

Maja Jedlińska

MEGATRENDY W HOTELARSTWIE WYZNACZANE PRZEZ WIELKIE SYSTEMY HOTELOWE

1. Wstęp

Głównym źródłem innowacji nie są monopole, które nie są zmuszane do wprowadzania nowych rozwiązań, nie są również polipole, ze względu na rozproszone, ograniczone zasoby, a oligopole – wielkie przedsiębiorstwa, mające duży udział w rynku, znaczne środki, stale poszukujące nowych rozwiązań ze względu na wielkość ryzyka i siłę konkurencji¹.

Światowe hotelarstwo ulega znacznej polaryzacji, po jednej stronie występują wielkie systemy hotelowe, po drugiej małe, działające niezależnie hotele. W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że światowy rynek hotelarski ma formułę oligopolistyczną i to właśnie oligopole – największe międzynarodowe systemy hotelowe – wyznaczają nowe globalne tendencje rozwojowe w branży hotelarskiej, tzw. megatrendy.

Zdaniem J. Stacewicza współczesne megatrendy rozwojowe to:²

- przekształcenie się społeczeństw przemysłowych w informatyczne,
- otwieranie się systemów gospodarczych na świat,
- przechodzenie od myślenia i planowania krótkookresowego do długookresowego,
- przechodzenie od centralizacji do decentralizacji decyzji,
- odchodzenie od pomocy instytucjonalnej na rzecz samopomocy,
- demokratyzacja życia społecznego,
- przechodzenie od organizacji o charakterze hierarchicznym do organizacji o charakterze sieciowym,
- rozszerzanie się gospodarki rynkowej,
- wzmacnianie tendencji regionalizacyjnych,
- wzrost znaczenia ekorozwoju.

Te megatrendy wpływają na działania wszystkich branż gospodarki, w tym hotelarstwa.

¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 84.

² J. Stacewicz, *Polityka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 72.

2. Największe międzynarodowe systemy hotelowe

W badaniach uwzględniono 8 największych systemów hotelowych³, których potencjał przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Największe systemy hotelowe w latach 2006-2007

Miejsce w roku 2007	Miejsce w roku 2006	Nazwa systemu	Kraj	Liczba hoteli w 2007 r.	Liczba hoteli w 2006 r.	Liczba pokoi w 2007 r.	Liczba pokoi w 2006 r.	Zmiana – pokoje (w liczb.)	Zmiana – pokoje (w %)
1	1	InterContinental HG	Wielka Brytania	3 741	3 606	556 246	537 533	18 713	3,5
2	2	Wyndham Worldwide (d. Cendant)	USA	6 473	6 348	543 237	532 669	10 568	2,0
3	3	Marriott Int.	USA	2 775	2 672	502 089	485 979	16 110	3,3
4	5	Hilton Copr..	USA	2 901	2 744	497 738	472 510	25 228	5,3
5	4	Accor	FRA	4 121	4 065	486 512	475 433	11 079	2,3
6	6	Choince	USA	5 316	5 145	429 401	418 488	10 913	2,6
7	7	Best Western	USA	4 164	4 196	315 401	315 875	-474	-0,2
8	8	Starwood Hot. & Res.	USA	871	845	265 598	57 889	7 709	3,0
Razem:				30 362	29 621	3 596 222	3 496 376	99 486	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Hotelarz” 2007 nr 11 za *MKG Consulting Database*.

W ciągu badanego okresu, tzn. w latach 2006-2007, przybyło ponad 740 systemów hoteli należących do tzw. wielkich, a o prawie 100 tys. wzrosła liczba jednostek mieszkalnych. Wskaźnik 3-procentowego rocznego wzrostu potencjału największych systemów hotelowych świata jest niezbędny, aby zachować pozycję na czele listy. Wzrost uzyskiwany jest przez otwieranie kolejnych hoteli w ramach portfela marek, zakupu marek oraz tworzenia nowych marek.

3. Działania innowacyjne w największych systemach hotelowych

Regulą ściśle przestrzeganą przez zarząd InterContinental HG jest zachowanie w każdym obiekcie specyfiki kulturowej danego regionu połączonej z nowoczesnością w zakresie zarówno wyposażenia, jak i metod pracy. Hotele budowane są według indywidualnych projektów, z uwzględnieniem lokalnych warunków. Bardzo starannie i konsekwentnie prowadzona jest polityka lokalizacyjna. System organizacji IHG narzuca ujednolicony program znormalizowanej dokumentacji eksploatacyjnej, co w dużym stopniu ułatwia przeprowadzanie przez władze IHG okresowych kontroli. W przypadku stwierdzenia odchylenia od standardu wyposażenia oraz usług

³ Wielki system hotelowy to ten, który dysponuje ponad 250 tys. jednostek mieszkalnych. Za: A. Kowalczyk, *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 162.

wymaganych umową koncesyjną stosowane są zalecenia pokontrolne, kary finansowe, aż do utraty koncesji włącznie. Opłaty koncesyjne na rzecz systemu zależą od stopnia wykorzystania hotelu. InterContinental jest pionierem pod względem wprowadzania do hoteli współczesnej techniki w zakresie wyposażenia i metod pracy. Hotele systemu dostosowane są do obsługi konferencji i kongresów, mają specjalne przygotowanie techniczne, w skład którego wchodzi sale wielofunkcyjne, kabiny dla tłumaczy, aparatura audiowizualna (mikrofony, światło, projektory), a także zaplecze gastronomiczne. Nowoczesne, luksusowe hotele IHG oferują swoim gościom wiele usług w zakresie wypoczynku i rekreacji. Dysponują one krytymi lub odkrytymi basenami, solarium, sauną i gabinetami do masażu, kręgielnią, boiskami do siatkówki, polami golfowymi czy też do gry w krykieta, przystaniami jachtowymi, łodziami motorowymi, żagłówkami lub innym sprzętem wodnym. W ramach propagowania dorobku kultury, a jednocześnie generowania dodatkowego dochodu w hotelach uruchamiane są galerie sztuki. Raz w miesiącu hotele systemu IHG otrzymują tzw. różowy zeszyt (*pink sheet*) – informator dotyczący oferty wszystkich hoteli tego największego międzynarodowego systemu hotelowego.

System hotelowy Wyndham Worldwide (d. Cendant Hospitality) wchodzi w skład Cendant Corporation jako jedna z czterech spółek działających w czterech różnych branżach. Oprócz spółki hotelowej są to spółki: Realogy, która zajmuje się zarządzaniem nieruchomościami, Travelport – świadcząca usługi informacyjne, transportowe i rezerwacyjne, oraz Avis Budget Group – wynajmująca samochody.

Wyndham – będąca drugą co do wielkości grupą hotelową świata – wyróżnia się trzema elementami:

- jest największym na świecie hotelowym franczyzodawcą (miarą jest liczba hoteli franczyzowych),
- ma bogaty portfel 10 hotelowych marek, obejmujących hotele ekonomiczne, średniej oraz bardzo wysokiej klasy,
- włada największym programem lojalnościowym, mierzonym liczbą uczestniczących w nim hoteli.

Wyndham Worldwide oferuje swoim franczyzobiorcom kompletny program tzw. obsługi wsparcia, w myśl hasła: „Będziemy z Tobą w każdym momencie Twojej działalności, otrzymasz od nas pomoc finansową i szkolenia dla Ciebie oraz Twojego personelu. Otrzymasz wsparcie, jakiego potrzebujesz, przy radzeniu sobie z wykorzystaniem hotelu, zwiększaniem wartości dochodu oraz utrzymaniem prowadzonej nieruchomości”.

Grupa Wyndham jest przyjazna nie tylko dla klientów i inwestorów, ale dba o swoich pracowników, zapewniając im szeroką gamę programów związanych ze zdrowiem i opieką socjalną. Prowadzona jest profilaktyka stomatologiczna i okulistyczna. W ofercie Wyndham znajduje się duży wybór ubezpieczeń oraz planów emerytalnych. Zapewniona jest również pomoc finansowa w zakresie ustawicznego kształcenia pracowników oraz – na niektórych stanowiskach – elastyczny czas pracy. Oprócz tego zatrudnieni w firmie mogą korzystać z rabatów na wszystkie usługi oferowane przez Wyndham Worldwide.

Obecnie na rynku turystycznym działają dwie firmy posługujące się znakiem firmowym Marriott. Jest to skutek zasadniczych zmian, jakie zostały przeprowadzone w korporacji Marriotta w 1993 r. Dokonano wówczas restrukturyzacji całej działalności Marriott Corporation. Najważniejsza zmiana polegała na wydzieleniu z firmy macierzystej dwóch odrębnych spółek: Host Marriott Corporation oraz Marriott International Inc. Pierwsza z nich specjalizuje się w dostarczaniu żywności na lotniska, w obsłudze imprez sportowych i rozrywkowych oraz w handlu nieruchomościami, w tym zwłaszcza hotelami. Natomiast druga zajmuje się wyłącznie zarządzaniem hotelami.

Podstawą sukcesu Marriotta jest tzw. *The Marriott Way* – robienie wszystkiego tak, by klienci dzięki specjalnej obsłudze, prowadzonej na najwyższym poziomie, chcieli wracać do obiektów Marriotta oraz kontynuować współpracę z tymi, którzy dają największe prawdopodobieństwo sukcesu. Firma uwzględnia różnicowanie kulturowe krajów, w których ma swoje obiekty. Jak podkreśla J.W. „Bill” Marriott, Jr.: „Kultura Marriotta jest oparta na dumie z własnych działań, pracy, walki o doskonałość i nieporównywalny z innymi serwis. Wyznaczamy wysokie cele, a potem je osiągamy. Nigdy nie oferujemy drugiej jakości”.

Co roku Marriott International zostaje wyróżniony w wielu konkursach i plebiscytach na całym świecie. Kilkakrotnie otrzymał tytuł najlepszej ekskluzywnej marki na świecie, miano hoteli przyjaznych dla pracujących matek czy pracodawcy przyjaznego dla obcojęzycznych pracowników.

Odpowiednie zarządzanie wewnętrznym rynkiem pracy powoduje przekształcenie zasobów ludzkich korporacji z pozycji generującej koszty stałe w czynnik dający przewagę konkurencyjną, stymulującą wyniki firmy. W Marriottcie zastosowano nowatorski system wynagrodzeń, polegający na przeniesieniu decyzji dotyczących plac poszczególnych pracowników na menedżerów liniowych. Jednocześnie system ten jest przykładem stosowanej coraz częściej praktyki „wyceniania rynkowego” wynagrodzeń w odniesieniu do rynku lokalnego. Spółka kładzie również nacisk na powiązanie stopy zwrotu z akcji z wynagrodzeniem kadry kierowniczej. Służy temu rozbudowany system wynagradzania akcjami. Place menedżerów są ustalane z wykorzystaniem badania praktyk wynagrodzeń w podobnych firmach. Ich indywidualne wynagrodzenie jest już jednak szacowane na podstawie czynników kluczowych dla osiągnięcia celów korporacyjnych.

W Marriottcie realizowana jest marketingowa zasada, że jeśli firma opiekuje się pracownikami, to oni troszczą się o swoich klientów, ci ostatni zaś – zadowoleni – będą zawsze wracać.

System Marriott współpracuje z 60 największymi liniami lotniczymi, by uprościć dotarcie do wybranego obiektu. Dodatkowo przy rezerwacji można skorzystać z usługi *rent-a-car*, wybrać markę samochodu, jego wyposażenie i miejsce podstawienia.

Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska, doceniając znaczenie Marriotta w dziedzinie ochrony środowiska, uhonorowała go nagrodą Energy Star Award 2007.

W 2006 r. Marriott był pierwszą hotelową grupą, która otrzymała nazwę Environmental Protection Agency Climate Leader (działający na rzecz ochrony klimatu), ponieważ zobowiązał się zredukować do 2010 r. emisję gazów cieplarnianych o 6% na każdy pokój. Już w 2006 r. w USA emisja została zredukowana o 2%, a działania nie dotyczą jedynie Stanów Zjednoczonych, ale są ogólnoświatowe.

W ciągu ostatnich lat (1999-2007) ankietowani przez miesięcznik „Business Traveler” oraz czytelnicy „Business Week” uznawali rokrocznie Marriott Rewards za najlepszy program lojalnościowy na świecie. Goście, oprócz wymiany dotychczasowych pobytów na darmowe noclegi, mogą również zbierać mile w liniach lotniczych, otrzymywać zniżki w wypożyczalniach samochodów, liniach promowych czy też sklepach internetowych. Dodatkowo Marriott pozyskuje niektóre grupy społeczne przez przyznawanie im specjalnych przywilejów – np. seniorzy mogą liczyć na opust w wysokości 15%, a osoby płacące kartą American Express na 5-procentową zniżkę.

Z kolei strategia międzynarodowa systemu Hilton Hotel Corporation (HHC) sugeruje, aby być „szybkim, skoncentrowanym i elastycznym”. Wskazuje ona skupienie się na szczególnie atrakcyjnych rynkach, jak Wielka Brytania, Hiszpania, Niemcy, Włochy, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Rosja, Australia, USA, Japonia, oraz w bardzo intensywnym stopniu Chiny i Indie. Wprowadzanych jest 25 obiektów w Państwie Środka oraz 75 w Indiach. Są to obiekty średniej kategorii, dopasowane do indywidualnych gustów, stylów oraz potrzeb turystów w tych krajach.

Od 2000 r. HHC znalazł się 21 razy na pierwszym miejscu w prestiżowych rankingach satysfakcji klientów J.D. Powera.

Francuska grupa hotelowa Accor planuje do końca 2008 r. pozbyć się 535 hoteli ze swojego portfolio. Menedżerowie grupy zamierzają dzięki tej transakcji zyskać 3,2 mld euro. W ciągu 1,5 roku (od połowy 2006 r.) grupa Accor sprzedała już 261 hoteli za 1,6 mld euro. Dodatkowo 500 mln euro firma spodziewa się pozyskać dzięki zaplanowanej na lata 2007-2008 sprzedaży udziałów. Plany Accoru na przyszłość to utworzenie nowej niskiej kategorii marki hoteli ekonomicznych w Europie. Pilotażowe hotele zostaną uruchomione we Francji. Ich formuła zakłada, że będą działały w sieci franczyzowej, pozostając w rękach niezależnych właścicieli i posługując się szyldem nowej marki Accoru.

System Choice Hotels International posiada własną fundację: Choice Hotels International Foundation, która została założona w styczniu 2000 r. Filantropijne cele fundacji są stale rozszerzane, będąc wyrazem realizacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wspomaga ona organizacje charytatywne działające na obszarach, gdzie zlokalizowane są hotele systemu.

Główne nurty działań fundacji to:

- dostarczanie pożywienia i schronienia osobom w trudnej sytuacji,
- wspieranie rozwoju edukacji w szkołach,
- wspomaganie inicjatyw lokalnych społeczności,
- promocje dziedzictwa kulturowego,
- promocje wzrostu i rozwoju turystyki.

Przewodnim hasłem fundacji w roku 2007 było: *Caring for the World Around Us* (troska o otaczający nas świat), a organizacje zwracające się do fundacji o wsparcie finansowe musiały dostarczyć informacji o swoich programach mieszczących się w tym hasle.

System Choice, znany z wielu innowacji w myśl zasady „bycia pierwszym”, konsekwentnie utrzymuje swoje charakterystyczne cechy:

- gwarancja 100-procentowej satysfakcji gościa,
- średnia cena rynkowa,
- pokoje przystosowane dla osób niepalących,
- troska o gości – seniorów,
- system rezerwacji przez Internet.

Best Western International jest aktywny we wszystkich istotnych segmentach rynkowych i ich kanałach pośrednictwa oraz zbytu. Podstawę działań w dziedzinie marketingu bezpośredniego i telemarketingu, osobistej sprzedaży i promocji sprzedaży stanowi obszerny, aktualny bank danych klientów, umożliwiający także elektroniczne sterowanie sprzedażą. Zgodna z wymogami rynku polityka cenowa jest nieodzownym elementem składowym kompleksowego marketingu. Oznacza to dostosowanie cen do różnych sezonów i segmentów. Dla różnych segmentów rynkowych, różnych kanałów komunikacji i dystrybucji hotele Best Western opracowują i udostępniają odpowiednie programy i produkty będące gwarancją sukcesu. Każdy hotel Best Western jest prezentowany rocznie w ok. 3 mln własnych publikacji tej sieci. Hotele Best Western są obecne na wszystkich istotnych targach turystycznych na świecie. Ich dewizą jest kompleksowa, wewnętrznie spójna koncepcja marketingowa, charakteryzująca się nakierowaniem na spełnienie życzeń i oczekiwań klienta.

Głównym czynnikiem charakteryzującym Best Western na świecie jest gwarancja jakości wszystkich zrzeszonych obiektów. Raz do roku wszystkie hotele poddawane są kontroli przeprowadzanej zgodnie z obowiązującymi normami jakości Best Western. Raport pokontrolny stanowi dla hotelarzy z sieci Best Western źródło ważnych informacji na temat ewentualnych niedociągnięć w zakresie stosowania znaku firmowego, higieny, konserwacji, poziomu usług, zachowania standardów.

Czynnikiem stanowiącym fundament strategii biznesowej Starwood Hotels & Resort Worldwide jest siła marki. Starwood utrzymuje pozycję lidera na rynkach międzynarodowych dzięki sprawnej dystrybucji globalnej, łączącej silną markę z jej rozpoznawalnością. Kładzie on nacisk na rozwój luksusowych hoteli, mających krąg lojalnych, choć wymagających klientów. Siłę marki Starwood potwierdzają oceny, jakie otrzymuje ona od swoich gości oraz w publikacjach branżowych.

4. Podsumowanie

Rozwój największych międzynarodowych systemów hotelowych zmierza w następujących kierunkach:

- rozszerzana jest skala świadczonych usług, głównie o usługi rekreacyjne i kulturalne,

- wykorzystywany jest nowoczesny marketing i reguła STP,
- ofertą obejmowane są kolejne segmenty gości, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych i mniej zamożnych,
- pogłębia się zjawisko koncentracji, poprzez fuzje i przejęcia występujące na tym rynku,
- zakładane są spółki z mieszanym kapitałem inwestycyjnym,
- coraz popularniejszy jest rozwój z wykorzystaniem franszyzy,
- następuje postęp w zarządzaniu zasobami ludzkimi i wdrażanie marketingu wewnętrznego,
- trwa ekspansja na kolejne rynki,
- starannie prowadzona jest polityka lokalizacji,
- honorowane są aspekty lokalnej specyfiki kulturowej,
- postęp techniczny coraz intensywniej wkracza do hotelarstwa, wiele czynności jest automatyzowanych,
- wzbogacane i stale modyfikowane są programy lojalnościowe,
- hotele systemowe zdobywają certyfikaty ISO, a procedury podlegają standaryzacji, ułatwiając ich kontrolę,
- coraz większą rolę odgrywa poszanowanie środowiska naturalnego i szeroko rozumiane bezpieczeństwo – gości hotelowych, pracowników, społeczności lokalnych,
- starsze obiekty są likwidowane lub przekształcane w hotele ekonomiczne,
- rozwija się współpraca z liniami lotniczymi i firmami wypożyczającymi samochody,
- budowana jest silna marka,
- intensyfikowane są działania na rzecz kształtowania wizerunku firmy przyjaznej, z zastosowaniem instrumentów *public relations*.

Te megatrendy są wdrażane przez mniejsze systemy hotelowe oraz tam, gdzie nie stoi to w sprzeczności z formułą działania pojedynczych hoteli, działających poza systemami.

Literatura

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosem W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczyk A., *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Stacewicz J., *Polityka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
- Strony internetowe, katalogi i broszury międzynarodowych systemów hotelowych.

MEGA-TRENDS IN HOTEL INDUSTRY CREATED BY LARGE HOTEL SYSTEMS

Summary

Globalization in economy constitutes the factor stimulating the emergence of global developmental tendencies, so called mega-trends. They also occur in hotel industry and stem from innovative activities of the biggest international hotel systems, the oligopolies at hotel markets.

Within 8 biggest systems there are implemented interesting solutions, which are later assimilated by other participants of this market. The study presents the examples of such innovations and takes up an attempt of presenting the list of mega-trends.

Maja Jedlińska – dr, st. wykładowca ze stopniem dr. w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.