy elementy: system kształtowania jakości usług, wdrażanie systemu rezerwacyjnego oraz promocję. W bardzo starannie wydanym, własnym katalogu definiuje się Wypoczynek w Zabytkach jako markę niezależnych hotelarzy i restauratorów świadczących usługi profesjonalnej gościnności w obiektach zabytkowych. Jest to oferta dla osób poszukujących ciszy, starannej obsługi, stylowych wnętrz i romantycznej atmosfery, a także możliwości aktywnego wypoczynku w pałacach, zamkach i dworach szlacheckich, w starych młynach czy kamienicach. We wspomnianym katalogu każdy obiekt jest sfotografowany, opisany w trzech językach: polskim, angielskim i niemieckim, usytuowany na małej mapce, a załączone piktogramy przybliżają paletę świadczonych usług.

Marka Wypoczynek w Zabytkach oraz Leisure & Heritage została zarejestrowana w Urzędzie Patentowym jako chroniony znak handlowy, a Leisure & Heritage funkcjonuje oficjalnie jako stowarzyszenie. Istotnym

⁷ Opracowano na podstawie: *Wypoczynek w Zabytkach Leisure & Heritage. Atlas Polski i Przewodnik*.

krokiem dla kreowania wizerunku marki oraz wspólnego funkcjonowania hoteli i restauracji w obiektach zabytkowych w Polsce była prezentacja na Targach ITB 2000 w Berlinie. Podczas targów hotele pałacowe były gospodarzami spotkania – konferencji prasowej, na której została zaprezentowana idea wypoczynku w obiektach zabytkowych Polski.

Qubus Hotel jest marką stworzoną specjalnie na polski rynek. Jej pomysłodawcą jest norweski przemysłowiec – Steffen L. Okland, a właścicielem spółka Qubus Hotel Holdina.

Hotele Qubus nastawione są głównie na obsługę gości podróżujących w interesach i uczestników konferencji. Początkowo planowano budowę jednego hotelu średniej wielkości. Jednak sukces pierwszego obiektu zachęcił norweskich inwestorów do rozszerzania projektu i budowy kolejnych hoteli w całej Polsce. Obecnie pod szyldem Qubus działają dwa hotele – w Zielonej Górze i Gorzowie Wielkopolskim. Sieć jest również właścicielem czterech innych hoteli (Legnica, Głogów, Złotoryja, Wałbrzych). Zostaną one udostępnione gościom po gruntownym remoncie i podniesieniu standardu. Qubus posiada również atrakcyjne tereny budowlane w różnych miastach Polski (Kraków, Opole, Poznań, Warszawa). Z biegiem czasu także tam powstaną kolejne hotele.

Ambicją zarządu Qubus jest uczynić ze swoich hoteli jedną z najnowocześniejszych i najlepszych firm hotelarskich w Polsce. Dlatego już dziś wizytówką hoteli jest wysoki standard wyposażenia i obsługi.

Polskie Hotele Gościnne – Hospitality Hotels. Cenną inicjatywą, która jednak nie doczekała się realizacji, było utworzenie sieci Polskich Hoteli Gościnnych – Hospitality Hotels. Początek sieci sięgał roku 1998. Jej pomysłodawcą był Zbigniew Kowalski, współwłaściciel założonej w 1992 r. Grupy Kowalski & Partner – konsultantów w dziedzinie hotelarstwa i gastronomii. Główną ideą Polskich Hoteli Gościnnych było stworzenie sieci niewielkich hoteli, których wspólną, wyróżniającą się cechą jest profesjonalna polska gościnność oraz nowoczesny sposób zarządzania. Klient w takich hotelach miał się spotkać z naturalnym, serdecznym podejściem obsługi. Obiekty miały być nieduże, kameralne, gdyż ułatwia to nawiązanie dobrych kontaktów z gościem. Podkreślano możliwość negocjacji cen w recepcji, obecność szefa kuchni w sali restauracyjnej, a także dostarczenie w ciągu 15 min. od momentu dokonania rezerwacji planu dojazdu do obiektu. Zmieniono nazewnictwo stanowisk, i tak gospodyni zastąpiła pokojową, aby podkreślić, że jest to osoba dbająca o hotel jak o własny dom, a asystent recepcyjno-marketingowy – recepcjonistę, w celu podkreślenia funkcji sprzedażowej recepcji.

Integracja małych hoteli pod wspólnym szyldem marki miała opierać się na stworzeniu wspólnej sieci rezerwacyjnej, prowadzeniu wspólnej polityki marketingowej oraz własnym systemie szkoleń i kontroli jakości, co pozwoliłoby na obniżenie kosztów związanych z funkcjonowaniem hotelu. Podkreślano, że chociaż warunkiem przystąpienia do sieci jest spełnienie pewnych wymagań, standardów zarządzania, organizacji i serwisu, to funkcjonowanie w niej w żaden sposób nie przekreśli indywidualizmu danego obiektu, co więcej ma wzbogacić obiekt w mocną rynkową indywidualność⁸.

Wspomaganie członka sieci miało polegać na:

- rozpoznawaniu potrzeb organizacyjnych, serwisowych i jakościowych hotelu,
- standaryzacji organizacji wraz z procedurami,
- wdrażaniu standaryzacyjnym, szkoleniu,
- standaryzacji serwisowej wraz z procedurami,
- wdrażaniu serwisowemu, szkoleniu,
- standaryzacji analizy ekonomicznej,
- wdrażaniu zarządzania budżetowego,
- współdziałaniu w konstruowaniu efektywnej oferty marketingowej na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym,
- standardach zarządzania prywatną własnością,
- standardowej broszurze i miejscu w katalogu,
- wdrażaniu marketingowemu, szkoleniu,
- permanentnej kontroli jakości według standardu TQM,
- udzielaniu referencji ekonomicznych i jakościowych dla projektów inwestycyjnych i renowacyjnych.

Do końca 1999 r. do sieci należały trzy obiekty: hotel Jelonek w Jeleniej Górze na zasadach dzierżawy, hotel Fryderyk w Dusznikach Zdroju na zasadach kontraktu menedżerskiego i hotel Smolarnia koło Poznania również na zasadzie kontraktu menedżerskiego. Mimo że pierwotnie planowano rozwój sieci do 50 obiektów, to nawet te trzy prowadzą obecnie samodzielną działalność. Organizatorzy sieci tłumaczą to obawami właścicieli prywatnych hoteli, mających zastrzeżenia do ograniczenia wpływu na zarządzanie ich własnością.

Hotele Fenix. Na polski rynek hotelarski weszła Grupa Kapitałowa Fenix. Jej własnością jest hotel o nazwie Fenix w Jeleniej Górze oraz dwa budowane w Częstochowie i Świnoujściu. Inwestor przyjął zasadę,

⁸ Opracowano na podstawie: *Założenia dotyczące marki Hospitality Hotels. Materiały wewnętrzne.*

iz hotele powstają na miejscu zrujnowanych budynków, zachowując ich szkielet i pewne inne elementy konstrukcyjne. Wybrane obiekty mają interesującą historię i długie lata oczekiwań na powrót do dawnej świetności. Nazwa Fenix ma być odniesieniem do występującego w mitologii greckiej świętego ptaka egipskiego, symbolu słońca, co 500 lat odradzającego się z popiołów.

W budynku obecnego hotelu Fenix w Jeleniej Górze już w latach 80. XIX w. przyjmowano w stylowych wnętrzach gości i kuracjuszy, po II wojnie światowej był to obiekt PTTK, popadający stopniowo w ruinę i wymagający kapitalnego remontu. Obecnie jest to hotel trzygwiazdkowy o 70 miejscach noclegowych, z restauracją i dwoma salami konferencyjnymi, którego dodatkowym atutem jest bliskość centrum miasta oraz dworca PKP.

Formy zarządzania w sieciach lub łańcuchach hotelowych

Obok stosowanej przez wielkie łańcuchy hotelowe umowy kupna-sprzedaży, dzięki której takie grupy kapitałowe, jak np. Marriott czy Holiday Inn są właścicielami większości swoich hoteli, coraz częściej powiązania obiektów należących do systemu przybierają postać dzierżawy, kontraktu menedżerskiego, umowy *franchisingowej*, umowy kooperacyjnej. Jest to odpowiedź na tendencję do rozluźniania struktur, preferowania takich umów, które gwarantują większą swobodę i autonomię pojedynczym hotelom.

Umowa dzierżawy – wprawdzie możliwa – jest coraz rzadziej spotykana w działalności hotelarskiej, a zwłaszcza w hotelarstwie sieciowym. Jest to prawna forma umowy o przekazanie – przejęcie na pewien czas dobra materialnego (nieruchomości – hotelu) do użytkowania za wynagrodzeniem w postaci czynszu. Decydujące znaczenie w umowie dzierżawy mają jej trzy elementy: wysokość czynszu, termin płatności i czas trwania umowy. Jest ona stosowana wówczas, gdy grupa hotelowa jest zainteresowana kupnem obiektu, a jego właściciel nie chce się na to zgodzić. Czas trwania umowy nie przekracza zwykle 10 lat, kwota dzierżawy ma stałą wartość i nie zależy od generowanych zysków, co jest niekorzystne dla obu umawiających się stron. Umowy dzierżawy zastosowano np. w przypadku hotelu Jelonek należącego do sieci Polskich Hoteli Gościennych.

Kontrakt menedżerski jest umową o zarządzanie wynikającą przede wszystkim z oddzielenia własności od zarządzania (Steinmann, Schreyogg 1992). Oznacza on powierzenie kierowania przedsiębiorstwem osobie lub osobom, które specjalizują się w zarządzaniu

i potrafią realizować je sprawniej niż właściciel. Taka sytuacja ma zastosowanie głównie wówczas, gdy stroną inwestującą nie są hotelarze a firmy budowlane, grupy kapitałowe (jak np. Grupa Kapitałowa Fenix) itp., traktujące posiadanie hotelu jako bardzo dobrą inwestycję kapitałową. Kontrakty menedżerskie charakteryzuje pełna dowolność, z wyjątkiem uregulowań kodeksu cywilnego. Szczegółowo określone są uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność kontraktobiorcy, tak aby zagwarantować sprawne prowadzenie przedsiębiorstwa zgodnie z dobrze pojętymi zasadami kupieckimi. Oddzielenie zarządzania od własności to nie tylko wzrost fachowości zarządzania i płynące stąd korzyści, ale również wzrost kosztów z tytułu odpowiedniego wynagradzania menedżerów oraz wzrost kosztów kontroli (Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996). Obawy te mają mniejsze znaczenie w kontraktach związanych z przyłączeniem się do łańcucha lub sieci hotelowej. Specyfika tych kontraktów polega przede wszystkim na tym, że są one najczęściej zawierane zanim hotel zostanie wybudowany, gdyż inwestor planuje budowę obiektu dla konkretnego łańcucha hotelowego. Takie firmy zarządzające jak np. Dorint są znane i doświadczone w branży, co dla inwestora jest gwarantem pewnego i sprawdzonego interesu.

Franchising wiąże się z udostępnianiem przez jedną ze stron (*franchisedawcę*) drugiej (*franchisebiorcy*) praw do swojego znaku towarowego lub usługowego, nazwy handlowej oraz prawa do oferowania i sprzedaży określonych towarów i usług w ramach systemu marketingowego *franchisedawcy*, z wykorzystaniem jego doświadczeń techniczno-organizacyjnych. Główne cechy charakteryzujące *franchising* to: decentralizacja współpracy, program świadczeń, pionowa organizacja kooperacji, jednolite występowanie na rynku, prawna samodzielność *franchisebiorcy* i długoterminowa umowa stanowiąca podstawę współpracy (*Co to jest franchising?* 1998).

W hotelarstwie *franchisedawca* oferuje *franchisebiorcy* pakiet *franchisingowy* zawierający m.in. następujące elementy:

- pomoc przy planowaniu nowego obiektu, jego urządzenia i wystroju,
- przygotowania do otwarcia (reklama – *pre-opening*),
- pomoc marketingowa (dystrybucja i promocja),
- włączenie do systemów informacji i rezerwacji,
- wspólne zaopatrzenie,
- system szkoleń,
- system kontroli,
- elementy marketingu wewnętrznego (systemy motywacyjno-integracyjne).

Wejście do znanej marki, zmniejszenie ryzyka działalności oraz zachowanie samodzielności i tożsamości – to główne walory *franchisingu* w hotelarstwie.

Kooperacja horyzontalna – zyskująca coraz większą popularność w grupach hotelowych – jest współpracą co najmniej kilku niezależnych prawnie i ekonomicznie przedsiębiorstw jednej branży, mającą na celu wzrost wydajności pracy, poprawę efektywności i konkurencyjności głównie małych bądź średnich przedsiębiorstw. Współpraca ta może się odbywać na wielu szczeblach, z różną intensywnością, sprowadzając się do:

- wymiany doświadczeń,
- wspólnego prowadzenia badań rynku,
- współpracy w zakresie zaopatrzenia i promocji,
- wyodrębnienia formalnoprawnego kierownictwa grup lub dziedzin kooperacji w formie np. spółki z o.o.

W tej formie współpracy nie ma mechanizmów motywacyjnych i sankcyjnych, które gwarantuje *franchising*, co osłabia prokooperatywne zachowania partnerów. Często brak ochoty do przejęcia kosztów wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych czy marketingowych jest przyczyną niepowodzenia kooperacji. Innym problemem może być brak profesjonalnego kierownictwa kooperacji, dominacja większego partnera, brak zdolności myślenia w kategoriach postępu i korzyści wspólnych (Rapacz, Gaweł 1994). Kooperację horyzontalną wykorzystuje np. Polish Prestige Hotels oraz Romantik Hotels i City Partners.

Podsumowanie

Konsekwencję braku możliwości dostosowania produktu do potrzeb wszystkich segmentów rynku jest specjalizacja zakładów hotelarskich. W warunkach konkurencji przedsiębiorcy poszukują takich segmentów rynku, których potrzeby są niedostatecznie zaspokojone. W efekcie wchodzi na rynek z produktem odmiennym od dotychczasowych – usługami zaspokajającymi dany rodzaj potrzeb określonej kategorii klientów (Turkowski 1997). Specjalizacja może wynikać z lokalizacji obiektów, ich architektury, stylu prowadzenia, rezerwacji i dystrybucji, świadczonych usług lub systemu zarządzania. Aby wzmocnić rynkową promocję, obiekty o podobnym profilu specjalizacji łączą się w większe lub mniejsze grupy. Pogłębia się tendencja do koncentracji.

Takie zjawisko jest widoczne w krajach Unii Europejskiej, dołączając do niego hotelarze z krajów aspirujących do członkostwa – Węgry i Czesi. W Polsce otwierane są obiekty należące do systemów

międzynarodowych oraz uruchamiane rdzennie polskie grupy hotelowe. Podane przykłady potwierdzają tezę o korzyściach płynących ze stosowania rozmaitych form współpracy zarówno dla biznesu turystycznego, jak i gości hotelowych.

Te tendencje będą się jeszcze pogłębiać, a hotelarze zostaną zmuszeni do podjęcia współpracy czy to z łańcuchem hotelowym o znanej marce, czy też stworzenia grupy interesów i nowej marki. Koszty zaistnienia grupy hotelowej staną się w niedługim czasie kosztami operacyjnymi hotelu.

Literatura

- Ch. Fischer. Sicher heisst Kette*, 1999, First Class, 7–8.
City Guide Hotelführer 2002/2003, City Partner Hotels.
Co to jest franchising? 1998, Nowy Rynek, 12.
Dorint Hotels & Resorts. Directory 2002/2003.
Gaworecki W.W., 1997, *Turystyka*, PWE, Warszawa.
Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., 1996, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa.
Prestiżowe hotele, 2000, Rynek Turystyczny, 17.
Rapacz A., Gawel J., 1994, *Kooperacja horyzontalna i franchising – formy współpracy jednostek gospodarki turystycznej*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 687, Wrocław.
Romantik 2002. Romantik Hotels & Restaurants International.
Steinmann H., Schreyogg G.G., 1992, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
Tulibacki T., 1998, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, Hotelarz, 9.
Turkowski M., 1993, *Hotelarstwo elementy marketingu*, PWE, Warszawa.
Turkowski M., 1997, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.
Wypoczynek w Zabytkach Leisure & Heritage. Atlas Polski i Przewodnik.

Strony internetowe

www.polishprestige-hotels.com.pl

Hotel networks and chains – the essence, characteristics, forms of management

Summary

On the tourist market, beside big hotel chains there operate also many smaller groups. Not requiring enormous capital they are an interesting experience for hospitality branch in Poland. German objects, which are characterized by various levels of integration, specialization profiles and systems

of management, seem to be especially valuable. While looking for a method for overcoming the decrease in number of tourists visiting Poland, it is worth paying attention to tendencies in demand for tourism which stimulates the progress of integration of hotels, whereas the industry can lower costs and first of all, join systems of bookings and distributions, inaccessible to individual hotels.

Despite some controversies of terminology it seems that the notions: chain (system) and network are becoming the thing of the past. In earlier definitions, a system was characterized by a higher level of integration than a network. Nowadays systems (chains) have loosened the bonds (e.g. opening for franchising), however networks have preserved firmer bonds. Hence, the idea of German DEHOG – the counterpart of Polish PZH – of introducing the term of brand hospitality seems to be interesting. This notion combines the specific features of the discussed hotel groups and it can be used with at least one localization in Germany, at least two objects representing one brand strategy, existing on the market with one trade name, characterized by one mutual logo (graphic sign) and mutual image.

The phenomena occurring with supply and demand stimulate the development of hotel groups. Concentration and specialization, aiming at reduction of costs, standardization of tourist products, demands of loyalty programmes, effectiveness of mutual promotional campaigns or marketing investigations, requirements of reservation systems are only some phenomena making individual hotels look for partners. On the other side there is a client who, on a popular Internet website, wants to reserve a room in a place which suits his individual needs. A famous name will make such a choice much easier.

The present article characterizes 4 German and 4 Polish hotel groups. The German ones are: Dorint, Romantik Hotels, Smarttouristik and City Partner Hotels and Polish ones are: Polish Prestige Hotels, Leisure & Heritage – Wypoczynek w Zabytkach, Polskie Hotele Gościnne – Hospitality Hotels and Fenix Hotels.

108 Dorint hotels localized in 12 countries, with the seat of the board in Mönchengladbach, appear under the same name, in mutual reservation systems with colours symbolizing the standard of hotels and smiling teddy bears the standard of children's care, offering the programme of active rest, sightseeing and treatments. In Romantik chain there function 205 hotels, localized in 12 countries, with the seat of board in Frankfurt upon Main. In catalogues Romantic precedes the name of the hotel but the mutual marketing strategy, reservation systems and quality and the brand are introduced. Colours of keys symbolize the standard of the hotel and the sign of a red chef's cap guarantees high quality of catering. Romantik hotels are placed in historic buildings and they offer exceptional hospitality, delicious cuisine, weekend breaks, longer stays and theme tours with the use of the hotel chain.

Smarttouristic consists of 35 hotels localized in Germany and Denmark with the seat of the board in Ostholstein. Unlike in the above described cases, hotels do not use one trade name but preserving their original names are united by common marketing, reservation system, the catalogue and forms of selling. The

sea localization is characteristic with an access to the beach, possibility of organizing cycling tourism, active recreation, wellness and courses of cooking.

City Partner Hotels chain with the board in Hamburg consists of 38 hotels situated in Germany. Every hotel uses its own name (in some cases only with the prefix City), the systems of distribution and reservation are the same, hotels are built in towns of over 50 thousands inhabitants, their target are business travelers and individual guests. Rooms are equipped with computers with an Internet access, guests are offered German cultural touring (weekend package includes 2 nights B&B, theatre museum tickets, historic touring, participation in festivals, etc.).

Managing of hotel chains is performed by integration of employees in a form of lease managerial contract, franchising or cooperative agreement.

Translated by Elżbieta Lubińska