PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych

Redaktor naukowy
Andrzej Rapacz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 9

Iwona Bąk, Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji 11

Marlena Bednarska, Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych 22

Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki, Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne 31

Krzysztof Borodako, Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych 41

Jacek Borzyszkowski, Współczesne wyzwania *destination management organizations* (DMO) 49

Maciej Dębski, Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju 58

Diana Dryglas, Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowiskowej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego 67

Grzegorz Gołembski, Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011 78

Aleksandra Grobelna, Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym 93

Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry 105

Małgorzata Januszewska, Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowiskowych w Polsce 116

Maja Jedlińska, Strategie rozwoju w systemach hotelowych 127

Małgorzata Jędrasiak, Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska 140

Joanna Kizielewicz, Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim 150

Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki, Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej 161

Beata Meyer, Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego .. 170

Jolanta Mirek, Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach 179
Marcin Molenda, Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym 188
Arkadiusz Niedziółka, Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim 196
Marcin Olszewski, Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurowania przez jakość 205
Aleksander Panasiuk, Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej 214
Daniel Puciato, Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia 223
Michał Rudnicki, Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka" 235
Kristina Šambronská, GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality 247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz, Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ... 255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba, Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino 265
Tomasz Studzieniecki, Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim 276
Joanna Szczęsna, Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego 285
Dawid Szutowski, Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ... 297
Elżbieta Szymańska, Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych 307
Agnieszka Ulfik, Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach 316
Edward Wiśniewski, Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego 324
Zbigniew Zontek, Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie 335
Michał Żemła, Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne 345

Summaries

Iwona Bąk, Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship..... 21
Marlena Bednarska, Employer branding as a challenge for tourism enterprises 30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki, The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises..... 40
Krzysztof Borodako, Business consultations among Małopolska's tourism firms 48
Jacek Borzyszkowski, Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO)..... 57
Maciej Dębski, Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity 66
Diana Dryglas, SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation..... 77
Grzegorz Gołembski, Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011 92
Aleksandra Grobelna, Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise 104
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Tourism cooperative relations in the region of high Tatras 115
Małgorzata Januszewska, The process of spa enterprises privatization in Poland..... 126
Maja Jedlińska, Development strategies in hotel systems..... 138
Małgorzata Jędrasiak, Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels 149
Joanna Kizielewicz, Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship 160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki, Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship 169
Beata Meyer, Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes 178
Jolanta Mirek, Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts 187
Marcin Molenda, Tools for motivating employees in a gastronomic company. 195
Arkadiusz Niedziółka, Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship..... 204
Marcin Olszewski, Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality 213

Aleksander Panasiuk, Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy 222
Daniel Puciato, Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław 234
Michał Rudnicki, Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps..... 245
Kristina Šambronská, Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych 254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz, Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland − study on the example of West Pomeranian Voivodeship..... 264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba, Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino 275
Tomasz Studzieniecki, Cooperation for tourism development on Polish Russian border..... 284
Joanna Szczęsna, Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship 296
Dawid Szutowski, Value drivers in hotel companies 306
Elżbieta Szymańska, Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys..... 315
Agnieszka Ulfik, The role of local governments in the creation of tourism in regions 323
Edward Wiśniewski, Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties..... 334
Zbigniew Zontek, Sources of innovation of tourist enterprises in a region 344
Michał Żemła, Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects..... 355

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 303 • 2013

Gospodarka turystyczna w regionie ISSN 1899-3192
Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych

Maja Jedlińska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIE ROZWOJU W SYSTEMACH HOTELOWYCH

Streszczenie: Możliwe opcje strategiczne w ramach strategii rozwojowych można przedstawić w trzech zasadniczych grupach, a w ramach każdej z nich wyróżnić strategie szczegółowe. Polegają one na intensywnym wewnętrznym rozwoju (penetracja rynku, rozwój rynku, usprawnianie produktu), integracji (pionowej postępującej, pionowej wstecznej i poziomej) oraz dywersyfikacji (koncentrycznej, horyzontalnej i konglomerycznej). W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania strategii rozwojowych wykorzystywanych przez międzynarodowe systemy hotelowe, koncentrując uwagę na dwóch pierwszych grupach strategii – intensywnego wewnętrznego rozwoju i integracji. Do badań wybrano kilka największych systemów hotelowych – jako źródła innowacji we współczesnym hotelarstwie, wskazując metody, dzięki którym wzrasta ich potencjał, sprzedaż i udział w rynku, a także poprawia się wizerunek.

Słowa kluczowe: rynek, marketing, strategie rozwojowe, międzynarodowe systemy hotelowe.

1. Wstęp

Zdaniem P. Druckera każde przedsięwzięcie gospodarcze działa wyłącznie na dwóch płaszczyznach: marketingu i innowacyjności, a jedyna słuszna definicja celu biznesowego to kreowanie klienta [na podstawie: Silk 2008, s. 7]. W nawiązaniu do tego poglądu rynek międzynarodowych systemów hotelowych (MSH)[1] stanowi interesujący przedmiot badań. Jest to rynek oligopolistyczny, na którym konkurujące z sobą systemy mają duże udziały w rynku i duży potencjał ekonomiczny. W ich działaniach musi więc być wykorzystywana orientacja popytowa i orientacja konkurencyjna. Każdy oligopolista może w sposób skuteczny wpływać na postępowanie konkurentów, pozostając równocześnie pod ich wpływem [Garbarski i in. 1996, s. 81, 83].

[1] Międzynarodowy system hotelowy (MSH) jest umowną nazwą organizacji gospodarczej, operującej w zakresie hotelarstwa w skali ponadnarodowej. Międzynarodowe systemy hotelowe funkcjonują w różnym zakresie usług hotelarskich na różnych obszarach świata, przyjmują różne formy prawne, własnościowe i organizacyjne oraz zróżnicowane nazewnictwo (łańcuch hotelowy, sieć, grupa, organizacja, towarzystwo, konsorcjum, marka, a nawet zjednoczenie [Witkowski 2002, s. 154].

Systemy, które nie opracują nowatorskiej oraz skutecznej koncepcji marketingu – mix, zapewniającej przyspieszenie pozytywnych reakcji konsumentów oraz opóźnienie reakcji konkurentów, muszą tracić udział w rynku. Jest prawidłowością, że znaczenie marketingu w działalności przedsiębiorstw wzrasta w miarę przekształcania sytuacji monopolistycznych w oligopolistyczne oraz maleje w miarę przekształcania sytuacji oligopolistycznych w sytuacje polipolistyczne.

Na rynku międzynarodowych systemów hotelowych panuje silna walka konkurencyjna, wzmocniona dynamicznym rozwojem systemów chińskich[2]. Globalizująca się gospodarka, rozwój transportu, wzrost czasu wolnego, zamożności i mobilności turystów wpływają na wzrost ruchu turystycznego, zwiększając popyt na usługi hotelowe, którego kryzys gospodarczy nie osłabił w znaczący sposób. Na tym rynku działa więc z jednej strony realny motyw zysku, z drugiej motyw unikania osłabienia tempa ekspansji.

Diagnoza makro- i mikrootoczenia systemów hotelowych dowodzi zasadności budowy strategii rozwoju (ekspansywnej), czyli ukierunkowania na wzrost potencjału usługowego, sprzedaży i ewentualnych inwestycji, a więc także zysku i pozycji rynkowej [Wojciechowski 2009, s. 290]. Analiza portfela wraz z misją prowadzi do sformułowania celów strategicznych, podjęcia decyzji, w jaki sposób osiągnąć cele powiązane ze wzrostem i z zyskami [Kotler i in. 2002, s. 155]. Międzynarodowe systemy hotelowe, penetrując i wchodząc na kolejne rynki, modyfikując produkty i dywersyfikując działalność, wyznaczają tendencje rozwoju współczesnego hotelarstwa i są nośnikiem innowacji.

Celem opracowania jest próba przedstawienia i oceny praktycznych przejawów wykorzystania strategii rozwoju przez wybrane największe systemy hotelowe, będące źródłem *benchmarkingu*, do którego sięgają mniejsze systemy, a także hotele niezrzeszone. Zastosowana metodą badawczą jest *case studies*.

2. Kierunki rozwoju hotelarstwa systemowego

Międzynarodowe systemy hotelowe, zwiększając swój potencjał mierzony liczbą jednostek mieszkalnych i hoteli, dążą do:

- umacniania pozycji na rynku turystycznym i osiągania dominacji nad tradycyjnymi firmami poprzez kolejne fuzje, przejęcia, wykupy;
- objęcia swą ofertą kolejnych segmentów gości hotelowych [Milewska, Włodarczyk 2009, s. 34];
- ekspansji terytorialnej i programowej, co znajduje wyraz w tworzeniu nowych marek hotelowych;
- wykorzystywania postępu technicznego i organizacyjnego;
- koncentracji pionowej i poziomej;
- wzrostu jakości świadczonych usług;

[2] Największe systemy chińskie to Shanghai Jin Jiang International Hotels oraz Home Inns & Hotels Management.

– wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.

Zmiany funkcjonowania systemów hotelowych wynikają z wpływu, jaki wywierają na nie makrootoczenia technologiczne, prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe i naturalne, prowadząc do [Nowakowski 2000, s. 106-107]:

– standaryzacji i normalizacji wyposażenia;
– wzrostu specjalizacji i fachowości personelu;
– właściwego reagowania na wzrost wymagań gości, wynikający z rozwoju techniki, elektroniki i poziomu życia;
– zaostrzenia rygorów z zakresu techniki, ekologii, przepisów sanitarnych, przepisów przeciwpożarowych;
– specjalizacji obiektów;
– wzrostu mechanizacji i automatyzacji niektórych prac;
– konieczności obsługi wielokulturowych gości;
– dążenia do optymalizacji i efektywności w funkcjonowaniu i zarządzaniu zarówno na etapie inwestycyjnym, jak i eksploatacyjnym hoteli;
– konieczności organizacji i zastosowania różnych technologii w przygotowaniu posiłków, w tym kuchni regionalnych, światowych czy dietetycznych.

T. Knowles wskazuje kolejne wyzwania, przed którymi stają systemy hotelowe [Knowles 2001, s. 90-91]:

– usprawnianie obsługi drogą komputeryzacji,
– stosowanie nowoczesnych kompozycji architektoniczno-technicznych budynków,
– współpraca z liniami lotniczymi,
– rozbudowywanie zespołów sportowo-rekreacyjnych,
– rozwijanie systemu franczyzy hotelowej i zarządzania menedżerskiego,
– usamodzielnianie niższych szczebli struktur organizacyjnych w zakresie decyzji dla utrzymania ścisłego kontaktu z klientem.

W praktyce rozwój międzynarodowych systemów hotelowych wiąże się ze zwiększaniem potencjału poprzez budowę, zakup lub dzierżawę kolejnych hoteli, zawieranie umów franchisingowych i kontraktów menedżerskich. Wciąż poszukiwane są nowe lokalizacje, kreowane nowe marki, wyodrębniane kolejne segmenty klientów i rynki docelowe. W hotelach systemowych wykorzystywane są najnowsze technologie. Coraz większą wagę przykłada się do zarządzania międzykulturowego zasobami ludzkimi i wdrażania zasad marketingu wewnętrznego. Społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się m.in. w licznych i oryginalnych działaniach na rzecz środowiska.

W okresie 2008-2012 systemy hotelowe z pierwszej dziesiątki listy rankingowej magazynu „Hotels" zwiększyły swój stan posiadania o ponad 670 tys. jednostek mieszkalnych (j.m.). W tym czasie w Polsce przybyło 24 tys. j.m. Pierwsza „dziesiątka" skupia ok. 4,5 mln j.m., czyli mniej więcej tyle, ile oferują wszystkie hotele w Europie i 40 razy więcej, niż jest ich w Polsce. Szczególnie bogaty w systemy hote-

lowe jest rynek amerykański[3]. Systemy amerykańskie penetrują rynek europejski[4], ale przede wszystkim azjatycki, zauważono bowiem, że coraz liczniej podróżujący Azjaci wybierają znane marki hotelowe. Dynamiczny rozwój systemów chińskich to efekt penetracji rynku wewnętrznego, nadrabianie wieloletnich zaległości w rozwoju hotelarstwa, głównie poprzez wykorzystywanie franczyzy i umów o zarządzanie [http://www.rp.pl/artykul/947066.html?print=tak&p=0].

3. Strategie rozwojowe wybranych systemów hotelowych

Swoistym synonimem światowego hotelarstwa systemowego jest Hilton Hotels & Resorts, którego wizja, misja i wartości stanowią wzór dobrych praktyk współczesnego hotelarstwa. Wizja systemu brzmi: „Wypełnić świat ciepłem gościnności i światłem", a misja: „Chcemy stać się najbardziej znaczącą globalną firmą hotelarską, preferowaną przez gości, pracowników i właścicieli". Wartości systemu zostały sformułowane na podstawie nazwy Hilton: H – Hospitality (gościnność), I – Integrity (rzetelność), L – Leadership (przywództwo), T– Teamwork (praca zespołowa), O – Ownership (własność), N – New (teraz).

Wiele rozwiązań obecnie powszechnie obowiązujących wymyślono w systemach hotelowych. Jako przykład można podać Choice Hotels International, w którym po raz pierwszy umieszczono wykładziny dywanowe we wszystkich hotelach (1952), zainstalowano telefony w każdym pokoju i uruchomiono 24-godzinną recepcję (1954), zapewniono gwarancję rezerwacji (1963) oraz całodobową bezpłatną rezerwację (1970), wprowadzono zakaz palenia w pokojach w każdym hotelu (1984), wdrożono internetową rezerwację usług (1995).

Zachodzący proces koncentracji i tworzenie się grup kapitałowych wskazują na wyraźną tendencję umocnienia pozycji MSH na światowym rynku turystycznym. Wzrasta ich znaczenie w obsłudze ruchu turystycznego oraz w bazie noclegowej [Witkowski 2003, nr 3, s. 10-11]. Można wyróżnić koncentrację (integrację) poziomą, która ma na celu łączenie firm hotelarskich, oraz koncentrację pionową, integrującą przedsiębiorstwa o innym profilu działania; przykładem może być połączenie się hoteli z biurami podróży lub zakładami gastronomicznymi [Łazarkowie 2002, s. 243--255]. Obserwuje się dynamiczne zmiany zachodzące w formie własności poprzez przejęcia, fuzje, wykupy, co wzmacnia potencjał systemów hotelowych i pozwala zwiększyć udział w rynku oraz wyeliminować konkurencję. Coraz częściej firmy budowlane, banki i inne przedsiębiorstwa spoza branży hotelarskiej inwestują oraz finansują budowę i eksploatację hoteli. Również konkurujące z sobą systemy będą dążyć do wspólnych działań i łączenia interesów poprzez wykorzystanie globalnych systemów rezerwacji i Internetu. Taką płaszczyznę współpracy obserwuje się na przykładzie globalnego systemu dystrybucji Amadeus. Organizacje tworzą dobro-

[3] W USA 70% potencjału hoteli należy do systemów, w Europie 35%.

[4] W latach 2011-2013 Hilton otworzy w Europie 90 nowych hoteli. Aktywne na „starym kontynencie" są także Marriott, Accor i InterContinental.

wolne zrzeszenia hoteli, a także wykorzystują umowy franczyzowe i kontrakty menedżerskie do zarządzania hotelem oraz potężnienia. Franczyza to najbardziej popularne narzędzie wykorzystywane w światowym hotelarstwie. Wyłącznie na umowach franczyzowych opierają swój rozwój przykładowo systemy Wyndham i Choice International. Można zauważyć, że wielkie systemy hotelowe, np. Accor [Karpiński, Włodarczyk 2010, s. 49], nie są już zainteresowane budową i prowadzeniem własnych obiektów i koncentrują się właśnie na umowach o zarządzaniu lub franczyzie, a w dużo mniejszym stopniu na dzierżawie.

Wyndham Hotels Group oferuje franczyzobiorcom pełną pomoc w przystąpieniu do systemu. Poza szkoleniami jest to także wprowadzenie do sieci dostawców materiałów budowlanych i wyposażenia hoteli [http://www.hotelfranchise, wyndhamworldwide.com]. Program doradztwa marketingowego ułatwia orientację w nowym środowisku i poznanie zespołu z doradcą, który przeprowadza ten zespół przez różne standardy, operacje, sprzedaż i strategie marketingowe. Doradcy są doświadczonymi właścicielami hoteli, ale również są to pracownicy, którzy odrywają rolę doradców i przewodników. Korzyści ze współpracy z Wyndham Hotels Group dotyczą wspólnej strategii marketingowej i kampanii reklamowych, centralnego systemu rezerwacji, ciągłego szkolenia, wsparcia technologicznego, uzyskania najwyższych standardów, rozpoznawalnej marki i wielu innych aspektów.

Największy system hotelowy świata, InterContinental Hotels Group, zawierając umowy franczyzowe, jako dawca wspiera właścicieli hoteli – biorców, już na etapie projektowania, budowy, urządzania wnętrz i szkolenia personelu. Hotel zostaje wprowadzony do systemu rezerwacji oraz włączony do centralnego programu reklamy, za co IHC otrzymuje określoną w kontrakcie prowizję. Regułą ściśle przestrzeganą przez zarząd tego systemu jest zachowanie w każdym obiekcie specyfiki kulturowej danego regionu, połączonej z nowoczesnością w zakresie wyposażenia i metod pracy. System organizacji IHC narzuca ujednolicony system znormalizowanej dokumentacji eksploatacyjnej, co w dużym stopniu ułatwia przeprowadzanie okresowych kontroli. Opłaty na rzecz systemu zależą od stopnia wykorzystania hotelu. Gdy stwierdzone zostaną odchylenia od standardu wyposażenia oraz usług wymaganych umową franchisingową, stosowane są zalecenia pokontrolne, kary finansowe, a nawet zerwanie umowy. System oferuje franczyzobiorcom także pomoc prawną oraz udział w Priority Club Rewards, który ma 48 mln użytkowników [http://www.ihgplc.com].

Umowa franczyzowa zostanie wykorzystana przy eksploatacji budowanego w Łodzi hotelu Double Tree by Hilton. Filmowy wizerunek miasta został wyeksponowany w elewacji budynku poprzez wkomponowanie interpretacji kadru filmowego. Obiekt został zaprojektowany przez znaną firmę architektoniczną Kuryłowicz § Associates.

Zakup gotowego pomysłu na biznes hotelarski wydaje się bardzo korzystne, lecz franczyza to nie tylko użyczenie chętnym firmom znaku firmowego i pomoc w prowadzeniu biznesu. To także przestrzeganie standardów i jednolitych zasad obsługi

klienta oraz wizerunku systemu. W tym miejscu kończy się rola dawcy, a przystępujący do umowy biorca musi zarządzać ludźmi i ryzykiem, zdobywać i zatrzymywać klienta.

Na podstawie umowy o zarządzanie funkcjonują w Warszawie i Świnoujściu hotele marki Hampton by Hilton. Inwestorem jest austriacka firma S+B Gruppe AG. Są to hotele klasy ekonomicznej, dla podróżujących służbowo oraz turystów zwracających uwagę na relację ceny do jakości. W przyszłości Polsce ma zostać uruchomionych 10 kolejnych hoteli należących do systemu Hilton, co dowodzi ekspansji tego operatora w Europie Wschodniej.

Umowę dzierżawy wykorzystuje brytyjski system InterContinental Hotels Group, którego warszawski hotel InterContinental do 2027 r. jest dzierżawiony od firm Warimpex i UBM. Inna marka tego systemu, Holiday Inn Express, została wprowadzona na polski rynek przez spółkę Polish Hotel Company i pod nazwą Holiday Inn Express Warsaw Airport funkcjonuje od sierpnia 2012 r. Charakterystyczne dla tej marki są atrakcyjne lokalizacje, śniadanie w cenie pobytu, dostęp do Internetu, płatne parkingi przy hotelach oraz darmowy dojazd do sąsiednich miejsc (lotnisk, dworców, portów).

Hotele systemowe są uruchamiane w kolejnych rejonach świata. Szwajcarski Mövenpick Hotels & Resorts ma hotele nie tylko w Europie (29), ale i na Środkowym Wschodzie (18), w Afryce (12) i Azji (3); dodatkowo 5 statków wycieczkowych tego systemu pływa po Nilu. System Shangri-La Hotels & Resorts z siedzibą w Hongkongu, posiadając swoje hotele na terytorium Azji i Pacyfiku, Ameryki Północnej i Środkowego Wschodu, planuje uruchomienie kolejnych obiektów w Austrii, Kanadzie, we Francji, w Indiach, Makao, Turcji, Wielkiej Brytanii, na Seszelach i Filipinach.

Atrakcyjnym miejscem dla lokalizacji hoteli systemowych są tzw. gospodarki wschodzące: Indii, Chin, Rosji i Brazylii. W 2010 r. korporacja Four Seasons otworzyła dwa nowe obiekty w Hangzhou i Guangzhou, a do 2014 r. planowanych jest kolejne10 hoteli w Chinach. W bliskiej przyszłości do użytku zostaną oddane również dwa hotele Four Seasons w Indiach, a także obiekt w Sankt Petersburgu.

Bardzo interesujące wydaje się wskazywanie przez systemy hotelowe kilka głównych segmentów rynku. Są to oczywiście goście hotelowi – najczęściej w podziale na turystów i podróżujących biznesmenów, oraz inwestorzy i właściciele obiektów hotelarskich, pracownicy (jako wyraz wdrażania zasad marketingu wewnętrznego) oraz dziennikarze i media.

Hilton Hotels & Resorts przygotowuje nowy program ukierunkowany na turystów z Chin. Obsługa biegle włada językiem chińskim, pokoje są wyposażone w czajniki, herbaty na żądanie, pałeczki, chińskie menu.

Hotele systemu Best Western tworzą specjalne oferty dla wyodrębnionych segmentów, np. motocyklistów czy seniorów. Wprowadzono ofertę Biker Passport, obejmującą zakwaterowanie, śniadanie oraz darmowe miejsce parkingowe dla motocykla w okresie od 1 kwietnia do 30 września. Paszport motocyklisty gwarantuje

15% rabat na najlepszą cenę dnia. W recepcji hoteli Best Western dostępne są informacje o ciekawych trasach motocyklowych, stacjach benzynowych itp., przydatne tej grupie gości. Osoby powyżej 65. r.ż. otrzymują co najmniej 10% zniżkę. Za każdy pobyt seniorzy dostają też punkty lub mile lotnicze. Rezerwacje dokonywane *on-line* lub przez telefon na bezpłatny numer telefonu. W hotelu należy potwierdzić wiek, okazując dowód tożsamości.

Hotele należące do systemu Peninsula są uważane za wiodące w obsłudze podróżujących biznesmenów. W tej kategorii magazyn „Travel + Leisure" (będący źródłem międzynarodowych trendów w turystyce) uhonorował tytułem najlepszego na świecie hotelu biznesowego Peninsula Shanghai, przyznając mu 97,78 punktów na 100 możliwych. Siedem innych hoteli tej sieci – w Chicago, Los Angeles, Nowym Jorku, Bangkoku, Pekinie, Hongkongu i Tokio – znalazło się wśród trzech najlepszych hoteli biznesowych w swoich miastach.

Systemy hotelowe próbują uzyskać tzw. efekt „Wow", zaskoczyć gościa i zaoferować mu takie standardy i możliwości, których nie znajdzie nigdzie indziej, tak aby pobyt w danym hotelu stał się niezapomniany.

Przejawem ciągłych poszukiwań rozwiązań innowacyjnych w MSH są nowe marki, np. do siedmiu tradycyjnych marek w portfelu Hyatt Hotels (Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Place, Hyatt House, Hyatt Resorts i Hyatt Vacation Club) dołączono markę Andaz. Tworzą ją hotele ekskluzywne, o stylowej architekturze i wyposażeniu, w pewnym stopniu wzorowanym na hotelach typu boutique, zlokalizowane w interesujących dzielnicach najbardziej znanych miast świata, liczące do 300 pokoi. Hotele tej marki są nietypowe, stworzone dla gości szukających inspiracji, pobudzające wyobraźnię i stwarzające oryginalny klimat.

Najnowszą – dziesiątą – marką systemu Choice jest powstała w 2008 r. Ascend Collectionare, o ekskluzywnym charakterze i silnej tożsamości lokalnej.

System hotelowy Marriott International wprowadza w Europie kolejną markę – Autograph Collection. Pierwszy hotel zostanie uruchomiony w Lizbonie, dwa kolejne w północnej Francji. Budynki, w których powstają hotele – dawne pałace, zamki, dwory, mają bogatą, sięgającą XV w. historię, a ideą marki jest połączenie indywidualnego, luksusowego stylu z najwyższą jakością usług.

W ramach tzw. megabrandu Ibis, wchodzącego w skład portfela systemu Accor, wyodrębniono w 2007 r. Ibis Styles, liczącą w 2013 r. 180 obiektów. Hotele tej marki są średniej wielkości. W Europie rozwijają się poprzez wykorzystywanie franchisingu, w Azji zawierane są umowy o zarządzanie. Mają zaskakiwać nietypową w pakiecie ekonomicznym formułą *all inclusive*, ekstrawagancją, łamaniem konwenansów, nową jakością. Pierwszy obiekt tej marki w Polsce, funkcjonujący na podstawie umowy franchisingowej, zlokalizowany jest w Gdyni, a do 2015 r. w naszym kraju ma funkcjonować w sumie 10 hoteli Ibis Styles.

Do Luxury Collecion, jednej z najbardziej prestiżowych hotelowych marek świata, ma zostać wprowadzony warszawski Bristol, dołączając do grona 80 najpiękniejszych hoteli świata, zlokalizowanych w 30 krajach. Hotele szczycące się tą marką

wyróżnia tworzenie standardów i oferowanie najwyższej jakości, innowacyjność, luksusowe wnętrza, promowanie lokalnych atrakcji kulturalnych, narodowych tradycji, usługi *concierge*.

Na rynku hoteli systemowych można zauważyć zjawisko rebrandingu. Przykładem jest przejście w styczniu 2013 r. hotelu Holiday Inn w Warszawie pod markę Mercure. Tym samym jest to drugi obiekt Mercure w stolicy, 14. w kraju, co w założeniu ma przyczynić się do wzmocnienia prestiżu i rozpoznawalności marki.

System Mövenpick prowadzi nowoczesną dystrybucję poprzez system rezerwacyjny RedX (z dostępem do GDS), wspieraną siecią ponad 480 tys. agencji turystycznych i stronę internetową. Shangri-La zawarł umowę o dystrybucję z firmą Sabie Hospitality Solutions, wchodząc w system rezerwacji Sabie – SynXis (z dostępem do GDS). Hilton Hotels & Resorts stworzył bezpłatną aplikację iPhone Hilton, zawierającą ponad 540 lokalizacji hoteli Hilton, gwarantującą szybki dostęp, zmianę rezerwacji i oszczędność czasu.

System Best Western wprowadził produkt Best Western To Go ® dla urządzeń z systemem Android oraz iPhone`ów i iPadów. Dzięki aplikacji Best Western To Go® do urządzeń przenośnych można:

- wyszukiwać i rezerwować miejsca w dowolnym hotelu Best Western,
- zarządzać planami podróży i zapisywać je za pośrednictwa konta TripIt®,
- zapisywać ulubione lokalizacje przed, w trakcie i po podróży,
- dodawać zdjęcia i opisy zapisanych lokalizacji,
- porządkować i zapisywać lokalizacje według kategorii,
- sortować lokalizacje według miast, rodzaju podróży oraz lokalizacji,
- udostępniać lokalizacje i zdjęcia przez pocztę e-mail, serwis Facebook lub system transferu między telefonami,
- planować podróże biznesowe i zapisywać informacje o miejscach ważnych spotkań,
- przystąpić do Best Western Rewards® – bezpłatnego programu lojalnościowego systemu Best Western.

Tzw. hotelowy pokój przyszłości to Room 3120 w hotelu Novotel Paris Vaugirard Montparnasse należącego do systemu hotelowego Accor [http//: www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/design_wyposazenie_trendy?more=257534122]. Został on zaprojektowany przez specjalistów z Accoru we współpracy z firmą Microsoft, łącząc nowoczesne technologie z innowacyjnym stylem. Pokój to właściwie dwa pomieszczenia: przeznaczone do rozrywki i do odpoczynku, wyposażone w konsolę Xbox 360 z interfejsem Kinect. Dzięki Xbox 360 i Xbox LIVE goście pokoju 3120 mają dostęp do usług rozrywki cyfrowej, w tym gier, muzyki i filmów HD. Interesującym rozwiązaniem jest także interaktywne lustro Sensorit, które wyświetla różne informacje w formie graficznej lub tekstowej. Użytkownicy za pomocą prostych ruchów rąk mogą wybrać np. lokalną prognozę pogody, serwis informacyjny lub treści multimedialne. Partnerami projektu Room 3120 są stacje radiowe NOVA (Le Grand Mix) i BFM Business, czołowe media biznesowe i finansowe we Francji.

Dostępna jest również aplikacja fitness, umożliwiająca m.in. grę polegającą na odtwarzaniu w lustrze ruchów gracza, który ma unikać spadających z góry przedmiotów. Lustro Sensorit jest jedną z pierwszych aplikacji opracowanych w technologii Kinect. Ambicją menedżerów Accoru było stworzenie prawdziwie wizjonerskiego podejścia do pokoju przyszłości. Wizję wcieliła w życie firma architektoniczna Naco, zachowując przy tym tożsamość marki Novotel i integrując w nowoczesnym, pełnym płynnych linii wnętrzu funkcje użyteczne i nowoczesne technologie. Koncepcja wypracowana w projekcie Room 3120 burzy tradycyjne schematy myślenia o architekturze pokoju hotelowego. Nawet widoczne z zewnątrz zielone kapsuły zastępują balkon i tworzą niby kokon.

W ramach monitorowania wpływu eksploatacji hoteli Best Western na stan środowiska naturalnego wprowadzono możliwość pomiaru tzw. śladu węglowego. Wynik pomiaru określa ilość gazów cieplarnianych (dwutlenku węgla, metanu, podtlenku azotu) wyemitowanych podczas pobytu. Na wielkość śladu węglowego mają wpływ: wielkość hotelu, jego konstrukcja oraz oferowane usługi (oświetlenie, klimatyzacja, ogrzewanie, windy). Kalkulator śladu węglowego Best Western dostarcza informacji służących nie tylko gościom hotelu, ale również jego zespołowi i może być podstawą do podejmowania decyzji o zredukowaniu emisji oraz modernizacji urządzeń.

Do systemu Best Western włączony został pod koniec 2012 r. trzygwiazdkowy hotel Agit Conference & Spa, zlokalizowany w centrum Lublina. W tym obiekcie zastosowano następujące rozwiązania ekologiczne: własna oczyszczalnia ścieków, systemy zarządzania energią oraz rekuperacji, baterie bezdotykowe, solary słoneczne na dachu, farby ekologiczne do malowania pomieszczeń, zielony taras na dachu [„Świat Hoteli" 2012, s. 12].

System hotelowy Four Seasons eksponuje w swojej działalności poszanowanie przyrody i służy pomocą środowisku naturalnemu. W programie obchodów 50. rocznicy powstania pierwszego obiektu (Toronto, marzec 1961 r.) zapoczątkowano akcję „Kop na Tydzień Ziemi 2011". W jej ramach na terenach, na których zlokalizowane są obiekty tej sieci, posadzono 10 mln drzew, przy zaangażowaniu 35 tysięcy pracowników w 34 krajach Inne akcje, o bardziej lokalnym charakterze, to: ochrona żółwi w Nevis[5], wsparcie fundacji opiekującej się słoniami w Tajlandii i ochrona egzotycznych ryb na Malediwach [http://www.fourseasons.com/nevis, http://www.helpingelephants.org/, http://www.fourseasons. com/maldiveslg].

Ważnym aspektem prawidłowego działania systemów hotelowych jest odpowiednie zarządzanie czynnikiem ludzkim. Ludzie są bowiem głównym źródłem sukcesów firmy, zasobem unikatowym, najważniejszym elementem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Dużą rolę w tych działaniach przywiązuje się do tworzenia odpowiednich relacji między pracownikami a kierownictwem w celu osiągnięcia wspólnych interesów.

[5] Wyspa na Morzu Karaibskim, będąca częścią państwa Saint Kitts i Nevis.

Tabela 1. Rozwój pracowników w Four Seasons

Etapy rozwoju pracowników	Działania
Rekrutacja	Sesje burzy mózgów Rozbudowane wywiady środowiskowe
Selekcja	Ściśle związana ze strategią Nastawienie odgrywa kluczową rolę Zdefiniowanie kluczowych elementów zakresu obowiązków Czterostopniowy proces rozmowy kwalifikacyjnej Symulacja pracy
Wprowadzenie do organizacji	Szczegółowe zapoznanie się ze strategią Okres przygotowawczy Nacisk na odpowiednią postawę, obsługę, pracę grupową Globalne podejście Prezentacja wielojęzycznego filmu „Culture" Zaangażowanie kierownictwa Ponowne przejście powyższych etapów w razie konieczności
Szkolenia	Ściśle związane ze strategią Szkolenie *on-line* Odpowiednio dobrani instruktorzy Szkolenia z zakresu obsługi konsumenta Nacisk na myślenie o kulturze Skoordynowanie działania
Zarządzanie efektywnością pracy	Ściśle związane ze strategią Identyfikacja kluczowych umiejętności Nacisk na bycie „dobrym w…" niż jedynie „dobrym człowiekiem" Ocena efektywności zaczyna się już na początku i nigdy się nie kończy Należy być przygotowanym na negatywne opinie Liczy się jakość i terminowość Stosowanie ocen potencjalnych Cele/procesy/działania – cel uświęca środki
System motywacyjny	Opłacone urlopy Nagrody pieniężne
Rozwój i sukcesja	Związane ze strategią Planowanie procesu sukcesji (zastępowania) Praca w grupach zadaniowych Globalne podejście Poszukiwanie talentów
Awans i przeniesienie	Oparte o doświadczenie i wydajność pracy Samodzielny wybór przeniesienia

Źródło: [http://www.fourseasons.com].

System Four Seasons wypracował model zarządzania pracownikami, który ma umożliwiać wdrażanie *credo* korporacji, oparte na Złotej Regule: „Traktujemy innych – wszystkich innych: klientów, partnerów, czy dostawców – jak sami chcielibyśmy być traktowani". Obrazuje to dokument umieszczony na jego stronach internetowych, będący implementacją podstaw marketingu wewnętrznego (zob. tab. 1).

Pracownik systemu hotelowego Four Seasons ma być dobrze przygotowany, by zrozumieć i zaspokoić potrzeby gościa. Trening personalny i system motywacyjny ma wspierać umiejętność kurtuazyjnego i inteligentnego oferowania usług, ale bez marnotrawstwa i ekstrawagancji. Cele krótkookresowe nie mogą być przedkładane nad cele długookresowe i założenia systemu. Pracownik ma prawo oczekiwać, że jego starania spotkają się z poszanowaniem i wdzięcznością, tak ze strony klientów, jak i menedżerów. Za dowód skuteczności polityki zarządzania kadrami w systemie Four Seasons niech posłuży fakt, że magazyn „Fortune" od 1998 r., czyli od początku istnienia tego prestiżowego pisma, co roku umieszcza Four Seasons Hotels Inc. na liście 100 korporacji, w których pracuje się najlepiej.

Prezes Choice Hotels Steve Joyce, chcąc w pełni poznać funkcjonowanie własnej firmy, wziął udział w programie „Undercover Boss" („Szef jako szpieg"), wcielając się w rolę pracownika na różnych stanowiskach. Pozwoliło mu to zlokalizować słabe ogniwa, ale także dostrzec najwybitniejszych pracowników.

Potwierdzeniem wysokiej pozycji międzynarodowych systemów hotelowych są laury zdobywane w rozmaitych konkursach. Portal *Trip Advisor* opublikował coroczne rankingi *Traveler Choice* [„Rynek Turystyczny" 2013, s. 14]. Pierwsze miejsce (TOP 25 2013) zdobył hotel Four Seasons Resort – Hualalai at Histroric Ka'upulehu na Hawajach. Plebiscyt Best Hotel Award 2012 to przeprowadzany w Polsce konkurs na najlepsze hotele w rozmaitych kategoriach, gdzie zwycięzców wybierają klienci – goście hotelowi. Jego wyniki potwierdzają supremację hoteli systemowych. W kategorii hoteli 1-3-gwiazdkowych wygrał Hotel Campanile (system Louvre Hotels Group) w Warszawie, w kategoriach: hotele 4-5-gwiazdkowe, dla biznesu, konferencyjne trzykrotnie zwyciężył Hotel Marriott w Warszawie, a w kategorii gastronomia Hotel Sharaton (system Starwood) w Warszawie [„Świat Hoteli" 2012, s. 18].

4. Podsumowanie

Międzynarodowe systemy hotelowe odgrywają coraz większą rolę w branży turystycznej. Obecnie jest to jedna z ważniejszych i najbardziej dochodowych działalności gospodarczych na świecie. Zmiany zachodzące w otoczeniu i proces globalizacji powodują rozwój tych dużych struktur, poprzedzonych starannym wyborem lokalizacji i oceną potencjału rynku.

Międzynarodowe hotelarstwo systemowe wywiera ogromny wpływ na hotelarstwo polskie. Pojawienie się w Polsce systemów hotelowych odegrało bardzo ważną rolę w procesie unowocześniania branży hotelarskiej i jej rozwoju. Wraz z hotelami systemowymi wkroczyły do naszego kraju wzory nowoczesnej technologii i organizacji pracy, międzynarodowy *know-how*, optymalizacja kosztów, dobieranie podwykonawców, marketing nastawiony na rozpoznanie potrzeb klienta, wykształcone programy użytkowe, globalne systemy rezerwacji, dbałość o jakość usług, wygodę i bezpieczeństwo gościa.

W Polsce do systemów hotelowych należy 11% hoteli; najwięcej w ramach systemów Accor, Hilton Worldwide, Best Western, Louvre Hotels Group. Proces ten będzie się pogłębiał, przede wszystkim z uwagi na wzrost popularności franszyzy hotelowej.

Analizy rynku dowodzą, że szanse na rozwój mają hotele wypoczynkowe, w tym projekty *holiday village*, nadal brakuje obiektów konferencyjnych na ponad tysiąc osób, poszukiwane są hotele designerskie. Można dostrzec nadawanie ofercie unikatowego charakteru poprzez badanie lokalnego rynku i wyszukiwanie w nim nisz, które w zauważalny sposób powiązane są z rynkiem i jego charakterystyką.

Literatura

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
Karpiński Ł., Włodarczyk B., *Accor – światowy lider usług hotelarskich*, „Turystka i Hotelarstwo" 2010, nr 15.
Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
Łazarkowie M. i R., *Gospodarka turystyczna*, WSE, Warszawa 2002.
Milewska M., Włodarczyk B., *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa 2009.
Nowakowski M., *Obiekt hotelarski jako przedsiębiorstwo*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2000.
„Rynek Turystyczny" luty 2013, nr 2 (329).
Silk A.J., *Czym jest marketing*, REBIS, Poznań 2008.
„Świat Hoteli" październik, listopad–grudzień 2012, Rok XII.
Witkowski C., *Hotelarstwo*, cz. I: *Podstawy hotelarstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomii, Warszawa 2002.
Witkowski C., *Kuszące sieci*, „Hotelarz" 2003, nr 3.
Wojciechowski T., *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Placet, Warszawa 2009.
http://e-hotelarstwo.com/aktualnosci/design_wyposazenie_trendy?more=257534122, dostęp: 24.03. 2013.
http://www.fourseasons.com, dostęp: 11.03.2013.
http://www.fourseasons.com/maldiveslg, dostęp: 14.03.2013.
http://www.fourseasons.com/nevis, dostęp: 14.03.2013.
http://heplinglephants.org, dostęp: 14.03.2013.
http://www.hotelfranchise, wyndhamworldwide.com, dostęp: 12.03.2013.
http://www.ihgplc.com, dostęp: 9.03.2013.
http://www.rp.pl/artykul/947066.html?print=tak&p=0, dostęp: 22.02.2013.

DEVELOPMENT STRATEGIES IN HOTEL SYSTEMS

Summary: The possible strategic options within the framework of development strategies can be divided into three basic groups and in each of these groups detailed strategies can be distinguished. Development strategies consist in an intense, internal growth (market penetration, market growth, product improvement), integration (progressive vertical, backward ver-

tical and horizontal) and diversification (concentric, horizontal and conglomeric). The hereby article attempts to analyze the development strategies implemented by the international hotel systems concentrating on the first two groups of strategies – intense, internal development and integration. Several largest hotel systems were selected for the study as the source of innovation in the contemporary hospitality business by indicating methods as the result of which the potential, sales and market share keep increasing and the image is strengthened.

Keywords: market, marketing, development strategies, international hotel systems.