

*Andrzej Kowalczyk*

## POLITYKA LOKALIZACYJNA WYBRANYCH SYSTEMÓW HOTELOWYCH

## LA POLITIQUE DE LOCALISATION DES SYSTEMES HOTELIERES CHOISIS

## LOCALIZATION POLICY OF SELECTED HOTEL SYSTEMS

Artykuł dotyczy współczesnych tendencji w polityce lokalizacyjnej systemów hotelowych działających w skali międzynarodowej. Poza przedstawieniem jej ogólnych uwarunkowań, szerzej omówiono politykę lokalizacyjną ośmiu wybranych łańcuchów i sieci, interpretując ją z punktu widzenia teorii dyfuzji innowacji.

### 1. WPROWADZENIE

Rozmieszczenie hoteli jest z jednej strony ściśle związane z poziomem urbanizacji i aktywnością turystyczno-wypoczynkową społeczeństwa, a z drugiej strony z atrakcyjnością turystyczną środowiska geograficznego. Pierwszy z wymienionych czynników sprawia, że ponad 2/3 światowej bazy hotelowej znajduje się w Europie i Ameryce Północnej. Drugi natomiast spowodował, że np. w Europie znaczna część bazy hotelowej jest zlokalizowana w regionie śródziemnomorskim (19,4% całej bazy hotelowej na świecie i ponad 2/5 miejsc w hotelach europejskich) i w Alpach.

Podstawowym czynnikiem decydującym o rozmieszczeniu bazy hotelowej są kierunki przemieszczeń turystycznych. W okresie 1975–1996 największe zmiany w zakresie udziału w światowych przyjazdach turystycznych nastąpiły w Azji (bez regionu bliskowschodniego) oraz Australii i Oceanii (wzrost z 4,6% do 16,0%), jak również w Europie (spadek z udziału wynoszącego 69,2% do 58,7%).

Również pod względem wydatków turystów Azja oraz Australia i Oceania zanotowały w opisywanym okresie największy wzrost. Udział tego regionu w światowych wydatkach turystycznych wynosił w 1975 r. zaledwie 6,1%, a w 1996 r. aż 20,3%. Natomiast w przypadku Europy spadek udziału wyniósł aż 12,7% (z 63,5% do 50,8%).

Chociaż w stosunku do 1995 r. do regionu azjatycko-pacyficznego przyjechało w następnym roku o 7,7% turystów więcej (94,2 mln turystów w 1996 r.), a wydatki turystów wzrosły o 12,8% (86,2 mld USD w 1996 r.), to jednak powoli zaznaczający się kryzys gospodarczy w regionie sprawił, że dynamika przyjazdów i wydatków była mniejsza niż w poprzednich latach (S h u n d i c h 1996, 1997). Spowodowane to było przede wszystkim wprowadzeniem w niektórych krajach restrykcyjnej polityki finansowej, zmniejszeniem się zagranicznych funduszy na rozbudowę infrastruktury turystycznej, jak również ograniczeniami wynikającymi ze zbyt słabo rozwiniętej infrastruktury transportowej (głównie zbyt przeciążone lotniska).

Dając się zaobserwować w ostatnich kilkunastu latach zmiany w kierunkach międzynarodowych przemieszczeń turystycznych sprawiły, że poszczególne systemy hotelowe zaczęły rewidować swoją dotychczasową politykę lokalizacyjną. O ile dawniej głównymi rynkami dla nowych inwestycji hotelowych były Ameryka Północna, Europa i Ameryka Łacińska, to poczynając od lat osiemdziesiątych coraz ważniejsza stawała się Azja Wschodnia i Południowo-Wschodnia oraz Bliski Wschód. Poniższy artykuł poświęcony jest omówieniu zmian, jakie zaszły w polityce lokalizacyjnej wybranych łańcuchów hotelowych, przy czym główny nacisk został położony na systemy wywodzące się z Azji i Ameryki Północnej.

## 2. POJĘCIE „POLITYKI LOKALIZACYJNEJ” ŁAŃCUCHÓW HOTELOWYCH

Przez „politykę lokalizacyjną” realizowaną przez łańcuchy hotelowe można rozumieć zarówno całokształt decyzji i działań podejmowanych w celu wejścia na dany rynek, jak i poczynania mające na uwadze uruchomienie (poprzez wybudowanie lub nabycie) w konkretnym miejscu nowego obiektu. W pierwszym przypadku efektem polityki lokalizacyjnej będzie np. podjęcie decyzji o otwarciu w danym kraju (regionie) hotelu, natomiast w drugim i trzecim znaczeniu konsekwencją polityki lokalizacyjnej będzie usytuowanie tego hotelu w konkretnej miejscowości oraz na danej parceli.

W literaturze dotyczącej polityki lokalizacyjnej istnieje pojęcie „ryzyka politycznego” (ang. *political risk*), które może być rozumiane jako ryzyko (K o b r i n 1979): (a) z którym musi liczyć się inwestor z powodu działań władz państwowych, jak również (b) ryzyko, które może zostać spowodowane konfliktami zbrojnymi, zamieszkami, działalnością terrorystyczną itp.

Jak podaje S. F o r m i c a (1996, s. 21), głównymi powodami występowania ryzyka politycznego dla sektora hotelarskiego mogą być:

- 1) ograniczenia w podróżowaniu,
- 2) brak bezpieczeństwa,
- 3) polityka podatkowa,
- 4) ograniczanie prawa własności odnośnie do usług transportowych, noclegowych i gastronomicznych,
- 5) wydawanie koncesji i licencji oraz ograniczania cen,
- 6) działania w ramach polityki ochrony środowiska – np. ograniczenia budowlane, ograniczenia dotyczące inwestycji hotelowych, związanych z gastronomią itp.

Wszystkie wymienione czynniki sprawiają, że jedne kraje są traktowane przez obce systemy hotelowe jako sprzyjające nowym inwestycjom, inne zaś są postrzegane jako mało bezpieczne dla podejmowanych przedsięwzięć.

Przykładem kraju, który cieszy się u inwestorów zaufaniem z racji małego zagrożenia wspomnianym „ryzykiem politycznym” jest Australia. Z tego też powodu w niektórych regionach Australii pojawiły się liczne inwestycje hotelowe wnoszone przez systemy amerykańskie (np. ITT Sheraton Corp., Holiday Inn Worldwide), francuskie (Accor SA), a zwłaszcza z udziałem kapitału japońskiego. Dotyczy to przede wszystkim stanu Queensland. Gwałtowny wzrost inwestycji japońskich dał się zauważyć w nim już w połowie lat osiemdziesiątych. Jednym z pierwszych dużych ośrodków wypoczynkowych wybudowanych przede wszystkim z myślą o turystach z Japonii był otwarty w 1986 r. „Capricorn Iwasaki Resort” w Yeppoon, a na początku lat dziewięćdziesiątych kapitał japoński sprawował kontrolę nad znaczną częścią obiektów turystyczno-rekreacyjnych w nadmorskiej części Queenslandu (V a c h e r 1994). W tym miejscu warto zauważyć, że kapitał japoński w Australii był i jest często lokowany w inwestycje występujące pod szyldem zagranicznych łańcuchów – np. kanadyjskiego systemu Four Seasons Hotels & Resorts, sieci Ramada International Hotels & Resorts (mającej siedzibę w USA, ale wchodzącej w skład New World Hotels Holding Ltd. w Hongkongu) oraz australijskiej sieci Park Royal.

Powyższa uwaga pozwala zrozumieć istotę problemu, która polega na tym, że analizując inwestycje w sektorze hotelarskim i związaną z tym politykę lokalizacyjną, w wielu wypadkach bardzo trudno jest określić pochodzenie inwestowanego kapitału. Znaczna część czołowych systemów hotelowych świata ma formę spółek akcyjnych, w których nie tylko udziały, ale również pakiety kontrolne, mogą mieć zagraniczne firmy, mające swoje siedziby w innych krajach niż dany łańcuch. Opisana sytuacja dotyczy zwłaszcza niektórych czołowych systemów północnoamerykańskich, które co prawda mają siedziby w USA lub w Kanadzie, ale większość udziałów jest w posiadaniu grup kapitałowych z Japonii (tak było do niedawna z Westin Hotels & Resorts), Wielkiej Brytanii (przykład Holiday Inn Worldwide, późniejsze Holiday Hospitality Corp. i Bass

Hotels & Resorts) czy z Arabii Saudyjskiej (np. łańcuch Four Seasons & Regent Hotels & Resorts należy w 25% do księcia Alwaleeda bin Talala bin Abdullaziz al Sauda). Ponieważ przy coraz większej globalizacji gospodarki kwestia pochodzenia kapitału jest często trudna do jednoznacznego określenia, w prezentowanym artykule przynależność narodowa danego łańcucha hotelowego została określona wg kraju, w którym znajduje się jego siedziba.

Bardzo ważnym elementem polityki lokalizacyjnej prowadzonej przez łańcuchy hotelowe jest niekiedy dążenie do unikania działania w warunkach ostrej konkurencji. Przejawem takiej polityki jest zawieranie formalnych lub nieformalnych porozumień o podziale rynku poprzez działanie w innych jego segmentach (np. prowadzenie przez sieci, które zawarły taką umowę, hoteli o różnym typie lokalizacji, odmiennym standardzie itd.) lub też w innych rejonach świata

T a b e l a 1

Zróżnicowanie rozmieszczenia hoteli indyjskich łańcuchów (sieci) The Taj Group of Hotels, The Oberoi Group, Welcomgroup Hotels, Palaces & Resorts oraz The Ashok Group na terenie Indii w sezonie 1997/98

La différenciation de la localisation des hôtels indiens des chaînes (réseaux) The Taj Group of Hotels, The Oberoi Group, Welcomgroup Hotels, Palaces & Resorts et The Ashok Group sur le terrain de l'Inde dans la saison 1997/98

| Wyszczególnienie    | The Taj Group of Hotels | The Oberoi Group | Welcomgroup Hotels, Palaces & Resorts | The Ashok Group |
|---------------------|-------------------------|------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Andamany i Nikobary | —                       | —                | 1                                     | —               |
| Andhra Pradesh      | 2                       | 1                | 2                                     | —               |
| Arunaczal Pradesh   | —                       | —                | —                                     | 1               |
| Assam               | —                       | —                | —                                     | 1               |
| Bengal Zachodni     | 1                       | 1                | —                                     | 1               |
| Delhi               | 3                       | 2                | 1                                     | 8               |
| Goa                 | 3                       | —                | —                                     | —               |
| Gudżarat            | 1                       | 1                | 1                                     | —               |
| Himaczal Pradesh    | —                       | 2                | —                                     | —               |
| Karnataka           | 4                       | 1                | 1                                     | 3               |
| Kaszmir             | —                       | —                | 1                                     | 1               |
| Kerala              | 3                       | —                | —                                     | 1               |
| Madhja Pradesh      | 2                       | 1                | 1                                     | 2               |
| Maharasztra         | 5                       | 2                | 2                                     | 1               |
| Orisa               | —                       | 2                | —                                     | 2               |
| Pondicherry         | —                       | —                | —                                     | 1               |
| Radżasthan          | 6                       | 2                | 4                                     | 3               |
| Tamilnadu           | 6                       | 1                | 2                                     | 2               |
| Uttar Pradesh       | 3                       | 1                | 1                                     | 2               |
| Razem               | 39                      | 17               | 17                                    | 33              |

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie: Directory. The Taj Group of Hotels, Facilities and Services; Oberoi Hotels; India with Welcomgroup; Asian Panorama, March 1998.

czy kraju. Na przykładzie tab. I można zauważyć, że wśród czołowych łańcuchów indyjskich występuje pewien podział rynku wg kryteriów geograficznych. O ile sieć The Ashok Group jest szczególnie aktywna w Delhi, to obecność The Taj Group of Hotels jest widoczna zwłaszcza w stanach Radżasthan, Maharsztra (w którym leży Mumbai/Bombaj), Karnataka i Tamilnadu, a z kolei sieć Welcomgroup Hotels, Palaces & Resorts ma aż cztery obiekty (na 17) w stanie Radżasthan. W opublikowanych w 1997 r. planach na lata 1998–1999 The Oberoi Group zamierzała otworzyć kolejne hotele w stanach Kerala, Maharsztra (po jednym) i Radżasthanie (dwa obiekty), a Welcomgroup Hotels, Palaces & Resorts w stanach Maharsztra i Radżasthan (po jednym), co dowodzi kontynuowania przyjętej wcześniej polityki lokalizacyjnej.

Podobny podział rynku miał miejsce na początku lat dziewięćdziesiątych w Niemczech, gdzie Dorint Hotels & Resorts AG opanował głównie zachodnie Niemcy, Maritim Hotels północną część kraju i tereny byłej NRD, a Steigenberger Hotels AG działał przede wszystkim w południowych i południowo-wschodnich rejonach Niemiec (P e r s o n 1991). Również analizując rozmieszczenie hoteli południowoafrykańskich sieci Protea Hospitality Corp. (z siedzibą w Kapsztadzie) i Sun International (z siedzibą w Sandton) można dostrzec, że dokonały one podziału rynku obejmującego Republikę Południowej Afryki wg kryteriów geograficznych: Sun International działa przede wszystkim w Transwalu (głównie w Północno-Wschodniej Prowincji), natomiast Protea Hospitality Corp. dysponuje hotelami w całej RPA, ze szczególnym jednak uwzględnieniem Kraju Przylądkowego (prowincje Zachodni Kraj Przylądkowy i Wschodni Kraj Przylądkowy).

### 3. PRZYKŁADY POLITYKI LOKALIZACYJNEJ SYSTEMÓW HOTELOWYCH

Przed przystąpieniem do analizowania polityki lokalizacyjnej danego systemu hotelowego należy pamiętać, że aktualne rozmieszczenie obiektów wchodzących w skład danego łańcucha jest wynikiem procesu trwającego niekiedy nawet kilkadziesiąt lat, w czasie których polityka lokalizacyjna mogła być wielokrotnie zmieniana w zależności od sytuacji finansowej danej sieci, od przemian w gospodarce światowej i gospodarkach poszczególnych państw, od zmian w kierunkach przemieszczeń turystycznych itp. Ponadto w przypadku systemów, które powstały wskutek połączenia się różnych sieci, obecne rozmieszczenie hoteli jest wypadkową różnych polityk lokalizacyjnych, jakie były prowadzone w przeszłości przez niezależne w tym czasie przedsiębiorstwa.

Analizując tendencje w polityce lokalizacyjnej łańcuchów i sieci hotelowych działających w skali globalnej można posłużyć się teorią dyfuzji innowa-

cji i zgodnie z nią wyróżnić co najmniej cztery etapy w ekspansji przestrzennej tych systemów:

- fazę penetracji,
- fazę wczesnej ekspansji,
- fazę właściwej ekspansji,
- fazę stopniowej stabilizacji.

Jako piątą fazę można przyjąć etap stagnacji, który jednak nie wiąże się już z ekspansją przestrzenną.

Poniżej przedstawione zostaną główne kierunki polityki lokalizacyjnej kilku wybranych łańcuchów i sieci hotelowych w latach dziewięćdziesiątych, zarówno działających w skali całego świata, jak i na mniejszych obszarach. Przy każdym przykładzie zostanie podjęta próba określenia etapu ekspansji przestrzennej, w jakim znajduje się dany system hotelowy. Analizie poddano przede wszystkim łańcuchy północnoamerykańskie i azjatyckie, gdyż właśnie łańcuchy z tych regionów wykazywały w latach dziewięćdziesiątych szczególną ekspansywność.

#### Przykład 1: ANA Hotels International (Japonia)

Łańcuch ANA Hotels International (siedziba w Tokio) należy do ANA Enterprises Ltd., wydzielonego z japońskich linii lotniczych All Nippon Airways Co. Ltd. Cechą charakterystyczną hoteli ANA Hotels International są bardzo nowoczesne rozwiązania techniczne oraz umiejętne powiązanie metod zarządzania typowych dla przedsiębiorstw japońskich ze sposobami zapożyczonymi od firm amerykańskich (S h e r i d a n 1994). Obok Japonii hotele ANA Hotels International znajdują się w Singapurze, Tajlandii, Chińskiej Republice Ludowej, na Filipinach i na Guam, w Australii, w Austrii oraz w Stanach Zjednoczonych. Początki ekspansji ANA Hotels International sięgają przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. O ile w 1991 r. ANA Hotels International miała 31 hoteli, to rok później 33, w 1993 r. 34, w 1994 r. 36, a w 1995 r. już 38.

Jednym z głównych obszarów ekspansji ANA Hotels International są od kilkunastu lat Stany Zjednoczone. Pierwszym obiektem w USA był wydzierżawiony za 100 mln USD w 1988 r., a potem zakupiony, 667-pokojowy hotel „Le Meridien” w San Francisco (który został poddany renowacji za 28 mln USD). Następnie, w 1989 r., również za 100 mln USD, został otwarty w Waszyngtonie „ANA Hotel Washington”, który jednak do lutego 1994 r. został przekazany w zarząd Westin Hotels & Resorts. W połowie lat dziewięćdziesiątych władze ANA Hotels International przystąpiły do rozmów na temat otwarcia hoteli w Nowym Jorku i Los Angeles (gdzie mieści się działająca na rynku amerykańskim ANA Hotels USA Inc.), jednak do 1997 r. na terenie USA nie powstał żaden nowy hotel łańcucha.

W listopadzie 1992 r. oddano do użytku luksusowy hotel w Sydney (Australia), który został tak zaprojektowany, aby wszystkie pokoje miały okna na ma-

lowniczą Zatokę Botaniczną. Rok 1993 przyniósł dalszą ekspansję na kontynencie azjatyckim (hotele w Pekinie i Si-an w ChRL oraz w tajlandzkim Bangkok), natomiast w czerwcu 1994 r. nastąpiło otwarcie pierwszego hotelu w Europie (Wiedeń). W planach było również uruchomienie hotelu w Londynie, jednak do 1997 r. zamiar ten nie został zrealizowany. Mniej więcej w tym samym czasie (maj 1994 r.) zaczął działać hotel w Wakkanai na japońskiej wyspie Hokkaido. Dzięki temu łańcuch ANA Hotels International dysponował 27 hotelami w Japonii oraz otworzył nowe obiekty w Singapurze, Manili i na Guam. Jednym z najnowszych obiektów ANA Hotels International jest oddany do użytku w 1996 r. 361-pokojowy hotel w Osace.

W 1996 r. ANA Hotels International zajmowała 35 miejsce na światowej liście systemów hotelowych (w tym czasie łańcuch liczył już 43 hotele o 15 031 pokojach). Jednak w następnym roku z 40 obiektami (14 673 pokoje) łańcuch spadł na 44 pozycję, co było m. in. spowodowane kryzysem finansowym, który dotknął nie tylko gospodarkę japońską, ale również państwa azjatyckie odgrywające istotną rolę w strategii ekspansji ANA Hotels International.

W lokalizacji obiektów ANA Hotels International można dostrzec tendencję charakterystyczną dla sieci związanych z liniami lotniczymi, które w początkowym okresie ekspansji na zagraniczne rynki w pierwszej kolejności starają się uruchomić hotele w miastach rozrzuconych na różnych kontynentach (na ogół w ośrodkach, gdzie są duże lotniska o znaczeniu międzynarodowym), aby dopiero z czasem zagęszczać rozmieszczenie obiektów w ramach danego regionu.

Porównując ekspansję ANA Hotels International z działalnością innych systemów hotelowych o światowym zasięgu, można określić obecny etap jej rozwoju jako mieszczący się w fazie właściwej ekspansji (zakładając, że sytuacja jaka wystąpiła w 1997 r. szybko minie).

#### Przykład 2: CDL Hotels Group (Singapur)

Należący do singapurskiego koncernu City Development Ltd. (własność rodziny Kwek) łańcuch CDL Hotels Group jest następcą powstałej w 1993 r. firmy zarządzającej hotelami CDL Hotels International (początkowo jej siedzibą był Hongkong), która w podanym wyżej roku miała pod swoim zarządem 28 obiektów (7141 pokoi). Były to głównie hotele w Singapurze, Kuala Lumpur, Penangu, Manili, Tajpej i Hongkongu, jak również hotel „Chelsea” w Londynie. W następnym roku CDL Hotels International przejęła 100% akcji hotelu „Gloucester” w Londynie oraz „Millenium” w Nowym Jorku.

Z przedstawionego wyżej wykazu wynika, że już na samym początku swojego istnienia CDL Hotels International starało się mieć udziały nie tylko w hotelach położonych w Azji Południowo-Wschodniej i Azji Wschodniej, ale również w Europie i Ameryce Północnej. Ta strategia była kontynuowana w następnych latach, kiedy to CDL Hotels International znalazło się w światowej czołówce przedsiębiorstw zarządzających hotelami i w 1996 r. – zarządzając 61

obiektami o 15 782 pokojach – zajęło ósme miejsce na świecie (w 1995 r. miało jeszcze z 46 hotelami z 9985 pokojami dopiero 20 pozycję).

Jak już wspomniano, obok obiektów, w których CDL Hotels International było jedynie firmą zarządzającą, od samego początku władze koncernu były zainteresowane przejmowaniem niektórych hoteli na własność. Na początku 1994 r. do systemu należało 22 hoteli (w tym 19 w Azji), w 1995 r. 24 (6184 pokoje), w 1996 r. już 27 hoteli (7185 pokoi). Tym samym CDL Hotels International stał się jednym z najbardziej ekspansywnych systemów Azji Południowo-Wschodniej (S h u n d i c h 1996). W następnym roku z aż 66 hotelami (16 695 pokoi) – łącznie z obiektami jedynie zarządzanymi – znalazł się on już na 40 pozycji wśród największych systemów hotelowych świata.

W 1995 r. CDL Hotels International przejął związaną z irlandzkimi liniami lotniczymi sieć Copthorne Hotels (z siedzibą w Horley w Wielkiej Brytanii), która po prywatyzacji została wystawiona przez rząd Irlandii na sprzedaż. Była ona w tym czasie średniej wielkości siecią europejską i w 1991 r. zajmowała 146 miejsce na liście największych łańcuchów i sieci hotelowych na świecie. Jednak już w rok później Copthorne Hotels była na 139 pozycji, a w 1993 r. na 136 (15 hoteli o 3114 pokojach). Poza Wielką Brytanią miała ona hotele we Francji i Belgii. W planach na 1994 r. było otwarcie hoteli w Niemczech i kolejnego obiektu w Wielkiej Brytanii.

Prawie w tym samym czasie, w listopadzie 1995 r., w ramach CDL Hotels International utworzona została sieć Millennium Hotels & Resorts. W jej skład weszły m. in. dawne hotele londyńskie „Chelsea” (obecnie „Millennium Chelsea Knightsbridge”) oraz „Gloucester” (przemianowany na „Millennium Gloucester London”), jak również nowojorski hotel „Millennium”.

T a b e l a II

Rozmieszczenie hoteli łańcucha CDL Hotels Group (Singapur) w 1998 r.

La localisation des hôtels de la chaîne CDL Hotels Group (Singapour) en 1998

| Kontynenty          | Millennium<br>Hotels<br>& Resorts | Copthorne<br>Hotels | Quality<br>Hotels<br>& Resorts | CDL Hotels<br>Singapore | Razem  |       |
|---------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|--------|-------|
|                     |                                   |                     |                                |                         | liczba | %     |
| Ameryka Północna    | 1                                 | —                   | —                              | —                       | 1      | 1,8   |
| Australia i Oceania | 4                                 | 7                   | 18                             | —                       | 29     | 51,8  |
| Azja                | 2                                 | —                   | —                              | 3                       | 5      | 8,9   |
| Europa              | 5                                 | 16                  | —                              | —                       | 21     | 37,5  |
| Razem               | 12                                | 23                  | 18                             | 3                       | 56     | 100,0 |

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie Millennium Hotels & Resorts. 1998 worldwide directory.

Dzięki przejęciu sieci Copthorne Hotels i powołaniu Millennium Hotels & Resorts, dotychczasowy system CDL Hotels International przekształcił się w CDL Hotels Group. W jej skład weszły CDL Hotels Singapore, Copthorne Hotels (3755 pokoi w 1996 r.) i Millennium Hotels & Resorts (3430 pokoi), jak również działająca na rynku australijskim i nowozelandzkim sieć Quality Hotels & Resorts.

Najwięcej hoteli systemu CDL Hotels Group było w 1998 r. w Nowej Zelandii (łącznie 28, w tym 18 obiektów sieci Quality Hotels & Resorts) i Wielkiej Brytanii (16). Po trzy hotele znajdowały się w Singapurze (wszystkie sieci CDL Hotels) i Francji, dwa w Niemczech oraz po jednym w Australii, USA, Indonezji i na Filipinach. Łącznie do systemu należało 56 hoteli, a dwa kolejne zamierzano oddać do użytku jeszcze w 1998 r. (oba należące do działającej w Nowej Zelandii sieci Quality Hotels & Resorts).

Hotele łańcucha CDL Hotels Group są na ogół zlokalizowane w ośrodkach miejskich, często w wielkich aglomeracjach. Typowym miejskim hotelem biznesowym jest „Copthorne Tara London” w londyńskiej dzielnicy Kensington, który mając 825 pokoi jest największym hotelem łańcucha. Podobny charakter mają 627-pokojowy „Millennium Broadway New York” (położony w centrum Manhattanu przy skrzyżowaniu Broadwayu i West 44st Street) oraz liczący 610 pokoi wspomniany „Millennium Gloucester London” na londyńskim West End. Jednak pewna część hoteli systemu ma charakter hoteli rezydencyjnych. Dotyczy to głównie obiektów sieci Quality Hotels & Resorts, jak również hoteli sieci Millennium Hotels & Resorts w Queenstown i Rotorua na Nowej Zelandii. Z kolei hotele położone w sąsiedztwie międzynarodowych portów lotniczych Gatwick pod Londynem i Charles de Gaulle pod Paryżem są typowymi hotelami tranzytowymi.

Znaczną część hoteli łańcucha CDL Hotels Group stanowią obiekty niedawno wzniesione. Do starszych należy wzniesiony w stylu secesji hotel „Millennium Commodore” w centrum Paryża (przy Boulevard Haussmann), który został otwarty po gruntownym remoncie w połowie 1998 r. (po przebudowie liczy 164 pokoje).

Wchodząca w skład CDL Hotels Group sieć CDL Hotels Singapore, obok posiadania trzech hoteli, zarządzała w 1998 r. ośmioma obiektami innych łańcuchów i sieci (po dwa w Hongkongu, Malezji i USA oraz po jednym w Singapurze i na Tajwanie). Do obiektów zarządzanych przez CDL Hotels Singapore należały m. in. „JW Marriott Hotel Hong Kong”, „Hotel Nikko Hong Kong”, „Grand Hyatt Taipei”, jak również hotel sieci Novotel w Penangu (Malezja).

Biorąc pod uwagę fakt zaledwie kilkuletniej historii obecnego systemu CDL Hotels Group, należy przyjąć, że analizując jego ekspansję przestrzenną w perspektywie teorii dyfuzji innowacji, zawiera się ona najprawdopodobniej między fazą wczesnej ekspansji a ekspansji właściwej.

### Przykład 3: Four Seasons Hotels & Regent Hotels & Resorts (Kanada–Hongkong)

Kanadyjski system Four Seasons Hotels Inc. (siedziba w Toronto) liczył na początku lat dziewięćdziesiątych 23 hotele o 7300 pokojach (1991 r.). Poczynając od 1992 r. można zaobserwować jego dynamiczny rozwój, co było związane z przejęciem posiadającej 4604 pokoje sieci Regent International Hotels & Resorts (Hongkong). Dzięki temu do łańcucha należały pod koniec 1992 r. 34 hotele o 11 894 pokojach (wzrost o 62,9% w stosunku do poprzedniego roku). Były one zlokalizowane w 13 krajach (w tym 16 hoteli znajdowało się w USA i Kanadzie). Chociaż do 1994 r. zamierzano uruchomić siedem nowych hoteli, w następnych latach ich liczba zwiększyła się tylko do 37 (liczba pokoi w tym czasie zmieniała się i wynosiła w 1993 r. 12 449, w 1995 r. 12 663, aby w 1996 r. spaść do 11 900). Co prawda w 1996 r. hotele Regent International Hotels & Resorts zostały na jakiś czas odsprzedane Carlson Hospitality Worldwide (tym samym liczba obiektów spadła w połowie 1997 r. do 30, z zaledwie 8519 pokojami), jednak już po kilkunastu miesiącach zostały one ponownie przejęte przez działający od tego czasu pod nową nazwą łańcuch Four Seasons & Regent Hotels & Resorts, w którym jeszcze latem tego roku 25% udziałów nabył saudyjski książę Alwaleed bin Talal bin Abdulazziz al Saud. Dzięki temu liczba hoteli wchodzących w skład systemu Four Seasons & Regent Hotels & Resorts wzrosła do 43: 32 obiekty należały do sieci Four Seasons, dziewięć do sieci Regent International Hotels & Resorts, a dwa działały poza wymienionymi sieciami ze względu na chlubne tradycje (430-pokojowy „Ritz-Carlton Chicago” oraz liczący 202 pokoje słynny „The Pierre” w Nowym Jorku przy skrzyżowaniu Fifth Ave. i East 61st Street).

Tabela III

Rozmieszczenie hoteli łańcucha Four Seasons & Regent Hotels & Resorts w 1998 r.

La localisation des hôtels de la chaîne Four Seasons & Regent Hotels & Resorts en 1998

| Kontynent           | Liczba hoteli sieci |                                       |      |       |       |
|---------------------|---------------------|---------------------------------------|------|-------|-------|
|                     | Four Seasons        | Regent International Hotels & Resorts | inne | razem | %     |
| Ameryka Północna    | 22                  | 1                                     | 2    | 25    | 58,2  |
| Australia i Oceania | —                   | 1                                     | —    | 1     | 2,3   |
| Azja                | 6                   | 7                                     | —    | 13    | 30,2  |
| Europa              | 4                   | —                                     | —    | 4     | 9,3   |
| Razem               | 32                  | 9                                     | 2    | 43    | 100,0 |

Źródło: Opracowano na podstawie: Directory. 1998 edition with our compliments, Four Seasons Hotels & Resorts.

Obok nowoczesnych hoteli wzniesionych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, w skład systemu wchodzi również obiekty starsze, np. ulokowany w klasztorze z XV w. niewielki hotel w Mediolanie (98 pokoi).

W opublikowanych w 1998 r. planach na najbliższe lata było uruchomienie w 1999 r. nowych hoteli w Ammanie, Bangalur (Indie), Kairze i Szarm el Szejk (Egipt), Caracas, Dublinie, Las Vegas, Meksyku oraz ponowne otwarcie historycznego hotelu „Georges V” w centrum Paryża.

W 1998 r. system Four Seasons & Regent Hotels & Resorts miał hotele w 17 krajach. Najwięcej obiektów było położonych w USA (18 hoteli sieci Four Seasons i jeden Regent International Hotels & Resorts). Poza trzema obiektami w Indonezji oraz posiadającymi po dwa hotele Kanadą, Singapurem i Tajlandią, w pozostałych państwach łańcuch posiadał po jednym obiekcie (Niemcy, Portugalia, Wielka Brytania, Włochy – w Europie; Turcja, Hongkong, Japonia, Malezja i Tajwan – w Azji; Meksyk i Saint Kitts oraz Nevis w regionie karaibskim oraz Australia).

Największym hotelem łańcucha jest „The Regent Hong Kong” w Koulun, który dysponuje 602 pokojami. Ponad 500 pokoi mają również obiekty sieci Regent International Hotels & Resorts w Sydney i tajwańskim Tajpej. Mniejsze są z reguły obiekty sieci Four Seasons. Największym hotelem sieci jest 450-pokojowy „Four Seasons Hotel Seattle”. Ponad 350 pokoi mają ponadto obiekty w Houston, Nowym Jorku i Filadelfii, a także w Toronto i Vancouver. Obok hoteli w wielkich aglomeracjach, Four Seasons & Regent Hotels & Resorts dysponuje hotelami rezydencyjnymi w mniejszych miejscowościach turystycznych, np. w Santa Barbara, Newport Beach i w Carlsbad (dwa obiekty) w stanie Kalifornia, w Palm Beach w stanie Floryda, w Ka’upulehu-Kona i Wailea na Hawajach, na indonezyjskiej wyspie Bali (dwa obiekty), na antylskiej wysepce Nevis, czy też ostatnio otwarty obiekt w Goa (Indie) nad Morzem Arabskim.

Zmiany organizacyjne, jakie zaszły w ostatnich latach w ramach systemu Four Seasons & Regent Hotels & Resorts, pozwalają uznać, że łańcuch jest najprawdopodobniej w fazie właściwej ekspansji. Można sądzić, że przejęcie pakietu kontrolnego akcji przez kapitał saudyjski zaowocuje w najbliższej przyszłości ekspansją łańcucha na nowe rynki.

#### Przykład 4: Omni Hotels Corp. – The Marco Polo Hotels (USA–Hongkong)

Jednym z łańcuchów hotelowych średniej wielkości, który ma zasięg transkontynentalny, jest należący do niedawna do Wharf Holdings Ltd. (Hongkong) system Omni Hotels Corp. (do 1996 r. z siedzibą w Hampton, stan New Hampshire, USA), który dysponował w początkach lat dziewięćdziesiątych 45 obiektami hotelowymi i w 1991 r. zajmował 32 pozycję na liście największych systemów hotelowych na świecie. Co prawda w latach 1994–1995 liczba hoteli spadła do 41, jednak w 1996 r. znowu osiągnęła 45 obiektów. W tym czasie łańcuch pozbył się czterech hoteli w USA i dwóch w Meksyku, wzbogacając

jednocześnie stan posiadania o osiem nowych hoteli w USA oraz po jednym w ChRL i Indonezji.

W początkach 1996 r. Omni Hotels Corp. została odkupiona od koncernu Wharf Holdings Ltd. przez Roberta B. Rowlinga (właściciela amerykańskiego TRT Holdings Inc.). Kierowany przez niego holding zainteresował się branżą hotelarską już w 1990 r. i w ciągu trzech lat nabył osiem obiektów (m. in. Tucson National Golf & Conference Resorts). W kilka miesięcy po przejęciu Omni Hotels Corp. przez nowego właściciela siedziba łańcucha została przeniesiona ze stanu New Hampshire do Corpus Christi w Teksasie. W ciągu pół roku wzbogacił się on o dziewięć hoteli i w początkach 1997 r. posiadał 42 hotele w USA i Meksyku, z których część wkrótce sprzedał. Następnie dzięki porozumieniu z siecią The Marco Polo Hotels (siedziba w Koulun, Hongkong) zwiększył liczbę obiektów do 45. Tym samym hotele wchodzące w skład łańcucha Omni Hotels Corp. były w połowie 1997 r. w następujących krajach: 37 w USA (ostatnim nowo otwartym hotelem był uruchomiony w lutym 1997 r. obiekt w Kansas City w stanie Missouri), trzy w Hongkongu oraz po jednym w ChRL, Indonezji, Meksyku, Singapurze i Wietnamie.

Jak wcześniej podano najwięcej hoteli systemu Omni Hotels Corp. jest w USA, przy czym aż ponad 1/2 obiektów znajduje się w pobliżu dużych lotnisk, a kilka innych w miejscowościach o wysokiej atrakcyjności turystycznej (np. Coral Gables na Florydzie, Corpus Christi w południowym Teksasie).

Innym charakterystycznym zjawiskiem w rozwoju przestrzennym Omni Hotels Corp. na terenie USA jest znaczna koncentracja obiektów w stanach we wschodniej części kraju oraz w Teksasie. Aż do 1995 r. Omni Hotels Corp. nie wykazywał większego zainteresowania ekspansją w zachodniej części USA i do tego czasu na zachód od Mississippi łańcuch posiadał jedynie cztery obiekty (wszystkie w Teksasie). Jednak już w następnym roku w zachodniej części USA Omni Hotels Corp. uruchomił hotele w Arizonie, Kalifornii i w Teksasie (pięć obiektów), a w początkach 1997 r. wspomniany hotel w stanie Missouri. Stopniowemu przenoszeniu się środka ciężkości łańcucha Omni Hotels Corp. na zachód towarzyszyło wyzbycie się czterech hoteli we wschodnich stanach: w Detroit (stan Michigan), w Charleston (Południowa Karolina), w Charlotte (Północna Karolina) i w Providence (Rhode Island). W tym samym czasie sieć Omni Hotels Corp. zlikwidowała też hotele rezydencyjne w Meksyku (w Ixtapa/Zihuatanejo w stanie Guerrero oraz w Huatulco w stanie Oaxaca), pozostawiając jedynie ośrodek „Omni Cancun Hotel & Villas” w kurorcie Cancun nad Zatoką Meksykańską (stan Quintana Roo). W opublikowanych w tym czasie planach sieci na najbliższe lata było otwarcie już w 1998 r. 302-pokojowego „Omni Interlocken Hotel & Conference Centre” w Bloomfield (stan Kolorado).

Największa koncentracja hoteli Omni Hotels Corp. jest na terenie USA w aglomeracji Dallas – Fort Worth („Omni Dallas Park West”, „Omni Richard-

son Hotel” i położony w pobliżu Dallas International Airport „Omni Mandalay Hotel”).

Z przedstawionych wyżej informacji wynika również, że w polityce lokalizacyjnej systemu Omni Hotels Corp. można było dostrzec tendencję do stopniowego przenoszenia zainteresowań z rynku amerykańskiego na rynek wschodnioazjatycki, czego dowodem mogło być partnerstwo z siecią The Marco Polo Hotels oraz plany zmierzające do wybudowania w tym regionie w najbliższych latach kilkunastu nowych hoteli. Zmiany w polityce lokalizacyjnej Omni Hotels Corp. związane były z dającą się zauważyć od kilkunastu lat coraz większą rolę Azji Wschodniej i Azji Południowo-Wschodniej na międzynarodowym rynku hotelarskim, co z kolei było wynikiem coraz większego udziału tego regionu w światowym ruchu turystycznym.

Dzięki zawartej w 1997 r. umowie o partnerstwie nowo utworzony system składał się z dwóch sieci: Omni Hotels Corp. – która dysponowała wyłącznie obiektami w USA i Meksyku – oraz posiadającej siedem hoteli zlokalizowanych tylko w Azji Wschodniej i Azji Południowo-Wschodniej sieci The Marco Polo Hotels. Wykorzystując dobrą koniunkturę, jaka miała miejsce w tym regionie świata jeszcze w połowie lat dziewięćdziesiątych, sieć The Marco Polo Hotels miała w planie oddanie jeszcze w 1998 r. hoteli na Filipinach (Davao) i w Indonezji (Dżakarta), a w 1999 r. w Tajlandii (Bangkok). W ogłoszonych na początku 1997 r. planach rozwoju sieci do 2000 r. miały ponadto zostać wybudowane cztery nowe obiekty w ChRL (Pekin, Szanghaj, Tiencin, Wuhan), dwa w Japonii (Osaka i Tokio) oraz po jednym w Australii (Sydney), na Filipinach (Manila), w Indonezji (Surabaja), Republice Korei (Seul), Malezji (Kuala Lumpur), na Tajwanie (Tajpej) i w Wietnamie (Hanoi). Jednak z powodu kryzysu finansowego, jaki rozpoczął się w Azji Południowo-Wschodniej, plany te bardzo szybko zostały zmienione i już w połowie 1997 r. podano wiadomość, że w centralnej części Hongkongu ma zostać otwarty w 1999 r. 35-piętrowy „Marco Polo Grand” z 330 pokojami (o którym zaledwie kilka miesięcy wcześniej nie informowano). Tym samym będzie to czwarty obiekt The Marco Polo Hotels w Hongkongu, gdzie już wcześniej w Koulun, w nowoczesnym centrum handlowym Harbour City w dzielnicy Tsim Sha Tsui, niemal sąsiadują ze sobą trzy duże hotele: „The Hongkong Hotel” (665 pokoi), „The Marco Polo” (440 pokoi) i „The Prince” (396 pokoi).

Mimo że – jak wynika z podanych informacji – w sferze zainteresowań Omni Hotels Corp. były przede wszystkim USA oraz Azja Wschodnia i Azja Południowo-Wschodnia, osoby kierujące łańcuchem uważały, że jego ekspansja nie oznacza wyłącznie inwestowania w nowe hotele, ale również rozwijanie aktywności poprzez zakładanie biur rezerwacji miejsc. W tym zakresie zasięg działalności Omni Hotels Corp. był znacznie większy, gdyż w sezonie 1996/97 system dysponował biurami rezerwacji miejsc (poza USA i wymienionymi wcześniej krajami) w Australii, Brazylii, Kanadzie, Indiach, Nowej Zelandii,

RPA oraz w 14 państwach Europy. Tym samym można przyjąć, że o ile do niedawna polityka lokalizacyjna systemu Omni Hotels Corp. była na etapie penetracji (ograniczenie się do rynku w USA), o tyle partnerstwo z The Marco Polo Hotels przesunęło ją na etap wczesnej ekspansji lub nawet ekspansji właściwej (biorąc pod uwagę rozmieszczenie biur rezerwacji miejsc, które mogą być pierwszym krokiem przed otwarciem na danym rynku hotelu).

#### Przykład 5: SMI Hotels & Resorts, obecnie Meritus Hotels & Resorts (Singapur)

Jednym z bardziej aktywnych systemów hotelowych w ostatnich latach na obszarze Azji Południowo-Wschodniej i Azji Wschodniej jest Singapore Mandarin International Hotels & Resorts (Singapur), znany do niedawna pod skrótem SMI Hotels & Resorts. Do połowy lat dziewięćdziesiątych dysponował on jedynie pięcioma dużymi hotelami o 3165 pokojach (średnio w hotelu były 633 pokoje). W 1996 r. w skład SMI Hotels & Resorts wchodziło już 12 hoteli (4975 pokoi): trzy w Singapurze (w tym liczący 40 pięter, 1200-pokojowy „Mandarin Singapore”), pięć w Malezji (w tym dwa na wyspie Langkawi), dwa w ChRL (Pekin i Szanghaj) oraz jeden na sąsiadującej z Singapurem indonezyjskiej wyspie Bintan. Jednak już w następnym roku sprzedano hotel na Bintan i ośrodek wypoczynkowy w Malezji („Taman Negara Resort” w stanie Pahang). W ujawnionych w tym okresie planach na najbliższe lata nadal większość hoteli SMI Hotels & Resorts miała zostać zlokalizowana w Azji Południowo-Wschodniej: wiosną 1997 r. zamierzano uruchomić 23-piętrowy hotel 5-gwiazdkowy „Hainan Mandarin” (318 pokoi) w Hajkou na wyspie Hajnan (ChRL), a w 1998 r. hotel w Hanoi. Ponadto pierwszym hotelem poza regionem Oceanu Spokojnego miał być wybudowany w 1999 r. ośrodek wakacyjny nad Morzem Marmara (Turcja). Jednak zamierzenia te zostały tylko częściowo zrealizowane. Co prawda w 1998 r. zaczął działać „Hanoi Meritus Westlake” (początkowo noszący nazwę „Westlake International Hotel”), ale zamiar oddania do użytku hotelu na wyspie Hajnan nie został zrealizowany. W opublikowanych wiosną 1998 r. planach rozwoju sieci (noszącej już nową nazwę Meritus Hotels & Resorts) zrezygnowano z niego, zapowiadając w zamian otwarcie w 1999 r. na rynku chińskim „Shantou Hotel” w mieście Szantou (prowincja Kuangtung). Jednak termin ten nie został dotrzymany i w planach opublikowanych w 1999 r. otwarcie hotelu w Szantou (pod zmienioną nazwą „Meritus Shantou”) zostało przesunięte na rok 2000. Natomiast otwarcie wspomnianego obiektu w Turcji nadal zapowiadano na 1999 r.

Biorąc pod uwagę fakt, że SMI Hotels & Resorts (czy raczej Meritus Hotels & Resorts) ma obiekty tylko w Azji Południowo-Wschodniej i w ChRL, z punktu widzenia światowego rynku hotelarskiego jest on zdecydowanie dopiero na etapie penetracji (w 1997 r. z 5505 pokojami zajmował on dopiero 139 miejsce wśród największych systemów hotelowych świata).

## Przykład 6. Southern Pacific Hotels Corporation Group (Australia)

Australijski system Southern Pacific Hotels Corporation Group (z siedzibą w Saint Leonard pod Sydney) dzieli się na obiekty typu Parkroyal, Centra i Travelodge. Wchodzące w skład łańcucha obiekty są na ogół nieduże i rzadko liczą więcej niż 200 pokoi. W 1996 r. największy był hotel „Centra Melbourne” (384 pokoje).

W odróżnieniu od wcześniej przedstawionych łańcuchów, Southern Pacific Hotels Corporation Group należy do systemów raczej stagnujących, o czym może świadczyć fakt, że w 1991 r. miał 68 obiektów, w 1997 r. 70, a w rok później 72 hotele. W 1996 r. zajmował on 41 pozycję na światowej liście największych łańcuchów hotelowych, a w 1997 r. spadł na miejsce 54. Niemniej jest bezapelacyjnie największym łańcuchem australijskim, gdyż następny w kolejności Rydges Hotel Group posiadał w 1996 r. zaledwie 24 hotele o 4420 pokojach (115 miejsce na świecie).

Tabela IV

Rozwój systemu Southern Pacific Hotels Corporation Group w latach 1991–1997

Le développement du système Southern Pacific Hotels Corporation Group dans les années 1991–1997

| Wyszczególnienie              | 1991   | 1992   | 1993   | 1995   | 1996   | 1997   |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Liczba hoteli                 | 68     | 70     | 72     | 77     | 74     | 71     |
| Liczba pokoi                  | 12 264 | 12 346 | 12 026 | 13 187 | 12 816 | 12 208 |
| Średnia liczba pokoi w hotelu | 180    | 176    | 167    | 171    | 173    | 171    |

Źródło: Opracowano na podstawie: Hotel directory. Southern Pacific Hotels; Park Royal, Centra, Travelodge Hotels & Resorts, SPHC Group.

W 1996 r. najwięcej obiektów Southern Pacific Hotels Corporation Group znajdowało się w Australii (39 hoteli, w tym: 11 w stanie Nowa Południowa Walia, 10 na Terytorium Północnym, siedem w stanie Queensland, pięć w stanie Wiktoria oraz po dwa w pozostałych stanach i w Dystrykcie Federalnym) i w Nowej Zelandii (17 hoteli). Spośród innych państw i terytoriów zależnych położonych w Oceanii hotele łańcucha Southern Pacific Hotels Corporation Group były zlokalizowane w: Polinezji Francuskiej (trzy), Papui-Nowej Gwinei (dwa), Nowej Kaledonii (dwa) oraz Vanuatu i Fidżi (po jednym). Ponadto do systemu należą hotele położone w Malezji (pięć), Indiach (trzy), Indonezji (dwa), Tajlandii (dwa) i Japonii (jeden). Zgodnie z ówczesnymi planami, w 1998 r. miał zostać otwarty 400-pokojowy hotel sieci Travelodge w Surabaja (Indonezja). Jednak projekty te uległy zmianie i w 1997 r. nowe hotele zostały

oddane do użytku w Dżakarcie („Bulevar Parkroyal”) i Wonosobo (Indonezja) oraz w Ipoh (Malezja). Jednocześnie wyzbyto się sześciu obiektów w Australii (z tego pięć w Alice Springs w Terytorium Północnym), pięciu w Nowej Zelandii oraz po jednym w Indiach (w Bangalur) i Japonii (w Kobe). Tym samym, na koniec 1997 r. łańcuch dysponował: 31 obiektami w Australii, 12 w Nowej Zelandii, sześcioma w Malezji, czterema w Indonezji, trzema obiektami na Polinezji Francuskiej, po dwa obiekty miał w Papui-Nowej Gwincei, na Nowej Kaledonii i w Tajlandii, jak również po jednym hotelu w Vanuatu i w Indiach.

Rok 1998 przyniósł otwarcie hoteli „Centra Brisbane Hamilton Quays” w Brisbane i „Pacific Harbor International Hotel” na Fidzi, dzięki czemu liczba hoteli wzrosła do 72.

Obok hoteli biznesowych (np. w australijskich metropoliach Sydney i Melbourne, czy w malezyjskim Kuala Lumpur), w skład łańcucha wchodziły hotele rezydencyjne (np. na wybrzeżu Morza Tasmana w Surfers Paradise, na tajlandzkich wyspach Phuket i Phi Phi, na indonezyjskiej wyspie Bali) oraz tranzytowe (np. położone w pobliżu lotnisk hotele „Auckland Airport Travelodge” na Nowej Zelandii czy „Melbourne Airport Travelodge” i „Sydney Airport Parkroyal” w Australii). Niektóre hotele systemu są zlokalizowane w rejonach odwiedzanych przez osoby uprawiające tzw. turystykę kwalifikowaną (w tym ekoturystykę), tak było z posiadanymi do 1997 r. hotelami w rejonie Ayers Rock (okolice Alice Springs) na Terytorium Północnym (gdzie poza walorami krajozrazowymi, turystów przyciągają malowidła naskalne aborygenów), czy dwoma hotelami położonymi w sąsiedztwie Mount Cook National Park na Nowej Zelandii.

Jak już wspomniano, Southern Pacific Hotels Corporation Group nie zwiększa w ciągu ostatnich lat liczby hoteli i pokoi hotelowych. Chociaż co jakiś czas sprzedaje niektóre obiekty, a inne kupuje lub wznosi od podstaw, można przyjąć, że pozostaje on w fazie stopniowej stabilizacji (etap stagnacji osiągnąłby nie prowadząc żadnych inwestycji).

#### Przykład 7: Wyndham Hotels & Resorts (USA)

Wyndham Hotels & Resorts (siedziba w Dallas) miał w 1991 r. 36 hoteli o 9520 pokojach w sześciu krajach. W następnych latach rozwój sieci nie odbiegał od wcześniej przyjętego modelu (37 hoteli o 9762 pokojach w 1992 r. oraz 43 hotele o 10 530 pokojach w roku następnym) i dopiero połowa lat dziewięćdziesiątych przyniosła Wyndham Hotels & Resorts gwałtowną ekspansję. Już w 1995 r. do sieci należało 65 hoteli (17 196 pokoi), w 1996 r. 72 (18 413 pokoi, średnio 256 pokoi w hotelu), w 1997 r. 81 hoteli, a w 1998 r. 87. W planach na najbliższe lata było oddanie do użytku 12 hoteli. O szybkim rozwoju sieci może świadczyć zwiększenie liczby posiadanych pokoi w latach 1991–1996 aż o 93,4%! W ostatnich latach nowe obiekty zostały otwarte m. in. w Atlancie (trzy), Dallas, w stanie New Jersey (dwa hotele) i Nowy Jork,

w Kalifornii (San Jose), jak również na Portoryko i w Saint Thomas na Amerykańskich Wyspach Dziewiczych.

W 1998 r. aż 79 hoteli (90,8%) było zlokalizowanych na terenie USA. Znajdowały się one głównie w dużych aglomeracjach miejskich – np. w Atlancie (siedem hoteli), Los Angeles i Chicago (po sześć), Dallas i Phoenix (po cztery) itd. Najwięcej hoteli Wyndham Hotels & Resorts było w stanie Kalifornia, natomiast w chętnie odwiedzanym przez turystów stanie Floryda były tylko trzy hotele (co może wydawać się dziwne – na Hawajach sieć nie dysponowała żadnym obiektem). Poza granicami USA do sieci należały po dwa ośrodki wypoczynkowe na Jamajce i Portoryko, a także po jednym hotelu w Kanadzie, Saint Lucia, Arubie i Amerykańskich Wyspach Dziewiczych. Sieć tworzą trzy typy hoteli:

- Wyndham Hotels (w 1998 r. 22 obiekty w USA i trzy za granicą) wysokiej klasy hotele miejskie,

- Wyndham Garden Hotels (54 obiekty, wyłącznie na terytorium USA), hotele zbliżone swoim charakterem i położeniem do hoteli tranzytowych (usytuowane na przedmieściach oraz koło lotnisk),

- Wyndham Resorts (trzy w USA i pięć za granicą) – typowe hotele rezydencyjne.

Największym hotelem sieci były w 1998 r. „Wyndham Anatole Hotel” w Dallas (1620 pokoi), „Wyndham Franklin Plaza Hotel” w Filadelfii (758 pokoi) i „Wyndham Hotel at Los Angeles Airport” (591 pokoi).

Ponieważ, jak już wspomniano, w niektórych ważnych regionach turystycznych USA nie było dotychczas hoteli sieci Wyndham Hotels & Resorts, w planach rozwoju na najbliższe lata jest m. in. uruchomienie czterech obiektów na Florydzie. Ponadto planowane jest otwarcie dwóch hoteli w stanie Missouri oraz po jednym w Kansas, Tennessee, Nebrasce, Wirginii, Teksasie i Ohio.

Biorąc pod uwagę fakt, że ekspansja przestrzenna Wyndham Hotels & Resorts ogranicza się do terenu USA oraz Kanady i basenu Morza Karaibskiego, trudno uznać, że jego polityka lokalizacyjna wkroczyła w fazę właściwej ekspansji. Tym samym można przyjąć, że pozostaje ona na etapie wczesnej ekspansji, aczkolwiek fuzja w 1997 r. z wielkim amerykańskim koncernem zajmującym się dotychczas rynkiem nieruchomości i powstanie w ten sposób Patriot American Hospitality Corp./Wyndham International Inc., mogą być pierwszym krokiem do ekspansji na nowe rynki.

#### Przykład 8: Grupa Sol/Melia (Hiszpania)

Początki hiszpańskiego systemu Grupa Sol/Melia sięgają 1956 r., kiedy to Gabriel Escarrer założył w Palma de Mallorca przedsiębiorstwo Hoteles Mallorquines. Do 1976 r. działało ono wyłącznie na Balearach i dopiero później zaczęło otwierać hotele na Wyspach Kanaryjskich i w kontynentalnej części Hiszpanii. W 1990 r. łańcuch Grupa Sol (nazwa obowiązująca do połowy lat

dziewięćdziesiątych) miał 155 hoteli o 40 717 pokojach (średnio w hotelu były 263 pokoje). Choć w następnym roku liczba hoteli spadła do 150 (40 150 pokoi), to jednak kolejne lata przyniosły łańcuchowi Grupo Sol gwałtowny – w porównaniu z innymi łańcuchami europejskimi – rozwój, porównywalny jedynie z francuskim Accor SA. Już w 1992 r. posiadał on 156 hoteli (49 sieci Melia i 107 sieci Sol), które były rozrzucone w 16 krajach. Jednak aż 123 hotele, czyli 78,8%, były zlokalizowane na terenie Hiszpanii. W następnym roku do systemu należało 165 obiektów (łącznie 43 178 pokoi), w 1994 r. już 175 (46 500 pokoi), w 1995 r. 185 (46 825 pokoi), a w 1996 r. aż 203 hotele (47 371 pokoi). Przeciętny hotel Grupo Sol/Melia liczył w 1996 r. 233 pokoje, co w porównaniu z sytuacją sprzed kilku lat oznaczało zwiększenie się liczby hoteli o mniej niż 200 pokojach. Pod koniec 1997 r. z 224 hotelami (52 359 pokoi) w 25 krajach system zajmował 14 pozycję na światowej liście największych łańcuchów i sieci hotelowych.

Od czasu wyjścia poza Europę, tradycyjnie głównym rynkiem zagranicznym był dla Grupo Sol obszar Ameryki Łacińskiej. Jednak na początku lat dziewięćdziesiątych w strategii systemu dał się zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania rynkiem azjatyckim. W krótkim czasie w Azji Południowo-Wschodniej powstały obiekty sieci Melia na wyspie Bali (Indonezja), w Bangkoku i Hua Hin (Tajlandia), w Kuala Lumpur (Malezja) i w Singapurze, a w 1992 r. Grupo Sol nabyła od ITT Sheraton Corp. hotele w Alice Springs i Darwin (sprzedając jednocześnie „Sol Jomtien” koło Pattaya w Tajlandii). Choć w latach 1993–1994 wybudowano nowe hotele w Dżakarcie i Yogyakarcie oraz na wyspie Batam (Indonezja), to jednak w następnych latach ekspansja Grupo Sol/Melia na rynku azjatyckim nieco osłabła. W tym czasie sprzedano również oba hotele w Australii i łańcuch Grupo Sol/Melia nadal był jednym z nielicznych wielkich systemów hotelowych nie dysponujących żadnym obiektem hotelowym w Australii i Oceanii.

W 1998 r. do Grupo Sol/Melia należało już 225 hoteli, z których 62,7% znajdowało się w Hiszpanii (55,1% wszystkich obiektów sieci Sol i 53,0% hoteli sieci Melia). Oznaczało to wyraźny wzrost w strategii rozwoju łańcucha zainteresowania rynkami zagranicznymi, gdyż jeszcze kilka lat wcześniej ponad 3/4 wszystkich hoteli znajdowało się w Hiszpanii.

Obok Hiszpanii, najwięcej obiektów Grupo Sol/Melia posiadał w Brazylii (16 hoteli, czyli 7,1% wszystkich obiektów), Portugalii i Indonezji (po 11 obiektów, czyli po 4,9% posiadanych hoteli) oraz w Kolumbii (10 hoteli, 4,4% wszystkich posiadanych hoteli na świecie). Spośród pozostałych państw na uwagę zasługują: Kuba (osiem hoteli), Niemcy i Meksyk (po siedem hoteli), Turcja (pięć hoteli) oraz Kostaryka, Maroko i Tunezja (po cztery hotele). Warto zauważyć stosunkowo małą liczbę hoteli Grupo Sol/Melia na kontynencie europejskim (nie licząc oczywiście Hiszpanii i Portugalii), gdzie jedyne obiekty wchodzące w skład systemu są zlokalizowane w Niemczech, Francji i Andorze.

T a b e l a V

Rozmieszczenie hoteli systemu Grupo Sol/Melia (Hiszpania) w 1998 r.

La localisation des hôtels du système Grupo Sol/Melia (Espagne) en 1998

| Kontynent           | Liczba hoteli |            |      | Razem | %     |
|---------------------|---------------|------------|------|-------|-------|
|                     | sieć Sol      | sieć Melia | inne |       |       |
| Afryka              | 5             | 8          | —    | 13    | 5,8   |
| Ameryka Południowa  | 16            | 9          | 1    | 26    | 11,5  |
| Ameryka Północna    | 8             | 11         | 2    | 21    | 9,3   |
| Australia i Oceania | —             | —          | —    | —     | —     |
| Azja                | 13            | 10         | 1    | 24    | 10,7  |
| Europa              | 76            | 62         | 3    | 141   | 62,7  |
| Razem               | 118           | 110        | 7    | 225   | 100,0 |

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie: Urlaub auf der Sonnenseite. Der Katalog für die Experten, Sol Melia.

W ujawnionych w 1997 r. planach na następny rok było oddanie do użytku trzech hoteli w Izraelu, po dwa hotele w Portugalii (m. in. oddany do użytku w końcu roku 120-pokojowy „Sol Inn Expo Porto” w Porto) i Brazylii oraz jednego hotelu w Tunezji. Natomiast w 1999 r. planowano ukończyć trzy hotele w Egipcie, dwa w Brazylii oraz po jednym hotelu w Izraelu i w Tunezji. Oznacza to, że chociaż nadal priorytetowym rynkiem zagranicznym dla Grupo Sol/Melia ma być Ameryka Łacińska, najbliższe lata przyniosą wzrost ekspansji na zaniedbywanym dotychczas rynku obejmującym Bliski Wschód i Afrykę Północną.

W strukturze łańcucha 52,4% obiektów należało do sieci Sol, a 44,4% do sieci Melia (pozostałe hotele stanowią jedynie 3,2%). Spośród hoteli sieci Sol najczęściej było obiektów typu Sol Hoteles (67, czyli 56,8% wszystkich hoteli sieci Sol). Do luksusowego typu Sol Elite należało 17 hoteli (14,4%), Sol Club 13 hoteli (11,0%), a hoteli klasy ekonomicznej typu Sol Inn było 21 (17,8%). Również wśród obiektów sieci Melia najczęściej było hoteli typu Melia Hoteles (70, czyli 70% wszystkich obiektów sieci Melia). Obiektów o podwyższonym komforcie typu Melia Confort było 26 (26%), a luksusowych Gran Melia tylko cztery (4%).

Analizując niestabilną ekspansję Grupo Sol/Melia w różnych rejonach rynku światowego, należy przyjąć, że jest ona od kilku lat w fazie właściwej ekspansji. Jednocześnie trudno uznać, że zbliża się do etapu stopniowej stabilizacji. Zdaniem ekspertów jest to jedyny, obok francuskiego łańcucha Accor SA, system hotelowy z Europy, który jest w stanie wytrzymać rywalizację z łańcuchami z USA (D e l a C r u z, W o l c h u k 1998).

## 4. PODSUMOWANIE

Na podstawie krótkiego przedstawienia ekspansji przestrzennej, jaka w ostatnich kilku latach miała miejsce w przypadku wybranych ośmiu łańcuchów hotelowych można stwierdzić, że niektóre z nich prowadzą politykę lokalizacyjną obejmującą praktycznie jeden kontynent czy region (np. Wyndham Hotels & Resorts, Southern Pacific Hotels Corporation Group czy SMI Hotels & Resorts, obecny Meritus Hotels & Resorts), inne natomiast są obecne w kilku częściach świata. Dotyczy to zwłaszcza tych systemów, które powstały wskutek połączenia się (zwykle w drodze przejęcia lub umowy o partnerstwie) kilku mniejszych sieci. Przykładem tego typu łańcuchów są CDL Hotels Group, Omni Hotels Corp. – The Marco Polo Hotels oraz Four Seasons & Regent Hotels & Resorts. Jedynie w przypadku japońskiej sieci ANA Hotels International – a zwłaszcza hiszpańskiego łańcucha Grupo Sol/Melia – można uznać, że w ich polityce lokalizacyjnej widać zainteresowanie całym światem. Porównując obecny etap ekspansji przestrzennej przedstawionych łańcuchów z fazami rozchodzenia się innowacji, można zauważyć, że najczęściej pozostają one w fazie wczesnej lub właściwej ekspansji. Wyjątkami są australijski system Southern Pacific Hotels Corporation Group, który od kilku lat jest w fazie stopniowej stabilizacji, oraz singapurski SMI Hotels & Resorts (Meritus Hotels & Resorts), który z kolei nie wyszedł jeszcze z fazy penetracji.

Przedstawiona w artykule analiza obejmuje przede wszystkim okres 1990–1997. W świetle wydarzeń w światowym hotelarstwie, jakie miały miejsce w latach 1997–1998 (liczne fuzje, przejmowanie jednych sieci przez inne, gwałtowne wejście na rynek hotelarski silnych firm zajmujących się dotychczas obrotem nieruchomości), najbliższe lata mogą przynieść znaczne zmiany w polityce lokalizacyjnej nie tylko największych systemów hotelowych. Tym bardziej, że kryzys finansowy – który najpierw objął Azję Wschodnią i Azję Południowo-Wschodnią, a potem Rosję i Brazylię – dał się odczuć prawie na całym świecie, wprowadzając już w latach 1997–1998 liczne korekty w strategiach inwestycyjnych wielu łańcuchów hotelowych.

## PIŚMIENNICTWO

- D a n e s h k u S., 1998, *Globalisation is the name of the game*, „Financial Times”, 18 June, do-  
datek „World Tourism”, s. 2.  
D e l a C r u z T., W o l c h u k S., 1998, *Hotels' 325*, „Hotels”, July, s. 48–84.  
F o r m i c a S., 1996, *Political risk analysis in relation to foreign direct investment: a view from  
the hospitality industry*, „Revue de Tourisme”, vol. 51, no. 4, s. 15–23.  
K o b r i n S. J., 1979, *Political risk: a review and reconsideration*, „Journal of International  
Business Studies”, vol. 10, no. 1, s. 67–80.

- Persson K., 1991, *German hotel chains. A study of the German hotel market with special focus on the biggest corporate chains on the market*, Department of Human and Economic Geography, School of Economics and Commercial Law, Gothenburg University, Goteborg.
- Sheridan M., 1994, *ANA serves best of East and West*, „Hotels”, April, s. 53–54.
- Shundich S., 1996, *Patience, perseverance. The keys to prosperity in Asia*, „Hotels”, April, s. 38–46.
- Shundich S., 1997, *Asia '97. A year of give and take*, „Hotels”, April, s. 40–48.
- Vacher L. (1994), *La recente et spectaculaire croissance des investissements dans la region touristique de la Grande Barriere de Corail*, „Les Cahiers d'Outre-Mer”, no. 47 (188), octobre–decembre, s. 411–430.

Dr hab. Andrzej Kowalczyk  
Zakład Geografii Społeczno-Ekonomicznej  
Wydział Geografii i Studiów Regionalnych  
Uniwersytet Warszawski  
ul. Krakowskie Przedmieście 30  
00-927 Warszawa

Wpłynęło:  
23 listopada 1998 r.

## RESUME

La localisation des hôtels est d'un côté liée strictement avec le niveau de l'urbanisation et l'activité touristique et de repos de la société, de l'autre avec les attraits touristiques du milieu géographique. Le principal facteur qui décide de la localisation de la base hôtelière sont les directions des migrations touristiques. Les changements observés pendant les dernières quelques années, s'opérant dans les directions des déplacements touristiques internationaux, ont contraint certains systèmes hôteliers à réformer leur politique de localisation.

„La politique de localisation” réalisée par les chaînes hôtelières peut être comprise comme l'ensemble des décisions et des activités entreprises pour entrer sur un marché donné ou bien comme les initiatives visant à l'ouverture d'un nouveau objet dans un lieu concret.

Dans la politique de localisation menée par les chaînes hôtelières, on tend souvent à éviter l'activité dans les conditions d'une concurrence violente. Une telle politique se manifeste par les contrats formels (ou pas) de division du marché par l'activité dans d'autres segments de celui-ci (exemple: les réseaux qui ont passé un tel contrat tiennent les hôtels au type différent de localisation ou de standard, etc.), ou bien dans une autre région du monde ou du pays donné. Le fait, que les grandes firmes qui jusqu'à présent étaient actives sur le marché d'immeubles offrent leurs services sur celui hôtelier, se fait voir ces derniers temps. En analysant les tendances de la politique de localisation des chaînes et des réseaux hôteliers actifs sur l'échelle globale, on peut se servir de théorie de la diffusion des innovations et conformément à celle-ci distinguer au moins 4 étapes d'expansion spatiale de ces systèmes: pénétration, expansion hâtive, expansion propre, stabilisation graduée. On peut considérer comme la cinquième phase l'étape de stagnation, qui cependant ne se lie pas avec l'expansion spatiale.

En s'appuyant sur l'expansion spatiale qui a eu lieu pendant les dernières années au cas du 8 chaînes hôtelières, on peut constater que certaines d'entre elles mènent la politique de localisation embrassant pratiquement un continent ou une région (exemple: Wyndham Hotels & Resorts, Southern Pacific Hotels Corporation Group, ou SMI Hotels & Resorts, à présent Meritus Hotels & Resorts), cependant les autres sont présentés dans quelques parties du monde. Cela se rapporte à ces systèmes qui doivent leur naissance à l'union de quelques moindres réseaux (d'habitude par prise en possession ou contrat d'alliance). Les chaînes qui peuvent servir d'exemple de ce type

sont: CDL Hotels Group, Omni Hotels Corp. – The Marco Polo Hotels et Four Seasons & Regent Hotels & Resorts. Seulement au cas du réseau japonais ANA Hotels International et avant tout au cas de la chaîne espagnole Grupo Sol (Melia on peut constater que leur politique de localisation témoigne de l'intérêt au monde entier.

L'analyse présentée dans l'article embrasse avant tout la période 1990–1997. A la lumière des événements dans l'hôtellerie mondiale dans les années 1997–1998 (les fusions nombreuses, le fait de s'emparer des chaînes) des unes par les autres (l'entrée brusque sur le marché hôtelier des firmes actives avant sur celui d'immeubles) les années à venir peuvent introduire des changements considérables dans la politique de localisation non seulement des systèmes les plus grands. D'autant plus que la crise financière qui a touché d'abord l'Asie Orientale et l'Asie Sud-Est, ensuite la Russie et le Brésil s'est fait sentir dans le monde entier en introduisant déjà dans les années 1997–1998 de nombreuses corrections dans les stratégies d'investissements de plusieurs chaînes hôtelières.

*Traduit par Lucjan Kowalski*

## SUMMARY

The distribution of hotels is on the one hand strictly connected with the level of urbanization and the tourist-recreational activity of the society, and on the other hand with the tourist attractiveness of the geographical environment. The basic factor determining the distribution of hotels are the directions of the tourist traffic.

The changes in the directions of the international tourist traffic which have been observed in the last several years, caused individual hotel systems to reconsider their localization policy. By the "localization policy" realized by hotel chains one can understand the overall decisions and activities undertaken in order to enter a given market, as well as activities aiming at situating a new object in a given place.

A very important element of the localization policy of hotel chains is sometimes avoiding activities in the conditions of a strong competition. A sign of such a policy is making formal and informal agreements as to the division of the market through operating in its different sectors (e.g. chains which have made such an agreement run hotels of different kinds of localization, different standard, etc.), or in different parts of the country or the world. Another process clearly visible in recent years is the fact that on the hotel market there have appeared large companies which so far have been dealing in real estate.

Analysing the tendencies in the localization policy of hotel chains and networks operating on the global scale, one can use the theory of the diffusion of innovation, and according to it one can isolate at least four stages of the spatial expansion of these systems: penetration, early expansion, proper expansion and gradual stabilization. As the fifth stage one can consider the stagnation phase, which however is not connected with spatial expansion.

On the basis of the spatial expansion which have occurred over the last few years in the case of eight selected hotel chains, one can contend that some of them follow their localization policy covering practically one continent or region (e.g. Wyndham Hotels & Resorts, Southern Pacific Hotels Corporation Group or SMI Hotels & Resorts, at present Meritus Hotels & Resorts), while others are present in several parts of the world. This refers particularly to these systems which appeared as a result of a fusion (usually through takeover or partnership agreement) of some smaller networks. An example of this type of chains are CDL Hotels Group, Omni Hotels Corp. – The Marco Polo Hotels and Four Seasons & Regent Hotels & Resorts. Only in the case of the

Japanese network ANA Hotels International, and especially the Spanish chain Grupo Sol/Melia – one can see that in their localization policy an interest in the whole world is noticeable.

The analysis presented in the article covers mainly the period between 1900 and 1997. In the light of the facts about the world hotel industry, which occurred in 1997–1998 (numerous fusions, some networks taken over by others, strong firms, which previously dealt in real estate, entering the hotel market), one can say that the nearest future may bring considerable changes in the localization policy of not only the largest hotel systems. Even more so, as the financial crisis, which first affected East Asia and South-East Asia, and later Russia and Brazil, could be felt almost in the whole world, which resulted in the introduction of new investment strategies of many hotel chains in as early as 1997–1998.

*Translated by Ewa Mossakowska*