

Andrzej Kowalczyk

**Współczesne tendencje na rynku  
największych systemów hotelowych na świecie**

---

**Wstęp**

Znaczna część hoteli należy do kilkudziesięciu tzw. łańcuchów i sieci hotelowych o zasięgu obejmującym niemal cały świat. Jak podaje S. Formica [1996], zgodnie z teorią cyklu biznesu (ang. *business life - cycle*), ich ekspansja jest następstwem osiągnięcia przez sektor hotelarski fazy, w której dalszy rozwój możliwy jest nie tylko poprzez konsolidację działających dotąd w rozproszeniu hoteli, ale również poprzez opanowywanie przez nie nowych rynków. Zdaniem cytowanego autora potwierdzeniem przytoczonej tezy może być fakt, że w 1995 r. wszystkie z 20 największych systemów hotelowych świata działały w więcej niż jednym państwie [Formica 1996]. Jak stwierdził E. Ip, jeden z menedżerów prężnego singapurskiego łańcucha hotelowego CDL Hotels Group, w wywiadzie dla fachowego czasopisma *Hotels*, lata 90. przyniosły z jednej strony dążenie wielkich systemów hotelowych do wchodzenia w fuzje (co zresztą jest charakterystyczne dla innych sektorów gospodarki, głównie w Stanach Zjednoczonych), a z drugiej strony zaznaczyły się dążeniem właścicieli mniejszych hoteli do zrzeszania się w celu wypracowania wspólnych form zarządzania i stawienia czoła konkurencji [*Hotels*, 1996].

W literaturze dotyczącej usług hotelarskich są szeroko używane pojęcia "łańcuch" (ang. *chain*), "sieć" (ang. *net*) i "marka" (ang. *brand*) oraz "system" (ang. *system*). Ponieważ terminy te są czasami stosowane zamiennie, dla potrzeb poniższego opracowania postanowiono używać pojęcia "łańcuch" jako nadrzędnego w stosunku do określeń "sieć" i "marka". Nieco inaczej jest natomiast z terminem "system", który w niektórych sytuacjach może być używany zarówno jako synonim pojęć "sieć" i "marka", w innych zaś jako określenie zastępujące zwrot "łańcuch".

Na ogół łańcuch hotelowy definiowany jest jako zespół obiektów hotelowych kierowany przez centralny zarząd, utrzymujący jednolity standard i zakres usług, prowadzący określoną, wspólną politykę ekonomiczną oraz posiadający własny system rezerwacji miejsc noclegowych obejmujący wszystkie jednostki organizacyjne. Elementami wyróżniającymi łańcuch hotelowy mogą być również cechy zewnętrzne obiektów, ich umeblowanie itd. Zdaniem T. Tulibackiego [1992, 1994] charakterystycznymi cechami łańcuchów hotelowych są:

- jednolitość warunków lokalizacyjnych,
- ujednolicona struktura organizacyjna,
- ujednolicona dokumentacja eksploatacyjna,
- ujednolicony standard wyposażenia części noclegowej oraz gastronomicznej,
- ujednolicony zakres usług i system obsługi gości,
- własny system rezerwacji,
- jednolity system komputerowy we wszystkich podległych obiektach,
- zunifikowany emblemat hoteli,
- właściwie zorganizowany system koncesyjny.

Co prawda można obecnie znaleźć przykłady łańcuchów hotelowych, które nie spełniają jednego lub nawet kilku z podanych przez T. Tulibackiego kryteriów (np. kryterium jednolitości warunków lokalizacyjnych rzadko jest przestrzegane przez łańcuchy o rozbudowanej strukturze organizacyjnej), ale w przypadku innych podane kryteria są w większości przestrzegane. W tym miejscu nasuwa się jednak pewna uwaga. Wymienione przez cytowanego autora kryteria dotyczą w dużej mierze sytuacji z początku lat 90. Zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach nie tylko w światowym hotelarstwie i szeroko rozumianych usługach turystycznych, ale również w wielu innych dziedzinach gospodarki i sferach życia społecznego (tzw. rewolucja internetowa) sprawiły, że np. własny system rezerwacji miejsc hotelowych – z dumą podkreślany przez liczne łańcuchy i sieci od lat 50. do lat 80. – przestaje być czymś korzystnym w dobie pojawienia się “społeczeństwa informatycznego”.

Z kolei sieć hotelowa może być zdefiniowana jako hotele o takim samym standardzie i wspólnej nazwie, które albo tworzą odrębną - działającą samodzielnie - strukturę, albo - wraz z innymi sieciami - wchodzi w skład łańcucha. Na przykład sieci Formule 1, Ibis, Mercure, Novotel i Sofitel wchodzi w skład systemu Accor SA, a niemiecki system Astron Hotels dzieli się na sieci nazwane Astron Business Hotels, Astron Resort Hotels i Astron Suite Hotels.

Jak podaje U. Mitka - Karandziej [1993], łańcuchy hotelowe powstały w wyniku rozwoju hotelarstwa, jego specjalizacji i polityki

handlowej skierowanej na pozyskanie szerokiej klienteli na rynku krajowym i międzynarodowym. Choć ich początki sięgają przełomu XIX i XX w., właściwy rozwój nastąpił dopiero po II wojnie światowej.

Pojawienie się na rynku usług hotelarskich łańcuchów i sieci hotelowych jest przede wszystkim wynikiem, typowego dla gospodarek wysoko rozwiniętych państw kapitalistycznych, dążenia do koncentracji własności. Ponadto, w związku z gwałtownym rozwojem ruchu turystycznego, duże systemy hotelowe są w stanie zaspokoić rosnący popyt na usługi hotelarskie, gdyż dysponując większym kapitałem mogą w dosyć krótkim czasie wybudować nowe obiekty, zmodernizować już istniejące hotele, rozwinąć usługi towarzyszące itp. Tym samym, jak słusznie zauważa U. Mitka - Karandziej [1993], łańcuchy hotelowe mogą znacznie taniej i skuteczniej świadczyć klientom usługi w warunkach gwałtownego rozwoju ruchu turystycznego. Z tego też powodu słusznie uważa się duże systemy hotelowe za istotne źródło innowacji w świadczeniu usług hotelarskich. Dotyczy to przede wszystkim wprowadzania nowoczesnych systemów komputerowej rezerwacji miejsc, bezgotówkowego regulowania należności finansowych, wprowadzania dodatkowych usług dla klientów, stosowania nowych rozwiązań technicznych w gastronomii itp. Doświadczenia ostatnich kilkudziesięciu lat wskazują, że duże łańcuchy hotelowe są bardziej efektywne na rynku hotelarskim niż pojedyncze hotele, czego dowodem może być fakt, że z reguły należące do nich hotele mają obłożenie miejsc o 10 - 15% (czasami nawet o 20%) wyższe niż hotele niezrzeszone [Mitka - Karandziej 1993].

Łańcuchy i sieci hotelowe można podzielić na 3 zasadnicze grupy:

- należące do silnych korporacji, często zajmujących się równocześnie innymi działami gospodarki (np. turecki Dedeman A.S., który wchodzi w skład holdingu zajmującego się m.in. budownictwem, górnictwem i usługami turystycznymi),
- składające się z hoteli (pojedynczych lub w grupach po kilka / kilkanaście, a nawet po kilkadziesiąt obiektów) powiązanych z łańcuchem, na zasadzie umowy koncesyjnej (jako przykład może służyć Best Western International, Inc.),
- należące do państwa (np. należące do początków lat 90. do państwowych linii lotniczych sieci hotelowe Le Meridien Hotels we Francji i Copthorne Hotels w Irlandii) - dawniej ten typ systemów hotelowych występował powszechnie w krajach socjalistycznych, a obecnie zachował się jeszcze w niektórych krajach Azji i Ameryki Łacińskiej.

Szczególne znaczenie ma drugi z opisanych typów, gdyż coraz więcej - do niedawna niezależnych - hoteli wchodzi w skład systemów stosujących politykę franchisingu (użyczania nazwy), która polega na zawieraniu najczęściej wieloletniego porozumienia między danym łańcuchem lub siecią a przedsiębiorstwem hotelowym (często pojedynczym hotelem) dotyczącym przekazania przez jedną ze stron (w tym przypadku system hotelowy) wyłączności na świadczone przez drugą stronę porozumienia (czyli hotel) usługi. Zwykle franchising obejmuje:

- przekazanie generalnych doświadczeń,
- zabezpieczenie usług i udogodnienie aktywnej sprzedaży miejsc wraz z reklamą,
- włączenie do systemu rezerwacji i akwizycji miejsc,
- doradztwo organizacyjne i szkoleniowe personelu,
- konsultacje w zakresie eksploatacji hotelu i części gastronomicznej [Tulibacki 1994].

Formą niekiedy bliską systemom działającym na zasadzie franchisingu są tzw. konsorcja, czyli dobrowolne zrzeszenia niezależnych hoteli, które w celu obniżenia kosztów promocji, lepszego wykorzystania pokoi, stosowania podobnej polityki cenowej itp., tworzą odpowiednie porozumienia w rodzaju Pegasus Solutions, Lexington Services Corp. lub Logis de France.

### **Największe łańcuchy i sieci hotelowe na świecie na początku lat 90.**

Mimo że początki wielu systemów hotelowych sięgają okresu międzywojennego lub tuż po 1945 r. prawdziwy ich rozwój zaczął się w latach 50. i 60. Dynamiczny rozwój turystyki pociągnął za sobą nie tylko szybki rozwój światowego hotelarstwa, ale również tendencję do łączenia się w konsorcja skupiające niezależne hotele. Miało to ułatwiać prowadzenie wspólnej polityki promocyjnej, obniżyć koszty poprzez stosowanie takich samych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, prowadzić wspólny system rezerwacji miejsc, wspólnie negocjować ceny z biurami turystycznymi itd. Jednocześnie właściciele szczególnie dobrze prosperujących hoteli zaczęli inwestować uzyskane środki finansowe w następne obiekty, co przyniosło pojawienie się coraz większych sieci pozostających pod kontrolą jednego zarządu.

Obie opisane tendencje legły u podstaw pojawienia się na światowym rynku turystycznym wielkich systemów, które poczynając od lat 70. ostatecznie zdominowały rynek usług hotelarskich. Chociaż lista największych obecnie łańcuchów hotelowych ukształtowała się w dekadzie lat

70. liczne przejścia mniejszych sieci przez większe, łączenie się dotąd niezależnych łańcuchów w jeden system itp., spowodowały że niektóre firmy obecne na rynku kilkanaście lat temu zniknęły z niego zupełnie lub uległy daleko idącym przekształceniom.

Przez długi czas największymi systemami hotelowymi świata były: powstały w 1952 r. Holiday Inn, Inc. (który później kilka razy zmieniał nazwę) oraz nieco starszy od niego Best Western, Inc. (oba z siedzibami w Stanach Zjednoczonych). Pierwsze istotne zmiany w ścisłej czołówce światowego hotelarstwa nastąpiły dopiero na początku lat 90., kiedy to w grupie największych łańcuchów i sieci hotelowych pojawiły się systemy, które powstały w wyniku połączenia się funkcjonujących dotąd niezależnie sieci (tak powstały Choice Hotels International i Hospitality Franchise Systems).

**Tab. 1.**

**Największe systemy hotelowe na świecie w 1990 r.**

The biggest hotels' systems in the World in 1990

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number of		Średnia liczba pokoi w hotelu Average number of rooms in hotel
		pokoje rooms	hoteli hotels	
Holiday Inn Worldwide	USA	320 599	1606	200
Best Western International, Inc.	USA	268 140	3348	80
Choice Hotels International	USA	201 048	2102	96
Accor / Pullman SA	Francja / France	159 877	1421	113
Hospitality Franchise Systems	USA	138 122	944	146
Marriott International, Inc.	USA	131 238	476	276
ITT Sheraton Corp.	USA	130 862	429	305
Days Inn Inc.	USA	129 907	1112	117
Hilton Hotels Corp.	USA	94 952	263	361
Hyatt Hotels Corp. / / Hyatt International Corp.	USA	76 057	161	472
Trusthouse Forte Plc.	Wielka Brytania / UK	75 830	838	90
Club Méditerranée SA	Francja / France	64 012	253	253
Carlson / Radisson / Colony	USA	59 895	270	221
Promus Corp.	USA	57 502	364	158
Hilton International Hotels	Wielka Brytania / UK	49 031	147	334
Super 8 Motels, Inc.	USA	48 834	785	62
Sol Group	Hiszpania / Spain	40 717	155	263
Inter - Continental Hotels	Wielka Brytania / UK	38 723	104	372
Western Hotels / Caesar Park	USA	36 400	72	507
New World / / Ramada International	Hongkong	34 723	121	287

Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Mitka - Karandziej [1993], K. Persson [1991].

Jednocześnie coraz większe rozmiary miało zjawisko (występujące już wcześniej, ale w mniejszej skali) przejmowania jednych sieci przez inne, na ogół większe (w ten sposób powstał np. Accor SA). Lata 90. przyniosły również w niektórych łańcuchach oznaki kryzysu (np. Club Méditerranée SA, Forte Hotels Plc.), co sprawiło, że część systemów hotelowych ograniczyła swoją działalność lub przeprowadziła daleko posuniętą reorganizację.

**Tab. 2.**  
**Największe systemy hotelowe na świecie w 1996 r.**

The biggest hotels' systems in the World in 1996.

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number of		Średnio pokoi w hotelu Average number of rooms in hotel
		pokoje rooms	hoteli hotels	
Hospitality Franchise Systems	USA	490 000	5300	92
Holiday Inn Worldwide	USA	386 323	2260	171
Best Western International, Inc.	USA	295 305	3654	81
Accor SA	Francja / France	279 145	2465	113
Choice Hotels International	USA	271 812	3197	85
Marriott International, Inc.	USA	251 425	1268	198
ITT Sheraton Corp.	USA	130 528	413	316
Promus Corp.	USA	105 930	809	131
Hilton Hotels Corp.	USA	101 000	245	412
Carlson / Radisson / Colony	USA	91 177	437	209
Hyatt Hotels Corp. / / Hyatt International Corp.	USA	80 598	176	458
Inter - Continental Hotels	Wielka Brytania / UK	69 632	193	361
Hilton International Hotels	Wielka Brytania / UK	51 305	160	321
Forte Hotels Plc.	Wielka Brytania / UK	46 847	259	181
Grupo Sol Melia	Hiszpania / Spain	47 371	203	233
Doubletree Hotels Corp.	USA	43 555	166	262
Westin Hotels & Resorts	USA	42 897	97	442
Club Méditerranée S.A.	Francja / France	37 906	133	285
Société du Louvre	Francja / France	36 059	567	64
La Quinta Inns, Inc.	USA	32 096	249	129

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Shundich [1997]

Tendencja ta wystąpiła również w następnych latach. Na przykład dużym systemem hotelowym, który powstał dopiero w 1993 r. w wyniku połączenia kanadyjskich sieci Guest Quarters Hotels Partnership oraz sieci należącej do Canadian Pacific Hotels & Resorts i Metropolitan Life Insurance Co., była sieć Doubletree Hotels Corp., która w 1996 r.

znalazła się już na 16 miejscu wśród największych systemów hotelowych świata.

Początek lat 90. przyniósł również innego rodzaju zmiany w największych łańcuchach hotelowych na świecie, a mianowicie stopniową komercjalizację i prywatyzację sieci w byłych krajach socjalistycznych. W pierwszej kolejności dotyczyło to węgierskiej sieci Pannonia Hotels (przejętej przez francuski Accor SA) i czechosłowackich (później czeskich) hoteli Čedok.

### **Największe łańcuchy i sieci hotelowe na świecie w połowie lat 90.**

W połowie lat 90. ścisła czołówka największych systemów hotelowych świata przedstawiała się podobnie jak na początku dekady, z tym że na pierwszym miejscu był Hospitality Franchise Systems, natomiast Holiday Inn Worldwide i Best Western International, Inc. zajmowały miejsca drugie i trzecie.

Z kolei z przedstawionych w tab. 3. danych wynika, że spośród największych systemów hotelowych na świecie (za takie uznano łańcuchy dysponujące ponad 100 000 pokoi, w 1990 r. do grupy tej należała jeszcze sieć Days Inn, Inc., która jednak w następnym roku stała się częścią Hospitality Franchise Systems) największą dynamikę zmian w latach 1990 - 1996 zanotował amerykański Hospitality Franchise Systems. W ciągu jednego roku (1990 / 91) zwiększył on liczbę hoteli o 143%, głównie dzięki przejęciu wspomnianej sieci Days Inn, Inc. (1112 hoteli w 1990 r.) oraz sieci Super 8 Motels, Inc. (która miała w 1990 r. 785 moteli). W tym samym czasie liczba pokoi zwiększyła się o 109% - przede wszystkim dzięki przejęciu Days Inn, Inc., która w 1990 r. dysponowała 129 907 pokojami.

Również w następnych latach dynamika wzrostu liczby hoteli i liczby pokoi należących do Hospitality Franchise Systems utrzymywała się na wysokim poziomie (m.in. dzięki przejęciu w kwietniu 1992 r. sieci Super 8 Motels, Inc.) i od 1993 r. łańcuch ten nieprzerwanie zajmuje pierwsze miejsce na świecie pod względem liczby pokoi hotelowych (w stosunku do 1990 r. wzrost liczby hoteli o 461%, a pokoi o 255%).

Wysoką dynamikę rozwoju miały również amerykański Marriott International, Inc. i francuski Accor SA. Łańcuch Marriott International, Inc. zwiększył w latach 1990 - 1996 liczbę hoteli o 166%, a pokoi o 92% (szczególnie szybki rozwój systemu Marriott International, Inc. nastąpił w latach 1994 - 1996), natomiast Accor SA odpowiednio o 73% i 75% (łącznie z Accor Asia Pacific).

Słabsze tempo rozwoju miały w pierwszej połowie lat 90. systemy Holiday Inn Worldwide (wzrost liczby hoteli o 41% i liczby pokoi o 21%) i Choice Hotels International (odpowiednio 52% i 35%), który m.in.

przejął w 1993 r. kanadyjską sieć Journey's End. Natomiast w przypadku Best Western International, Inc. i ITT Sheraton Corp. można mówić o stagnacji, czy nawet lekkim regresie. Na przykład ITT Sheraton Corp. zanotował w 1996 r. w porównaniu z 1990 r. zarówno zmniejszenie liczby obiektów, jak i liczby pokoi hotelowych.

Spośród innych dużych łańcuchów hotelowych szybko rozwijały się w latach 1990 - 1996 amerykańskie Promus Corp. (liczba hoteli zwiększyła się aż o 122,3%, a pokoi o 84,2%), Carlson Hospitality Worldwide (dzięki połączeniu Carlson / Radisson / Colony z New World / Renaissance liczba obiektów i pokoi wzrosła o 61,9% i 52,2%) i Westin Hotels & Resorts (wzrost liczby hoteli o 34,7%, a pokoi o 17,6%) oraz hiszpańska Grupo Sol Melia (wzrost odpowiednio o 31,0% i 16,3%) i brytyjski Inter-Continental Hotels (zwiększenie liczby obiektów o 85,6%, a pokoi o 79,8%).

**Tab. 3.**

**Rozwój największych systemów hotelowych na świecie w latach 1990 - 96**

The development of the biggest hotels' systems in the World between 1990 - 96  
(1990 = 100)

Nazwa Name of the system	Liczba hoteli Number of hotels					
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Hospitality Franchise Systems	243	362	401	455	575	561
Holiday Inn Worldwide	102	105	112	120	131	141
Best Western International, Inc.	99	100	99	102	103	109
Accor SA	132	148	153	159	167	173
Choice Hotels International	109	119	124	134	138	152
Marriott International, Inc.	147	158	164	179	205	266
ITT Sheraton Corp.	99	99	95	99	97	96

Nazwa Name of the system	Liczba pokoi ( w tysiącach ) Number of rooms ( in thousands )					
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Hospitality Franchise Systems	209	257	278	307	369	355
Holiday Inn Worldwide	102	103	106	111	115	121
Best Western International, Inc.	99	102	102	104	105	110
Accor SA	133	149	157	160	168	175
Choice Hotels International	107	115	114	123	124	135
Marriott International, Inc.	123	127	132	138	151	192
ITT Sheraton Corp.	100	101	99	101	99	100

Źródło: opracowanie własne.

Nieco słabsze tempo rozwoju wykazały łańcuchy Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International Corp. (wzrost liczby hoteli o 9,3%, a pokoi



o 6,0%) i brytyjski Hilton International (liczba hoteli uległa zwiększeniu o 8,8%, a pokoi o 4,6%). Natomiast w przypadku kilku dużych systemów hotelowych można mówić o wyraźnym kryzysie: amerykański Hilton Hotels Corp. zmniejszył w latach 1990 - 1996 swój stan posiadania o 6,8% w przypadku liczby hoteli (zwiększając jednak o 6,4% liczbę pokoi), francuska sieć Club Méditerranée SA. straciła w opisywanym okresie 47,4% obiektów i 40,8% pokoi, a brytyjski łańcuch Forte Hotels Plc. aż 69,1% hoteli i 38,3% pokoi.

Jak już wcześniej wspomniano, zmniejszenie się liczby hoteli, czy pokoi nie zawsze było wynikiem kryzysu, ale czasami było związane ze zmianą strategii firmy, która postawiła np. na rozwój kasyn gry. Na przykład ITT Sheraton Corp. (19 kasyn w 1997 r., w tym do niedawna samodzielnie działająca w Stanach Zjednoczonych sieć kasyn Caesars World) i Hilton Hotels Corp. (16 kasyn) zaczęły czerpać znaczną część dochodów właśnie z gier hazardowych (w przypadku tego drugiego łańcucha zyski z kasyn były wyższe niż z usług hotelowych). Trzeba również odnotować, że dynamicznie rozwijający się Promus Corp. czerpał bardzo duże zyski zarówno z usług hotelarskich, jak i należących do sieci Harrah's Casino Hotels kasyn gry.

### **Największe łańcuchy i sieci hotelowe na świecie u schyłku lat 90.**

W powyższych rozważaniach poprzestano na 1996 r., ponieważ następny rok przyniósł w światowym hotelarstwie szereg istotnych zmian, nakazujących potraktować go oddzielnie.

Po pierwsze, z powodu mało precyzyjnej granicy rozróżniającej łańcuchy hotelowe od firm zarządzających hotelami, w tym roku eksperci postanowili przeprowadzić łączną klasyfikację obu typów przedsiębiorstw hotelarskich. Po drugie, zdaniem T. Dela Cruza i S. Wolchuk [1998] proces, jaki rozpoczął się w 1997 r. i był kontynuowany w 1998 r. powinien być odnotowany jako nowy etap w historii hotelarstwa.

Głównym powodem potraktowania roku 1997 jako początku nowej epoki było niespodziewane wejście na rynek hotelarski wielkich firm specjalizujących się w obrocie nieruchomościami i zarządzających hotelami [Weinstein 1997]. Jedną z nich - Starwood Lodging Trust (w 1996 r. - 4 miejsce wśród największych przedsiębiorstw zarządzających obiektami hotelowymi) - nabyła właśnie w 1997 r. za 10,2 mld USD w gotówce i 3,5 mld w ratach (po 85 USD za 1 akcję) od amerykańskiego koncernu telekomunikacyjnego ITT dotychczasowy łańcuch ITT Sheraton Corp., który wkrótce zaczął występować pod nazwą Sheraton Hotels, Inns, Resorts & All - Suites. Mniej więcej w tym samym czasie przejęty został również system Westin Hotels & Resorts. Dzięki tym posunięciom nowo powstały Starwood Hotels & Resorts /

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (z siedzibą w Phoenix w stanie Arizona) znalazł się na 7 miejscu wśród największych systemów hotelowych świata.

**Tab. 4**

**Największe systemy hotelowe na świecie w 1997 r.**

The biggest hotels' systems in the World in 1997

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number of		Średnia liczba pokoi w hotelu Average number of rooms in hotel
		pokoje rooms	hotele hotels	
Cendant Corp.	USA	499 056	5566	90
Bass Hotels & Resorts	USA	465 643	2621	178
Best Western International, Inc.	USA	300 000	3800	79
Choice Hotels International	USA	292 289	3474	84
Marriott International, Inc.	USA	289 357	1477	196
Accor SA	Francja / France	288 269	2577	112
Starwood Hotels & Resorts / Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	USA	213 238	653	327
Promus Hotel Corp.	USA	178 802	1119	160
Hilton Hotels Corp.	USA	101 891	255	400
Carlson Hospitality Worldwide	USA	98 404	482	204
Hyatt Hotels Corp. / / Hyatt International Corp.	USA	80 311	179	449
Patriot American Hospitality, Inc. / / Wyndham International, Inc.	USA	57 220	241	237
Hilton International Hotels	Wlk. Brytania / UK	54 052	165	328
Grupo Sol Melia	Hiszpania / Spain	52 359	224	234
Forte Hotels Plc.	Wlk. Brytania / UK	47 814	260	184
Interstate Hotels Corp.	USA	45 329	223	203
Club Méditerranée SA	Francja / France	38 077	134	284
Société du Louvre	Francja / France	37 732	591	64
Richfield Hospitality Services, Inc.	USA	35 120	120	293
La Quinta Inns, Inc.	USA	34 772	271	128

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dela Cruz, S. Wolchuk [1998].

O znaczeniu tych wydarzeń może świadczyć fakt, że jeszcze w 1995 r. ówczesny Starwood Lodging Corp. miał 10 000 pokoi hotelowych, aby w 1998 r. zwiększyć swój stan posiadania do 213 000. Według ujawnionych w grudniu 1998 r. przez Juergena Bartelsa (szefa działu hotelowego) planów, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (siedzibą systemu stało się White Plains), system zamierzał w ciągu 3 lat powiększyć swój stan posiadania średnio o 2 hotele tygodniowo (w tym czasie dysponował on około 660 hotelami w 73 krajach). Mimo że kryzys

w Azji Wschodniej sprawił, że w 1998 r. hotele na rynku azjatyckim bardzo staniały, wymieniony wcześniej J. Bartels ujawnił, że Starwood Hotels & Resorts Worldwide postanowił inwestować również w Europie [*Ambicje Starwooda*, 1998].

Jak się wkrótce okazało zamiar ten dotyczył również Polski, gdyż w 2001 r. w centrum Warszawy zaczęto budować hotel sieci Westin Hotels & Resorts. Należy w tym miejscu wspomnieć, że Starwood Hotels & Resorts / Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. przejmował nie tylko duże sieci, ale również pojedyncze obiekty. Stał się m.in. nabywcą położonego w Szkocji i należącego do BTH Hotels Inc. ośrodka "Turnberry Hotel Golf Courses & Spa" (132 pokoje), który został przemianowany na "Westin Turnberry"<sup>1</sup>.

Drugim wielkim przedsięwzięciem specjalizującym się dotychczas w handlu nieruchomościami, które znalazło się w 1997 r. wśród największych systemów hotelowych świata był Patriot American Hospitality Corp. (z siedzibą w Dallas). Po przejęciu za 210 mln USD mającej 5 hoteli (północna Kalifornia, Hawaje, Meksyk i Antyle) sieci Carefree Resorts (z siedzibą w Phoenix) w końcu 1997 r. za kwotę 785 mln USD zakupił amerykańską sieć Wyndham Hotels & Resorts Corp. (w 1996 r. na 27 pozycji, również z siedzibą w Dallas). Przejmując również kilka mniejszych sieci i szereg pojedynczych hoteli nowo utworzony łańcuch Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. znalazł się na 12 miejscu na światowej liście największych systemów hotelowych.

Trzecim łańcuchem, który znalazł się w gronie największych systemów hotelowych świata (na 16 pozycji) stał się założony jeszcze w 1960 r. Interstate Hotels Corp. (z siedzibą w Pittsburgu), który dotychczas zajmował się jedynie zarządzaniem hotelami (w 1996 r. ustępował w tym zakresie na świecie jedynie Doubletree Hotels Corp.).

Kolejnym łańcuchem, który po raz pierwszy pojawił się wśród największych systemów hotelowych świata (na 19 miejscu) był Richfield Hospitality Services, Inc. (z siedzibą w Englewood, stan Kalifornia), który podobnie jak Interstate Hotels Corp. był rok wcześniej na liście największych firm zarządzających hotelami (na 3 pozycji).

Inne zmiany, jakie zaszły w 1997 r. w grupie największych systemów hotelowych świata, były nie mniej znaczące. Jedną z nich było połączenie się w grudniu 1997 r. systemu Promus Corp. z Doubletree Hotels Corp. (władze nowego łańcucha postanowiły, że siedzibą firmy będzie Memphis), który rok wcześniej przejął 56 hoteli Red Lion i w chwili

---

<sup>1</sup> Wspomniany obiekt tworzył wcześniej coś w rodzaju konsorcjum z hotelem "The Greenbrier" (672 pokoje) w White Sulphur Springs (stan Zachodnia Wirginia), który był uznawany za jeden z najbardziej luksusowych ośrodków gry w golfa w Stanach Zjednoczonych.

połączenia miał 170 obiektów. Drugim ważnym wydarzeniem było nabycie przez brytyjski koncern Bass Plc. (właściciela systemu Holiday Inn Worldwide, później Holiday Inn Hospitality) od japońskiej grupy kapitałowej Seibu Saison Group, łańcucha Inter-Continental Hotels & Resorts. Ta druga transakcja została sfinalizowana dopiero wiosną 1998 r. (za 2,9 mld USD), gdyż o łańcuch Inter-Continental Hotels & Resorts ubiegały się również Marriott International, Inc. oraz, mająca już system Hilton International Hotels, brytyjska grupa finansowa Ladbroke Group (wcześniej z rywalizacji zrezygnował Patriot American Hospitality, Inc.).

Zjawiskiem, które nasiliło się w 1997 r. - chociaż wystąpiło już wcześniej - było przejęcie kilku sieci i niezależnych hoteli przez księcia Alwaleeda bin Talal bin Abdulazziz al Saud (zięcia saudyjskiego króla Fahda). Kierowany przez niego Kingdom Establishment Holding Company (z siedzibą w Rijadzie, Arabia Saudyjska), po wcześniejszym przejęciu pakietu kontrolnego akcji (23%) - będącego kontynuacją powstałej jeszcze na początku lat siedemdziesiątych kanadyjskiej sieci Four Seasons Hotels & Resorts - systemu Four Seasons \* Regent Hotels & Resorts, w sierpniu 1997 r. nabył 30% akcji szwajcarskiego łańcucha Mövenpick Hotels & Resorts (z siedzibą w Adliswil). Tym samym do grupy kapitałowej kierowanej przez księcia Alwaleeda bin Talal bin Abdulazziz al Saud należało również 24% akcji sieci Disneyland Paris, 50% akcji amerykańskiej sieci Fairmont Hotel Management, 100% akcji hoteli "Georges V" w Paryżu oraz należących do sieci Four Seasons hoteli w Rijadzie i Damaszku. Łącznie wiosną 1998 r. Kingdom Establishment Holding Company posiadała w swoich hotelach 37 163 pokoje, a dalszych 1875 było w trakcie budowy [Weinstein 1997]. Tym samym, gdyby Kingdom Establishment Holding Company była uwzględniana na liście największych łańcuchów hotelowych świata, zajmowałaby 19 pozycję (!).

Jak już wspomniano, jednym z łańcuchów przejętych przez księcia Alwaleeda bin Talal bin Abdulazziz al Saud stał się Four Seasons \* Regent Hotels & Resorts. Zmiana właściciela wpłynęła bardzo korzystnie na firmę, która zgodnie z wcześniejszymi planami w 1998 r. wzbogaciła się o nowe obiekty w Wielkiej Brytanii (hotel w Londynie o 139 pokojach), Stanach Zjednoczonych (210-pokojowy hotel w Scottsdale) i na Malediwach (hotel rezydencyjny o 106 pokojach). Według informacji z 1998 r., do końca następnego roku miały być oddane do użytku hotele w Paryżu (245 pokoi), Kairze (273 pokoje), Las Vegas (424 pokoje), Caracas (212 pokoi) i w meksykańskiej Punta Mita (140 pokoi). Zgodnie z ujawnionymi w tym czasie planami, w 2000 r. zamierzano otworzyć kolejny hotel w Scottsdale (126 pokoi) oraz ośrodek wypoczynkowy o 90 apartamentach w Punta Mita (Meksyk). Łącznie w 1998 r. do łańcucha należały 43 hotele, a 9 było w budowie.

W 1999 r. okazało się, że opisane wyżej zamierzenia zostały prawie w całości zrealizowane i w skład systemu wchodziły 52 hotele (zrezygnowano jedynie z otwarcia zapowiadanych wcześniej hoteli w indyjskich Bangalur i Goa). Co więcej, w budowie były nowe obiekty w Dublinie (268 pokoi), Pradze (156 pokoi), Ammanie (196 pokoi), Doha (240 pokoi) i Szarm el Szejk (140 pokoi). Miały one zostać ukończone w roku 2000, natomiast w następnych latach nowe hotele Four Seasons \* Regent Hotels & Resorts zamierzano uruchomić w San Francisco i Rijadzie [Kowalczyk 2001].

W porównaniu z poprzednim rokiem 1998 r. przyniósł kilka znaczących zmian w światowej czołówce systemów hotelowych. Po pierwsze na trzecią pozycję wysunął się Marriott International, Inc., który w znaczący sposób zwiększył swój stan posiadania dzięki przejęciu za 1 mld USD ponad 220 hoteli systemu Renaissance Hotel Group oraz przejęciu 49% udziałów w liczącej 39 hoteli sieci The Ritz - Carlton Hotel Co. W tym miejscu należy zauważyć, że liczbę 1000 hoteli Marriott International, Inc. przekroczył w 1995 r., a na 2000 r. zaplanował przekroczenie liczby 2000. Według ujawnionych w 1999 r. planów władze Marriott International, Inc. zamierzały w przyszłości rozwijać obie sieci, przy czym Renaissance Hotels & Resorts miała rozwinąć ekspansję na rynku północnoamerykańskim, a The Ritz - Carlton Hotel Co. zarówno na terenie Stanów Zjednoczonych, jak i poza ich granicami [Dela Cruz, Wolchuk 1999]. Zgodnie z tą strategią, mimo że na początku 1999 r. liczba hoteli sieci The Ritz - Carlton Hotel Co. spadła do 35 (23 w Ameryce Północnej, 8 w Azji oraz dwa w Australii i Oceanii i dwa w Europie), do końca roku planowano uruchomić dwa hotele w Stanach Zjednoczonych i jeden na Jamajce (początkowo miał on zostać oddany do użytku w 2000 r.), a w roku 2000 kolejne trzy hotele w Stanach Zjednoczonych. W planach na dalsze lata było otwarcie kolejnych trzech hoteli w Stanach Zjednoczonych, jak również po jednym hotelu w Chińskiej Republice Ludowej, na Jamajce, w Meksyku, Niemczech, na Filipinach i w Egipcie.

W ramach nowej strategii w 1998 r. system Marriott International, Inc. wprowadził na rynek nowe produkty w grupie hoteli apartamentowych:

- sieć TownePlace Suites by Marriott  
(w 1998 r. liczyła ona 17 hoteli z apartamentami przeznaczonymi na wynajmowanie przez dłuższy czas, a w 1999 r. już 50 – wszystkie na terenie Stanów Zjednoczonych),
- sieć SpringHill Suites by Marriott  
(w 1998 r. 19 hoteli z apartamentami o zwiększonej o 25% powierzchni, a w 1999 r. już 59 – również wszystkie w Stanach Zjednoczonych),
- sieć Fairfield Suites by Marriott

(na początku 1999 r. w Stanach Zjednoczonych otwarto 15 obiektów tego typu).

Jednocześnie dała się zauważyć wyraźna ekspansja działającej dotychczas w Stanach Zjednoczonych sieci Courtyard by Marriott na rynki zagraniczne - np. 6 obiektów tego typu powstało w Chińskiej Republice Ludowej, 10 w Niemczech, 10 w Wielkiej Brytanii, trzy w Australii oraz po jednym w Austrii, Francji i Kanadzie (w 1999 r. otwarto dodatkowe dwa obiekty: w Niemczech i Kanadzie). Innym ważnym wydarzeniem było włączenie do systemu Marriott International, największego hotelu świata, "MGM Grand Hotel / Casino – The City of Entertainment" w Las Vegas.

Warto również odnotować zjawisko znacznej ekspansji przestrzennej Marriott International, Inc. O ile w 1995 r. dysponował on hotelami w 29 krajach, o tyle w rok później już w 51 [Shundich 1997], a w 1999 r. w 53 [Dela Cruz, Wolchuk 1999]. Zdaniem analityków rynku hotelarskiego jedną z przyczyn sukcesów Marriott International, Inc. było przyjęcie strategii rozwoju dzięki umowom franchisingowym [Dela Cruz, Wolchuk 1999]. Dynamicznemu rozwojowi Marriott International, Inc. towarzyszyły również istotne zmiany organizacyjne. Szczególnie ważną było wydzielenie się 27 marca 1998 r. firmy Sodexo Marriott Services (100 000 zatrudnionych) oraz działającej na rynku usług gastronomicznych sieci Host Marriott [*Fortune...*1999].

Mimo że Marriott International, Inc. przejął kilka mniejszych łańcuchów i sieci hotelowych, w 1998 r. wszczął kampanię, aby władze Stanów Zjednoczonych udaremniły fuzję Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. z Interstate Hotels Corp., uważając że jest ona niezgodna z amerykańskimi przepisami mającymi przeciwdziałać tworzeniu struktur monopolistycznych w gospodarce [*Hotels*, 1998, June]. Zastrzeżenia te można przyjąć tylko za częściowo uzasadnione, biorąc pod uwagę fakt, że mający w 1997 r. aż 195 000 zatrudnionych (33 pozycja wśród firm o największym zatrudnieniu na świecie) Marriott International, Inc. - mieszczący się jako jedyny łańcuch hotelowy w grupie 500 najpotężniejszych firm świata – sam stosował strategię bliską praktykom monopolistycznym<sup>2</sup>.

Inną ważną zmianą w grupie największych systemów hotelowych było znalezienie się na 15 pozycji FelCor Lodging Trust, Inc. (siedziba w Irving, stan Teksas), który jeszcze rok wcześniej zajmował 34 miejsce wśród czołowych łańcuchów i sieci świata. Jego awans

---

<sup>2</sup> W stosunku do poprzedniego roku, już w 1997 r. Marriott International, Inc. pod względem wielkości dochodów awansował z 447 pozycji na 373 pozycję (wzrost dochodów o 18,3%, a zysku o 9,5%), mając dochody rzędu ponad 12 mld USD i zysk wynoszący 335 mln USD [*Global...* 1998].

wynikał z przejścia sieci Bristol Hotels & Resorts (siedziba w Dallas; w 1997 r. na 23 pozycji), która co prawda wyzbyła się nieruchomości, ale nadal zarządzała 120 hotelami.

Trzecim, dosyć nieoczekiwanym wydarzeniem było znalezienie się na 18 miejscu Westmont Hospitality Group (siedziba w Houston), który rok wcześniej był jeszcze na dalekiej 53 pozycji. Jego awans został spowodowany przez przejęcie ponad 100 hoteli w Europie. Ważnym wydarzeniem było również pojawienie się na 22 miejscu systemu Extended Stay America (siedziba w Fort Lauderdale, stan Floryda). Powstał on zaledwie w końcu 1995 r., a w 1998 r. dysponował już 305 hotelami o 32 347 pokojach. Należy w tym miejscu odnotować fakt, że w odróżnieniu od wielu innych systemów hotelowych Extended Stay America nie stosował franchisingu [Dela Cruz, Wolchuk 1999].

Rok 1998 przyniósł również awans systemów powstałych w wyniku fuzji firm zajmujących się w przeszłości głównie rynkiem nieruchomości. Na przykład na 24 pozycji znalazł się MeriStar Hotels & Resorts, Inc. (siedziba w Waszyngtonie), który powstał zaledwie rok wcześniej w wyniku połączenia się American General Hospitality oraz CapStar Hotel Co. Tuż za nim uplasował się Lodgian, Inc. (siedziba w Atlancie), który powstał wskutek połączenia się Servico Inc. oraz Impac Hotel Group.

Na zakończenie omawiania głównych zmian w czołówce światowej w 1998 r. w stosunku do poprzedniego roku wypada odnotować jeszcze dwa wydarzenia. Po pierwsze, wśród 20 największych systemów hotelowych świata zabrakło Richfield Hospitality Services, Inc., które w ciągu zaledwie roku spadło z 19 na 48 pozycję (zmniejszenie się liczby pokoi z 35 120 do 15 180). Po drugie, dosyć znaczny spadek liczby pokoi zanotował Hilton Hotels Corp., co związane było z wydzieleniem się w odrębną sieć (nazwaną Park Place Entertainment, siedziba w Las Vegas) 17 hoteli - kasyn, liczących ogółem 23 000 pokoi. Zdaniem T. Dela Cruza i S. Wolchuk [1999] wydarzenie to mogło być sygnałem rozpoczęcia się kolejnego zjawiska w światowym sektorze hotelarskim, a mianowicie wydzielenia się wyspecjalizowanych sieci związanych z grami hazardowymi.

Z powyższego opisu wynika, że tendencja, jaka dała się zauważyć w 1997 r., a polegająca na fuzjach oraz przejmowaniu łańcuchów i sieci przez przedsiębiorstwa zajmujące się inwestowaniem w nieruchomości, wystąpiła również w następnym roku. Na przykład wspomniany Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. wszedł na początku 1998 r. w posiadanie pakietu kontrolnego akcji Interstate Hotels Corp.<sup>3</sup> oraz przejął sieć William Hospitality Group z

---

<sup>3</sup> Na początku 1999 r. Interstate Hotels Corp. zarządzała 176 hotelami w USA, Kanadzie, regionie Morza Karaibskiego i w Rosji. Szczególnie wiele uwagi kierownictwo sieci

Portoryko. Pod koniec roku w skład Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. weszły ponadto hotele należące do meksykańskiej sieci Camino Real Hotels & Resorts.

**Tab. 5.**  
**Największe systemy hotelowe na świecie w 1998 r.**

The biggest hotels' chains in the World in 1998

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number of		Średnio liczba pokoi w hotelu Average number of rooms in hotel
		pokoje rooms	hotele hotels	
Cendant Corp.	USA	528 896	5978	88
Bass Hotels & Resorts	USA	461 434	2738	169
Marriott International, Inc.	USA	328 300	1686	195
Choice Hotels International	USA	305 171	3670	83
Best Western International, Inc.	USA	301 899	3814	79
Accor SA	Francja / France	291 770	2666	109
Starwood Hotels & Resorts / Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	USA	225 014	694	324
Promus Hotel Corp.	USA	192 043	1337	144
Carlson Hospitality Worldwide	USA	106 244	548	194
Patriot American Hospitality, Inc./ / Wyndham International, Inc.	USA	100 989	472	214
Hilton Hotels Corp.	USA	85 000	250	340
Hyatt Hotels Corp. / / Hyatt International Corp.	USA	82 224	186	442
Grupo Sol Melia	Hiszpania / Spain	65 586	246	267
Hilton International Hotels	Wlk. Brytania / UK	54 117	170	318
FelCor Lodging Trust, Inc.	USA	50 000	193	259
Forte Hotels Plc.	Wlk. Brytania / UK	48 407	249	194
Société du Louvre	Francja / France	37 630	601	63
Westmont Hospitality Group, Inc.	USA	37 207	305	122
La Quinta Inns, Inc.	USA	37 019	287	129

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dela Cruz, S. Wolchuk [1999].

przywiązywało do rynku rosyjskiego, współdziałając na nim z Marriott International, Inc. Poza otwartym w 1997 r. hotelem "Moscow Marriott Grand" (390 pokoi), w 1999 r. Interstate Hotels Corp. zaczęła prowadzić hotele "Moscow Marriott Tverskaya" (162 pokoje, od 1995 r. należał do sieci Colony) oraz nowo otwarty "Moscow Marriott Royal" (232 pokoje). Mimo kryzysu gospodarczego w Rosji, władze Interstate Hotels Corp. postanowiły przejąć w zarząd wspomniane hotele, biorąc m.in. pod uwagę fakt, że aż 80% gości (głównie biznesmeni i politycy) pochodziło z krajów zachodnich [Hotels, 1999, May]



Na terenie Stanów Zjednoczonych ekspansja Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc stała się bardzo widoczna m.in. na przynoszącej duże zyski Florydzie, gdzie w 1998 r. otwarty został czwarty hotel sieci Wyndham Hotels & Resorts. Tym samym sieć ta włączyła się do walki konkurencyjnej z działającymi w tym samym segmencie rynku hotelarskiego Westin Hotels & Resorts i Hyatt Hotels Corp. / Hyatt International Corp. (obiektem przejętym w Miami Beach był właśnie 424 - pokojowy "Westin Resort Miami Beach").

Innym ważnym wydarzeniem, jakie miało miejsce na samym początku 1998 r., było przejęcie przez duży koncern amerykański The Meditrust Companies (z siedzibą w Needham, stan Massachusetts), specjalizujący się dotychczas w handlu nieruchomościami oraz w usługach medycznych, większości akcji systemu La Quinta Inns, Inc. (siedziba w San Antonio). W tym czasie La Quinta Inns, Inc. dysponował hotelami w 28 stanach Stanów Zjednoczonych (głównie na południu i zachodzie kraju). Nowy właściciel natychmiast ogłosił zamiar zorganizowania nowej sieci pod nazwą La Quinta Inns & Suites, która miała dysponować obiektami średniej klasy (ang. *mid - market*). Zgodnie z ogłoszonymi w 1998 r. danymi, w ciągu kilkunastu miesięcy w skład La Quinta Inns & Suites miało wejść ponad 60 hoteli (około 13 500 pokoi).

Opisane przejęcia nie były jedynymi, jakie miały miejsce w 1998 r. Z innych, mniejszych transakcji można wymienić przejęcie w sierpniu 1998 r. przez kanadyjski system Canadian Pacific Hotels & Resorts (siedziba w Toronto) od brytyjskiego Lonhro Plc. 7 hoteli rezydencyjnych Princess Resorts (3168 pokoi), znajdujących się m.in. na Bermudach, Barbadosie, w meksykańskim kurorcie Acapulco oraz w amerykańskim Scottsdale (stan Arizona).

Sytuacja stwierdzona w latach 1997 - 1998 dała się zauważyć również w pierwszej połowie 1999 r., która dalej obfitowała w liczne przejęcia i fuzje. Jednym z nich było przejęcie przez Hilton International Hotels brytyjskiego systemu Stakis Hotels Ltd., który rok wcześniej posiadał 53 hotele o 8054 pokojach. Innym przykładem przejęcia było nabycie przez wspomniany już Canadian Pacific Hotels & Resorts sieci 35 luksusowych hoteli Fairmont Hotel Management (firmy liczącej blisko 100 lat) i powstanie sieci Fairmont Hotels & Resorts. Zdaniem T. Dela Cruza i S. Wolchuk [1999] do transakcji tej doszło w wyniku porozumienia znanego inwestora Maritza Wolffa oraz stojącego na czele Kingdom Establishment Holding Company wspomnianego wcześniej księcia Alwaleeda bin Talal bin Abdulazziz al Saud.

Spektakularnym wydarzeniem, które zaskoczyło ekspertów zajmujących się rynkiem usług hotelarskich, było wydzielenie się z Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. – zaledwie w kilkanaście miesięcy od momentu przejęcia na początku 1998 r. - łańcucha Interstate Hotels.

## REITs - nowa tendencje na rynku największych systemów hotelowych na świecie?

Jak już wcześniej wspomniano, na początku drugiej połowy lat 90. w grupie największych systemów hotelowych świata pojawiły się nowe firmy, które wcześniej zajmowały się przede wszystkim rynkiem nieruchomości. Zmiany wystąpiły również na rynku firm zajmujących się zarządzaniem hotelami. Ich powodem było połączenie się kilku znaczących firm północnoamerykańskich. Część z nich przejęła udziały w zarządzanych przez siebie obiektach lub też przejęła kontrolę nad całymi sieciami hotelowymi.

**Tab. 6.**

**Główne transakcje Starwood Hotels & Resorts / Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. oraz Patriot American Hospitality Corp. w latach 1996 - 98 r.**

Main transactions made by Starwood Hotels & Resorts / Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. and Patriot American Hospitality Corp. between 1996 – 98

<b>Systemy i sieci przejęte przez / systems &amp; nets taken over by Starwood Hotels &amp; Resorts / Starwood Hotels &amp; Resorts Worldwide, Inc. :</b>	<b>Kwota Amount</b>
HEI Hotels LLC.	327.000.000 USD
ITT Sheraton Corp. (przejęcie 424 hoteli w 62 krajach wspólnie z funduszem Goldman Sachs Whitehall - incorporation of 424 hotels in 62 countries, together with Goldman Sachs Whitehall)	13.300.000.000 USD
Westin Hotels & Resorts (przejęcie 219 hoteli w 23 krajach - incorporation of 219 hotels in 23 countries)	1.570.000.000 USD
<b>Systemy i sieci przejęte przez / systems &amp; nets taken over by Patriot American Hospitality Corporation :</b>	<b>Kwota Amount</b>
Wyndham Hotels & Resorts	1.100.000.000 USD
California Jockey Club & Bay Meadows Operating Club	239.000.000 USD
Grand Heritage	22.000.000 USD
WHG Resorts & Casinos	300.000.000 USD
Carnival Hotels & Resorts / Gencom American Hospitality	485.000.000 GBP
Interstate Hotels Corp. (przejęta od Gencom American Hosp. - from Gencom American Hosp.)	769.000.000 GBP

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Daneshku [1998].

Proces ten istniał już wcześniej, ale nasilił się dopiero w 1996 r., kiedy to mający siedzibę w Pittsburghu (stan Pensylwania) Interstate Hotels Corp. przejął McNeill Hospitality Corp. (z siedzibą w Memphis, stan Tennessee). Starwood Lodging Corp. (siedziba w Phoenix, stan Arizona) przejął Hotels of Distinction (siedziba w Palm Beach, stan

Floryda) i HEI Hotels LLC. (siedziba w Westpoint, stan Connecticut), dając początek Starwood Lodging Trust; a w wyniku połączenia się kanadyjskich firm Journey's End Corp. (siedziba w Belleville, prowincja Ontario) i Commonwealth Hospitality Ltd. (siedziba w Mississauga, również prowincja Ontario) powstała UniHost Corp. Opisane zjawisko dało się zauważyć, aczkolwiek w mniejszym stopniu, również w Wielkiej Brytanii, gdzie w 1996 r. Stakis Hotels Ltd. kupił za 327 mln GBP od Lonrho Plc. obiekty Metropole Group.

Przedsiębiorstwem, które w 1997 r. wykazywało największą aktywność w dziedzinie przejmowania innych firm był amerykański Starwood Lodging Trust (potem przemianowany na Starwood Hotels & Resorts), który wiosną 1998 r. zarządzał już łącznie 213 238 pokojami w 653 hotelach.

Jedną z nowo powstałych firm zarządzających stała się w 1997 r. wspomniana już Patriot American Hospitality, Inc., która w bardzo krótkim czasie rozwinęła się w jedno z czołowych przedsiębiorstw tego typu na świecie (w 1998 r. miała ona 2 miejsce na świecie pod względem liczby pokoi w zarządzanych przez siebie obiektach). Stało się to za sprawą przejęcia firm Carnival Hotels & Resorts (w 1996 r. zarządzała 78 hotelami o 18 196 pokojach) i Gencom American Hospitality (siedziba w Houston, w 1996 r. zarządzała 39 hotelami o 10 172 pokojach), a następnie znacznie większego od wcześniej wymienionych przedsiębiorstwa Interstate Hotels Corp. (w 1996 r. zarządzało ono 212 hotelami o 43 178 pokojach).

**Tab. 7.**

**Największe firmy inwestujące w nieruchomości (REITs) działające na rynku usług hotelarskich wiosną 1998 r.**

The biggest firms investing money in REITs, existing in hotel service market in the spring of 1998

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba pokoi Number of rooms	Liczba hoteli Number of hotels
Starwood Hotels & Resorts	USA	213 238	653
Patriot American Hospitality, Inc.	USA	57 220	241
FelCor Suite Hotels, Inc.	USA	17 933	73
Hospitality Properties Trust	USA	16 527	119
American General Hospitality	USA	10 162	45
Sunstone Hotel Management, Inc.	USA	9 854	53
Innkeepers USA Trust	USA	5 863	48
Boykin Management Company	USA	5 179	24
Winston Hotels, Inc.	USA	5 124	38
Jameson Inns, Inc.	USA	3 020	65

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dela Cruz, S. Wolchuk [1998].

Innym silnym przedsiębiorstwem zarządzającym hotelami, jakie powstało w 1997 r. w wyniku połączenia się American General Hospitality (w 1996 r. mająca siedzibę w Dallas firma zarządzała 64 hotelami o 11 500 pokojach) i CapStar Hotels Company (siedziba w Waszyngtonie, w 1996 r. zarządzała 47 hotelami o 9712 pokojach), było MeriStar Hospitality (później przemianowane na MeriStar Hotels & Resorts, Inc.).

W wyniku tych i innych transakcji układ sił w gronie firm zarządzających hotelami uległ radykalnej zmianie. Z grupy największych potentatów zniknął np. Barrington Hotels & Resorts International (który spadł aż na 100 miejsce) i kilka innych firm, na których miejsce pojawiło się kilka nowych przedsiębiorstw, często nie działających wcześniej na rynku usług hotelarskich.

Wszystkie wymienione wyżej firmy [tab. 7] są przez ekspertów zaliczane do tzw. REITs (ang. *real estate investment trusts*), czyli przedsiębiorstw zajmujących się inwestowaniem w nieruchomości. Co prawda działały one na światowym rynku hotelarskim już wcześniej, ale dopiero druga połowa lat 90. pokazała ich siłę finansową i zaskakującą aktywność. W opracowaniach, jakie ukazały się w tym czasie na temat REITs [Daneshku 1998; Dela Cruz, Wolchuk 1998], często można było znaleźć opinie, że ich rola w światowym hotelarstwie stanie się w najbliższych latach jeszcze bardziej widoczna, ale mniej więcej w połowie 1998 r. dało się zauważyć wyraźne zmniejszenie aktywności czołowych REITs, co zdaniem T. Dela Cruza [1998] miało związek z wprowadzeniem w Stanach Zjednoczonych przepisów ograniczających w znacznym stopniu ich działalność (w ramach ustaw antymonopolowych), jak również wynikało ze spadku notowań akcji giełdowych.

## **Zakończenie**

Chociaż tendencje, jakie pojawiły się w grupie największych łańcuchów i sieci na świecie w latach 1997 - 1998 dały o sobie znać również w następnym roku, 1999 r. przyniósł kilka znaczących wydarzeń. Co prawda ścisła czołówka nie uległa większym zmianom (poza wyraźnym wysunięciem się na 4 pozycję francuskiego Accor SA i degradacją amerykańskiego Best Western International, Inc. z 5 miejsca na 6), ale w grupie największych systemów po raz pierwszy pojawił się niemiecki łańcuch TUI Group (17 pozycja), który rok wcześniej jeszcze nie istniał. Jego powstanie związane jest z dającą się zaobserwować w ostatnich latach gwałtowną ekspansją koncernu TUI, który przejął kontrolę nad wieloma stosunkowo niedużymi sieciami hotelowymi w Hiszpanii, Grecji itp., z którymi wcześniej miał ścisłe kontakty jako największy niemiecki touroperator.

Kolejną istotną zmianą jest zniknięcie z listy Promus Hotels Corp. (który został przejęty przez Hilton Hotels Corp.), natomiast brak na niej systemu Patriot American Hospitality, Inc. / Wyndham International, Inc. jest jedynie wynikiem zmiany nazwy na Wyndham International, Inc. Innymi ważnym wydarzeniem w 1999 r. było pozbycie się przez brytyjski łańcuch Forte Hotel Group (przedtem Forte Hotels Plc.) – a właściwie koncern Granada Group Plc. – mającej świetne tradycje sieci Le Meridien. Na jej losach można dobrze prześledzić trendy w najnowszej historii światowego hotelarstwa.

**Tab. 8.**  
**Największe systemy hotelowe na świecie w 1999 r.**

The biggest hotels' systems in the World in 1999

Nazwa Name	Kraj Country	Liczba Number of		Średnia liczba pokoi w hotelu Average number of rooms in hotel
		pokoje rooms	hoteli hotels	
Cendant Corp.	USA	542 630	6315	86
Bass Hotels & Resorts	USA	471 680	2886	163
Marriott International, Inc.	USA	355 900	1880	189
Accor S.A.	Francja / France	354 652	3234	110
Choice Hotels International	USA	338 254	4248	80
Best Western International, Inc.	USA	313 247	4037	78
Hilton Hotels Corp.	USA	290 000	1700	171
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	USA	217 651	716	304
Carlson Hospitality Worldwide	USA	114 161	616	185
Hyatt Hotels Corp. / / Hyatt International Corp.	USA	85 743	195	440
Wyndham International, Inc.	USA	73 215	303	242
Grupo Sol Melia	Hiszpania / Spain	69 178	260	266
Société du Louvre	Francja / France	65 970	990	67
Hilton International Hotels	Wlk. Brytania / UK	61 889	217	285
Forte Hotel Group	Wlk. Brytania / UK	58 636	449	131
FelCor Lodging Trust, Inc.	USA	50 000	188	267
TUI Group	Niemcy / Germany	42 379	172	246
La Quinta Inns, Inc.	USA	39 250	302	130
Extended Stay America	USA	38 300	362	106
Club Méditerranée S.A.	Francja	36 510	127	287

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dela Cruz, S. Wolchuk [2000].

Sieć Le Meridien powstała w 1972 r. we Francji jako sieć hoteli należących do linii lotniczych Air France. Do 1994 r. należała ona do państwa, a po sprywatyzowaniu została sprzedana brytyjskiemu

systemowi Forte Hotels Plc. Ponieważ już w 1996 r. Forte Hotels Plc. zaczęło przeżywać wielkie trudności finansowe, sieć Le Meridien (podobnie jak wiele innych hoteli Forte Hotels Plc.) została przejęta przez wspomnianą Granada Group Plc. W latach 1999 - 2001 Le Meridien, a potem również sieci Forte Heritage Hotels i Forte Posthouse, zostały sprzedane koncernowi Compass Group Plc., który z kolei przekazał udziały większościowe w sieci Le Meridien japońskiej grupie finansowej Nomura Securities.

Przykład sieci Le Meridien nie jest czymś wyjątkowym. Na światowym rynku usług hotelowych w latach 90. tego rodzaju przykładów można znaleźć więcej i można sądzić, że również pierwsze lata XXI wieku będą obfitować w liczne fuzje, przejęcia, rozdzielanie się itp.

### Literatura:

1. *Ambicje Starwooda*, 1998, [w:] Rzeczpospolita, 30.12.1998, 304 (5164).
2. Daneshkhu S., 1998, *Globalisation is the name of the game* [w:] Financial Times, 18 June 1998, dodatek World Tourism, 2.
3. Dela Cruz T., Wolchuk S., 1998, *Hotels' 325* [w:] Hotels, July 1998.
4. Dela Cruz T., Wolchuk S., 1999, *Hotels' 325* [w:] Hotels, July 1999.
5. Dela Cruz T., Wolchuk S., 2000, *Hotels' 325* [w:] Hotels, July 2000.
6. Formica S. (1996), *Political risk analysis in relation to foreign direct investment: a view from the hospitality industry* [w:] Revue de Tourisme - The Tourist Review - Zeitschrift fur Fremdenverkehr, 51, 4.
7. *Fortune 1 thousand ranked within industries*, 1999, [w:] Fortune, 1999 April 26.
8. *Global 5 hundred*, [w:] Fortune, 1998 August 3.
9. Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego – Łódź.
10. Mitka – Karandziej U., 1993, *Hotelarstwo*, Zespół Prywatnych Szkół Zawodowych nr 1, Warszawa.
11. 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.
12. Shundich S., 1997, *Corporate 200* [w:] Hotels, July 1997.
13. Tulibacki T., 1992, *Organizacja i zarządzanie hotelem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
14. Tulibacki T., 1994, *Międzynarodowe systemy hotelowe* [w:] Hotelarz, XXXII, 4 / 375.
15. Weinstein J., 1997, *Hotel's 325. Consolidation, alliances highlight giants ranking* [w:] Hotels, July 1997.

**Contemporary tendencies on the market  
of the biggest hotel chains in the world**

**Summary**

Majority of world's hotels belong to several dozen hotel chains comprising nearly the whole globe. Their expansion is the result of a phase the hotel industry went through, in which further development is possible not only by consolidation of hotels working on their own so far, but also by capturing new markets. Despite the fact that the beginnings of many hotel chains date back to the period between two World Wars or just after the year 1945, the real boom started in the 50-ties and the 60-ties. The dynamic development of tourism resulted not only in a quick development of the world hotel industry but also in a tendency to create syndicates gathering independent hotels which was to help lead mutual merchandising campaign, reduce costs by applying the same technologies and organisational solutions, introduce a mutual system of reservations, mutual negotiating policies with travel agencies. At the same time owners of highly profitable hotels started to invest their money in consecutive hotel properties, which had its consequences in appearing bigger chains of hotels controlled by the same board. Both mentioned tendencies gave birth to great hotel chains appearing on the world's touristic market which beginning from the 70-ties dominated the market of hotel services. For a long time American Holiday Inn, Inc. (which has changed its name several times) and Best Western, Inc. had been the biggest hotel chains. The first significant changes in the top world's hotels were observed only at the beginnings of the 90-ties when in this group of the biggest hotel chains new systems, which were created as a result of a fusion of so far independent chains, appeared (Choice Hotels international and Hospitality Franchise Systems).

At the same time, the phenomenon of taking over some chains by others usually bigger was increasing (Accor SA was created in this way). The 90-ties were the years of crisis for some chains (e.g. Club Mediterranee SA, Forte Hotels Plc.), which made some hotel systems limit their services or reorganise their work.

The year 1997 can be considered as the beginning of the new era in the development of hotels when great enterprises specialising so far in real estate investment and hotel management entered the market. One of them – Starwood Lodging Trust in winter 1997 \ 1998 took over chains of ITT Sheraton Corp. and Westin Hotels & Resorts. Due to these changes newly created Starwood Hotels Resorts \ Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. became the seventh among the biggest hotel systems of the world. Another huge enterprise specialising in real estate investment which in 1997 appeared among the hotel tycoons was Patriot American Hospitality Corp. occupying the 12<sup>th</sup> position. The third chain which took its position (16<sup>th</sup> place) among the biggest hotel systems was Interstate Hotels Corp. Other changes which occurred in 1997 in the group of the biggest hotel systems were also significant. One of them was

## Summary

---

(in December 1997) a fusion of Promus Corp. system with Doubletree Hotels Corp. Another significant change was purchasing Inter-Continental Hotels & Resorts chain by the British Bass Plc. consortium from the Japanese Seibu Saison capital group.

Translated by Elżbieta Lubińska