

KRZYSZTOF SALA

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education Commission, Krakow, Poland

DANIEL SZOSTAK

Uniwersytet Szczeciński, Polska / University of Szczecin, Poland

## Współczesne uwarunkowania rozwoju hotelarstwa sieciowego w Polsce – wprowadzenie do problematyki funkcjonowania dużych przedsiębiorstw turystycznych

### Contemporary conditions for the development of chain hotels in Poland – introduction to the functioning of large tourist enterprises

**Streszczenie:** Hotelarstwo jest jednym z najstarszych sektorów usługowych na świecie – działa ono nieprzerwanie od czasów starożytności i wczesnego średniowiecza. Przedsiębiorstwa hotelarskie, podobnie jak podmioty innych sektorów gospodarki, mogą funkcjonować – i bardzo często funkcjonują – samodzielnie lub w ramach sieci, które wyzwalają efekty synergiczne. Celem artykułu jest przedstawienie nie tylko bieżącej sytuacji hotelarstwa sieciowego w Polsce, lecz także prognoz na przyszłość w kontekście m.in. konfliktu w Ukrainie oraz okresu postpandemicznego. W publikacji uwzględniono zagraniczne i krajowe sieci hotelarskie, jak również operatorów hotelarskich działających na polskim rynku turystycznym. Hipoteza badawcza brzmi następująco: hotelarstwo sieciowe w Polsce rozwija się w sposób ciągły, mimo niekorzystnych czynników zewnętrznych mających wpływ na wielkość ruchu turystycznego (krajowego i przyjazdowego). Do wspomnianych czynników należy zaliczyć skutki pandemii, recesję gospodarczą, inflację oraz znaczny napływ imigrantów w związku z wojną w Ukrainie. Zastosowane metody badawcze to analiza danych zastanych i krytyka piśmiennicza. W artykule wykorzystano materiały zwarte, dane statystyczne oraz netografię. Wyniki badań pozytywnie weryfikują postawioną hipotezę. Motywem wyboru tematyki były osobiste zainteresowania naukowe autorów oraz istotna luka w literaturze przedmiotu w tym zakresie.

**Abstract:** Hospitality belongs to one of the world's oldest and continuously functioning service sectors, the origin of which dates back to antiquity and the early Middle Ages. Like entities in other sectors, hospitality companies can function and often operate independently or within networks that trigger synergistic effects. The publication aims to present the current situation and forecasts for chain hospitality in Poland in the context of, among others, the military conflict in Ukraine and the post-pandemic period. Foreign and domestic hotel chains and operators active in the Polish tourism market were considered for the publication. The research hypothesis is as follows: In Poland, chain hospitality constantly develops despite unfavourable external factors affecting the domestic and incoming tourist traffic volume. These factors include the effects of the pandemic, economic recession, inflation and a significant influx of immigrants in connection with the war in Ukraine. The research methods include analysing the existing data and literary criticism. The article uses compact materials, statistical data and netography. The research results positively verify the thesis. The motives for choosing the publication theme were the author's academic interests and the lack of literature in this area.

**Słowa kluczowe:** konsolidacja; przedsiębiorstwo hotelarskie; rozwój; sieć hotelowa

**Keywords:** consolidation; development; hotel chain; hotel company

**Otrzymano:** 20 listopada 2023

**Received:** 20 November 2023

**Zaakceptowano:** 22 stycznia 2024

**Accepted:** 22 January 2024

**Sugerowana cytacja / Suggested citation**

Sala, K., Szostak, D. (2024). Współczesne uwarunkowania rozwoju hotelarstwa sieciowego w Polsce – wprowadzenie do problematyki funkcjonowania dużych przedsiębiorstw turystycznych. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 38(1), 27–42. doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.381.2>

## WSTĘP

Na współczesnym rynku hotelarskim stale pojawiają się i kształtują nowe procesy oraz tendencje związane z rozwojem małych i dużych przedsiębiorstw hotelarskich, zwłaszcza działających w postaci organizacji grupujących podmioty gospodarcze. W przypadku części z nich dotyczy to koncentracji na konkretnym rynku turystycznym, czego przykładem jest m.in. funkcjonowanie (od 2019 r.) i rozwój Polskiego Holdingu Hotelowego (PHH). Jednak większość działających na świecie dużych przedsiębiorstw hotelarskich od dłuższego czasu utożsamia się z ponadnarodowymi przedsiębiorstwami hotelarskimi, w których czasem trudno wskazać konkretnego właściciela (np. nazwa firma pochodzi z języka francuskiego, ale kapitał właścicielski jest chiński). Jak podaje praktyka gospodarcza, coraz większą rolę w obsłudze światowego ruchu turystycznego zaczynają odgrywać hotelarskie podmioty z Dalekiego Wschodu, które dotychczas nie mieściły się w oficjalnych globalnych statystykach lub swoim zasięgiem obejmowały jedno państwo macierzyste, gdzie koncentrowała się ich główna działalność. Hotelarstwo podlega wielu trendom, które albo wywierają wpływ na ich funkcjonowanie, albo same wzmacniają trendy, oddziałując na pozostałe podmioty na rynku. Wśród globalnych trendów, które są widoczne w hotelarstwie, można wskazać m.in. powstawanie lub wydzielanie w ramach znanych dużych przedsiębiorstw hotelarskich nowych marek hotelowych o zróżnicowanym standardzie usługowym, przechodzenie części hoteli o tej samej nazwie lub poszczególnych marek hotelowych pod zarząd innych organizacji (nie zawsze związanych wcześniej z hotelarstwem), stosowanie zróżnicowanych form powiązań grupy kapitałowej z zarządzanymi hotelami, wśród których własność odgrywa coraz mniejszą rolę, a także przesunięcie zainteresowania międzynarodowych organizacji hotelarskich z posiadania i budowy własnych hoteli na rzecz systemu umów franchisingowych (Panasiuk, Szostak, 2008).

Przejawem koncentracji działalności w hotelarstwie jest funkcjonowanie międzynarodowych sieci i systemów hotelarskich. Widoczne jest wzmacnianie ich roli w obsłudze międzynarodowego ruchu turystycznego. Niekiedy przejawia się to monopolizowaniem rynków lokalnych, regionalnych i krajowych. To z kolei kształtuje i intensywnie wpływa na działalność dużych przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie standardu i zakresu działania mniejszych podmiotów hotelarskich, szczególnie tych niezrzeszonych. Niektóre z podmiotów priorytetowo traktują jakość obsługi gości hotelowych oraz ochronę środowiska naturalnego, czego przykładem jest funkcjonowanie koncernu Marriott International.

Przedsiębiorstwa hotelarskie należą do jednych z najstarszych i najdłużej funkcjonujących usługowych podmiotów gospodarczych na świecie. Rozwój sektora hotelarskiego jest ściśle powiązany z rozwojem ruchu turystycznego. Podobnie jak w innych gałęziach gospodarki można tutaj zauważyć tendencje do procesów konsolidacyjnych i koncentracyjnych. Wynika to z faktu, że coraz większą rolę na rynku hotelarskim zaczynają odgrywać wielkie korporacje usługowe o charakterze ponadnarodowym. Rynek hotelarski od wielu lat funkcjonuje raczej jako rynek globalny niż rynek lokalny. Koncentracja w hotelarstwie może przybierać charakter poziomy – dzieje się tak wtedy, gdy hotele lub inne obiekty hotelarskie łączą się oddolnie lub są łączone odgórnie, by wspólnie działać (np. marketingowo), tworząc tzw. platformy współpracy. Koncentracja pozioma polega również na tym, że jedno przedsiębiorstwo hotelarskie przejmuje inne na zasadzie akwizycji (następuje zmiana właściciela, a usługi konsoliduje się w jeden konkretny produkt). W zasadzie na każdym rynku turystycznym mamy do czynienia zarówno z podmiotami, które utworzyły swoją lokalną sieć, jak i z globalnymi przedsiębiorstwami hotelarskimi, które oferują globalny produkt. Działalność takich podmiotów na lokalnym rynku wyraźnie podnosi status turystyczny danego obszaru (szersza i lepsza oferta spełniająca światowe wymogi budowlane i obsługowe).

Celem publikacji jest przedstawienie bieżącej sytuacji hotelarstwa sieciowego w Polsce i dotyczących jej prognoz w czasie konfliktu w Ukrainie oraz w kontekście sytuacji postpandemicznej. W publikacji uwzględniono zagraniczne i krajowe sieci hoteli, a także operatorów hotelarskich. Postawione pytanie badawcze jest następujące: czy hotele sieciowe odgrywają i będą odgrywać istotną rolę na rynku hotelarskim, zwłaszcza polskim, w najbliższych latach? Z kolei hipoteza badawcza brzmi: hotelarstwo sieciowe w Polsce rozwija się w sposób ciągły, mimo niekorzystnych czynników zewnętrznych wpływających na wielkość ruchu turystycznego (krajowego i przyjazdowego). Do najistotniejszych czynników zewnętrznych należy zaliczyć recesję gospodarczą, inflację i znaczny napływ imigrantów z Ukrainy.

Zastosowana metoda badawcza to analiza danych zastanych i krytyka piśmiennicza. W artykule wykorzystano materiały zwarte, dane statystyczne oraz netografię. Wyniki badań pozytywnie weryfikują postawioną hipotezę. Motywem wyboru tematyki publikacji były osobiste zainteresowania naukowe autorów, a także istotna luka w literaturze przedmiotu w tym zakresie. Podjęty temat jest ważny i poszerza wiedzę na temat funkcjonowania rynku turystycznego, na którym coraz większe znaczenie mają duże przedsiębiorstwa hotelarskie, zwłaszcza typu sieciowego.

## POJĘCIE HOTELARSTWA SIECIOWEGO

W warunkach gospodarki wolnorynkowej najliczniejszą i jednocześnie najbardziej zróżnicowaną grupę podmiotów usługowych stanowią hotele niezależne. Hotele te są zarządzane i zasilane w kapitał wyłącznie przez swoich właścicieli. Bazują na prostych strukturach organizacyjnych, przywiązaniu do swojego obszaru działania i wysublimowanej polityce gościnności. Tego typu przedsiębiorstwa oprócz wielu zalet mają jednak pewne mankamenty (Tapiki, 2013) – mają z reguły ograniczone zasoby i limitowany zasięg do rynków kapitałowych, co wpływa na charakter ich działalności (Panasiuk, 2021).

Zmiany rynkowe, wpływ czynników zewnętrznych, rosnąca konkurencja oraz skala działalności przyczyniają się do zmiany strategii działania wielu przedsiębiorstw hotelarskich, a także wpływają na ich dynamikę rozwoju (Szykina, 2018). Hotelarstwo sieciowe

stanowi wyraz istniejących trendów rynkowych (Sala, 2023). Działające do tej pory samodzielne przedsiębiorstwa hotelarskie stają się skłonne do wchodzenia we współpracę i w kooperację (m.in. produktową, dystrybucyjną i promocyjną) z innymi podmiotami gospodarczymi o podobnym produkcie, co poprawia ich pozycję rynkową (Richard, 2017). Rozwój hoteli sieciowych to także odpowiedź na konieczność modyfikacji zarządzania w obliczu dokonujących się zmian społeczno-technologicznych (Danilewicz, 2020). Charakter wzajemnych powiązań może mieć formę zgrupowania kilku przedsiębiorstw o zróżnicowanej skali i innym zakresie, co z kolei służy do realizacji konkretnych celów (Puciato, 2016). Zgrupowania te mogą przybierać charakter kooperacyjny bądź koncentracyjny.

Istotną kwestią staje się wprowadzenie odpowiedniego modelu biznesowego (Popsa, 2021). Cechą charakterystyczną powiązań kooperacyjnych jest istnienie jednego ośrodka koordynacyjno-dyspozycyjnego, który definiuje sposoby i zakres współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Wspomniany ośrodek realizuje określone funkcje, natomiast poszczególne przedsiębiorstwa zachowują pełną samodzielność prawno-ekonomiczną. Do najbardziej popularnych obszarów współpracy należą: sprzedaż, zakupy, marketing czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Powiązania kooperacyjne mogą najczęściej przybrać formę konsorcjum, kooperacji marketingowej lub grupy markowej (Sala, 2019).

Z kolei w ramach zgrupowań o charakterze koncentracyjnym dochodzi do połączenia działalności poszczególnych podmiotów w jedno przedsiębiorstwo. W ramach takich powiązań poszczególne jednostki tracą swoją samodzielność prawno-ekonomiczną. Powstaje wówczas nowa jednostka przyjmująca postać koncernu hotelarskiego. Przykładami zgrupowań o charakterze koncentracyjnym są systemy, łańcuchy lub sieci hotelarskie. Cechami charakterystycznymi takich zgrupowań są: wykorzystywanie tego samego znaku firmowego, unifikacja świadczonych usług w zakresie standardu i sposobu świadczenia, homogeniczność lokalizacji i architektury hoteli, stosowanie podobnych zasad handlowych i organizacyjnych, dysponowanie wspólnym budżetem przeznaczonym na marketing i szkolenia, a także wykorzystywanie wspólnej sieci akwizycyjnej (Panasiuk, Szostak, 2008).

Pod pojęciem sieci hotelarskiej można rozumieć zbiorowość hoteli, które należą do jednego określonego właściciela lub właścicieli (np. funduszy inwestycyjnych, akcjonariuszy) i są zlokalizowane na określonym obszarze lub określonych destynacjach istotnych z punktu widzenia specyfiki działania tego typu podmiotów rynkowych. Często w ramach sieci hotelarskich funkcjonują systemy, sieci lub łańcuchy (Jokelainen, Garrod, Sthapit, Pesonen, 2023). W literaturze przedmiotu trudno jednoznacznie określić zakres definicyjny tego typu działalności gospodarczej i wskazać, czy dana sieć jest częścią jakiegoś systemu czy też system i łańcuch są synonimami sieci hotelarskiej. Siecią hotelarską można też nazwać biznesową organizacją hotelarską, która ma swoją markę (lub marki) i która może być zarządzana przez tego samego właściciela lub przez korporację. Jest to charakterystyczna grupa hoteli zrzeszonych w jeden profil działania (np. jako identyczne obiekty charakteryzujące się podobnymi cechami opisowymi; Szostak, 2004).

W literaturze przedmiotu dla określenia hoteli o takim samym standardzie i wspólnej nazwie, które tworzą odrębną samodzielnie strukturę oraz/lub wraz z innymi sieciami wchodzi w skład łańcucha (systemu hotelarskiego), przyjęto termin sieć (ang. *brand*; Ivanova, Ivanov, 2015). Hotele zrzeszone w sieć hotelową stają się okrętami flagowymi łańcuchów (systemów) hotelarskich. Innym przykładem funkcjonowania na globalnym

rynku hotelarskim systemu hotelarskiego składającego się kilkunastu sieci hotelarskich może być francuskie przedsiębiorstwo hotelarskie Accor. Przedsiębiorstwo to przejęło lub utworzyło od podstaw kilka dużych sieci hotelarskich (np. Novotel, Mercure, Ibis, Ibis Style, Sofitel). W tym łańcuchu (systemie) hotelarskim klientowi oferuje się konkretne produkty hotelarskie w celu określenia zestawu usług zgodnych z własnymi normami standaryzacyjnymi przyjętymi przez określone sieci.

Cechą charakterystyczną hotelarstwa sieciowego jest chęć ujednoczenia standardów obsługi gości i wystroju pokoiów w ramach jednej organizacji. Hotel sieciowy stanowi dla wielu klientów gwarancję jakości i homogeniczności usług. Duża liczba pokoi (przy jednoczesnym ujednoczeniu usług i aranżacji wnętrz) sprzyja programowi ograniczania kosztów przez hotele sieciowe oraz wyższej sprawności zarządzania (Dominik, 2015). Zestawienie największych sieci hotelarskich na świecie w latach 2021–2022 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Największe sieci hotelarskie na świecie w 2021 i 2022 r.

Nazwa	Siedziba	Rok powstania	Liczba hoteli w latach 2021/2022	Liczba pokoi w latach 2021/2022
Marriott International	Bethesda, Maryland, USA	1927	7551/7 897	1 400 289/1 456 478
Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai, China	2003	10 392/11 716	1 094 388/1 203 170
Hilton Worldwide Holdings	McLean, Virginia USA	1919	6422/6777	1 010 257/1 065 413
IHG Hotels & Resorts	Denham, UK	2003	5964/5991	886 036/880 327
Wyndham Hotels & Resorts	Parsippany, New Jersey, USA	1981	8941/8950	795 909/810 051
Accor	Paris, France	1967	5139/5298	753 344/777 714
Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	Shanghai, China	2005	6392/7697	600 179/695 244
Choice Hotels International	Rockville, Maryland, USA	1929	7147/7030	597 977/579 746
BTG Hotels Group Co	Beijing, China	1998	4895/5624	432 453/465 588
Oyo Rooms	Gurugram, India	2013	20 591/17 605	549 000/431 613

Źródło: opracowanie własne na podstawie *The world's top 10 hotel groups in 2023* (2023)

Dane zebrane w tabeli 1 wskazują, że wśród liderów światowego hotelarstwa sieciowego najliczniej reprezentowane są koncerny z USA: Marriott International, Hilton Worldwide Holdings, Wyndham Hotels & Resorts oraz Choice Hotels International. Są to koncerny o wieloletniej tradycji. Należy też zwrócić uwagę na wciąż rosnący udział trzech koncernów hotelarskich z Chin, które nie mają długiego stażu na globalnym rynku. Chińskie przedsiębiorstwa hotelarskie cechują się coraz większym potencjałem rozwojowym, a ich cele strategiczne są związane z globalizacją.

W 2022 r. całkowitą liczbę hoteli na świecie szacowano na 187 tys., a pokoi – na 17,5 mln. Udział 10 największych sieci hotelarskich należy uznać za dominujący i wywierający coraz większy wpływ na funkcjonowanie branży hotelarskiej, m.in. w obszarze

wdrażanych innowacji hotelowych (produktowych, technologicznych, marketingowych czy społecznych; *The world's top 10 hotel groups in 2023, 2023*).

## HOTELARSTWO SIECIOWE W POLSCE

Początki polskiego hotelarstwa wiążą się z czasami średniowiecza, np. tradycja działającego w Krakowie Hotelu pod Różą sięga XIV w. Na większą skalę hotele na ziemiach polskich powstawały w pierwszej połowie XIX w., a więc w czasach zaborów. Były to obiekty zarządzane indywidualnie (Milewska, Włodarczyk, 2018).

Korzystne uwarunkowania dla rozwoju hotelarstwa zrzeszonego pojawiły się w Polsce dopiero po odzyskaniu niepodległości i stanowiły odpowiedź na podobne trendy w USA i Europie Zachodniej, m.in. Radisson Hotels (1909) czy Hilton Worldwide Holdings (1919). W 1920 r. we Lwowie powstało pierwsze tego typu przedsiębiorstwo – Orbis. Orbis z upływem lat stał się w Polsce wiodącą organizacją hotelarską, a także biurem podróży. W 1937 r. powołano do życia krolejną organizację turystyczną pod nazwą Ogólnokrajowa Spółdzielnia Turystyczna Gromada.

Po II wojnie światowej rozpoczęła się ekspansja nowych podmiotów oraz już istniejących koncernów hotelarskich. To wówczas powstały takie łańcuchy hotelarskie jak Best Western Hotels & Resorts, InterContinental Hotels & Resorts (1946), Holiday Inn Hotels (1952), Hyatt Hotels Corporation (1957) czy Accor (1967), które wywarły ogromny wpływ na globalne hotelarstwo. Specjaliści oceniają, że rozwój hotelarstwa po II wojnie światowej to zasługa czynników makroekonomicznych oraz dwóch specyficznych dla branży innowacji, czyli zarządzania nieruchomością i zarządzania przedsiębiorstwem hotelowym. Innowacje te były efektem zapotrzebowania na ciągły rozwój usług hotelarskich i powstawania większych przedsiębiorstw hotelarskich, które coraz intensywniej poszukiwały sposobów rozwoju i rozszerzania zasięgu swoich usług. Do dziś francuskie podmioty hotelarskie stanowią duży udział w podaży usług hotelarskich (Turkowski, 2010).

W Polsce prawdziwy przełom w hotelarstwie obserwujemy od lat 70. XX w. Na ten okres przypadły bowiem pierwsze inwestycje zagranicznych sieci hotelarskich, które diametralnie zmieniły realia polskiego hotelarstwa (Andrzejczyk, 2022). Władze polskie szukały sposobów umiędzynarodowienia rodzimej oferty turystycznej i skierowania jej do zagranicznych klientów. W tym celu zastosowały tzw. import technologii hotelowych – zakupiono projekty hotelowe znanych marek i sprowadzono firmy budowlane budujące obiekty noclegowe w nowoczesny innowacyjny sposób. To wtedy na krajowym rynku hotelarskim zainaugurował swoją działalność francuski koncern hotelarski Accor (który stał się strategicznym partnerem Orbisu; pierwszy duży pakiet akcji Orbisu zakupił w 1999 r.), InterContinental Hotels & Resorts, a pod koniec lat 80. – Marriott International. Kolejna fala rozwoju hotelarstwa sieciowego w Polsce przypadła na okres po przemianach ustrojowych, czyli na początku lat 90. Na krajowym rynku hotelarskim pojawiły się nieobecne dotąd zagraniczne marki – Hilton Worldwide Holdings (pierwszy hotel powstał w Warszawie w 2006 r.), Best Western Hotels & Resorts i Radisson Hotels (pierwszy hotel powstał w 1992 r. w Szczecinie). Z kolei Hilton Worldwide Holdings planował wejście na rynek polski od samego początku przemian ustrojowych, jednak z biegiem czasu strategia ta została zrewidowana przez wskaźniki, które nie zapewniały wymaganego dla tej sieci poziomu efektywności. Zagraniczne sieci hotelarskie wywarły znaczący wpływ na krajowy rynek hoteli sieciowych na w kolejnych latach (Tulibacki,

2000). Ich funkcjonowanie wiązało się również z konkurencyjnością (Gheribi, Bonasonna, 2019). Niemniej od połowy lat 2000 na polskim rynku turystycznym z powodzeniem funkcjonują i rozwijają się krajowe sieci hotelarskie (Sala, 2021). Pierwsze z nich swoją działalność zainaugurowały na początku lat 90. XX w. Zestawienie największych zagranicznych i krajowych sieci hotelarskich funkcjonujących w Polsce w latach 2019–2023 przedstawiono w tabeli 2.

Analiza danych zawartych w tabeli 2 pozwala stwierdzić, że większość sieci hotelarskich w badanym okresie zanotowała wzrost liczby obiektów i miejsc noclegowych. W przypadku takich sieci jak Hotele Diament, Puro Hotels, Qubus Hotels czy Górskie Resorty nie odnotowano zmian liczby obiektów i pokoi, z kolei sieć IHG Hotels & Resorts zaliczyła nieznaczny spadek. Świadczy to o niewielkim negatywnym wpływie pandemii, konfliktu w Ukrainie, inflacji oraz recesji na sytuację zagranicznych i krajowych sieci hotelarskich. Należy również wziąć pod uwagę, że ujawniony wzrost liczby obiektów i miejsc noclegowych jest powiązany ze wzrostem liczby turystów korzystających z bazy noclegowej w Polsce. W 2023 r. nastąpił w tym zakresie wzrost o 7,1% w porównaniu z rokiem 2022 oraz o 3,5% w stosunku do roku 2019 (GUS, 2023).

Dominująca pozycja francuskiego koncernu hotelarskiego Accor na krajowym rynku hoteli sieciowych wynika z wieloletniej obecności oraz przejmowania kolejnych jednostek hotelarskich od partnera strategicznego, czyli Orbisu. Rezultatem jest nadal rosnąca liczba obiektów członkowskich tej sieci. Accor buduje również kolejne hotele według własnych pomysłów, m.in. w Szczecinie (Ibisy, Novotele). W przypadku amerykańskich koncernów, takich jak Hilton Worldwide Holdings czy Marriott International, rozwój odbywa się głównie przez budowanie od podstaw nowych obiektów hotelowych. Obok Accoru oba wspomniane koncerny należą do najszybciej rozwijających się na rynku polskim. Często dochodzi również do zmian operatorów hotelarskich funkcjonujących hoteli – w ten sposób rozwija się m.in. sieć Radisson Hotels (w przeciwieństwie do Best Western Hotels & Resorts, który traci wpływy). Best Western Hotels & Resorts, założony w 1946 r., z główną siedzibą w Phoenix w Stanach Zjednoczonych, działa przede wszystkim jako koncepcja franczyzowa, przez co wejście i wyjście z tego systemu jest decyzją samych przedsiębiorców, którzy szacują korzyści i straty działania w takiej formule. Podmiot ten jest trzecią pod względem wielkości grupą hotelową na świecie. Obecnie w obrębie marki działa ponad 4500 hoteli, które budują swoją przewagę konkurencyjną na bazie efektu skali i rozpoznawalności marki. Każdy z hoteli stanowi jednak niezależną własność. Na koniec 2019 r. w Polsce pod marką Best Western Hotels & Resorts działało 19 hoteli zlokalizowanych w 13 miastach. Znaczenie tej marki potwierdza fakt, że w 2012 r. w plebiscycie Best Hotel Award została ona uznana za najlepszą sieć hotelową w Polsce.

Najwyższą pozycję wśród krajowych sieci hotelarskich zajmuje Grupa Arche. Spółka Arche początkowo zajmowała się typową działalnością developerską. Pierwszy hotel powstał w 1988 r. w Siedlcach. Obecnie w skład sieci wchodzi hotele miejskie biznesowe oraz hotele historyczne ulokowane w pałacach, zamkach oraz obiektach loftowych (Sala, 2019). Charakterystyczne dla obiektów członkowskich jest zróżnicowanie kategoryzacyjne oraz skłonność do łączenia tradycji z nowoczesnością. Grupa Arche należy do najszybciej rozwijających się na krajowym rynku hotelarskim. Jej cechą charakterystyczną jest również funkcjonowanie w systemie condo. Obecnie pod marką Arche działa 18 hoteli. Zgodnie z przyjętą strategią rozwoju sieć planuje, że do 2030 r. w systemie może znaleźć się aż 100 hoteli. Jak przekonuje właściciel, nadrzędnym celem spółki

Tabela 2. Największe zagraniczne i krajowe sieci hotelarskie funkcjonujące w Polsce w latach 2019–2023

Nazwa	Siedziba	Rok powstania	Liczba hoteli/ pokoi w 2019 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2020 r.	Liczba hotel/ pokoi w 2021 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2022 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2023 r.
Accor	Paryż, Francja	1967	75/12773	80/13 305	82/13 489	84/13 980	86/13 959
Hilton Worldwide Holdings	McLean, Virginia USA	1919	20/3452	22/3739	23/3906	26/4276	29/4645
Marriott International	Bethesda, Maryland, USA	1927	15/3335	17/3645	17/3645	20/4200	22/4347
Radisson Hotel	Minneapolis, USA, Bruksela, Belgia	1909	11/2504	13/3018	15/3551	15/3551	24/3991
Louvre Hotels Group	Paryż, Francja	1976	20//2429	20/2429	21/2543	21/2576	24/3168
Grupa Arche	Warszawa	1998	11/1889	16/3064	16/2765	16/3064	17/3101
IHG Hotels & Resorts	Denham, UK	2003	10/1715	12/2075	15/2672	15/2672	14/2548
Górskie Resorty	Warszawa	2017	10/1880	10/1880	7/1748	14/2349	14/2349
Hotele Gofębiewski	Warszawa	1991	4/2340	4/2340	4/2340	4/2340	4/2340
Focus Hotels	Gdańsk	2014	11/972	11/790	12/1145	14/1425	15/1513
Wyndham Hotels&Resorts	Dallas, USA	1981	6/1214	6/1214	6/1214	6/1214	7/1419
Qubus Hotel	Haugesund, Norwegia	1996	12/1261	12/1261	12/1261	12/1261	12/1261
B&B Hotels	Brest, Francja	1990	6/771	8/912	8/912	8/912	10/1198
Puro Hotels	Haugesund, Norwegia	2011	7/1094	7/1094	7/1094	7/1094	7/1094
Hotel Diament	Głiwice	1997	13/962	13/1060	12/925	13/1060	13/1060

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rynek Hotelarski w Polsce – RAPORT 2023 (2023)



jest rewitalizacja zabytkowych obiektów i przywracanie im świetności we współpracy z lokalną społecznością w danym regionie (Kociszewski, Sala, 2022).

Znacznie wolniejsze tempo rozwoju cechuje sieć Hotele Gołębiowski, która liczy zaledwie kilka obiektów. Sieć tworzą obecnie cztery znane i cenione przez gości hotele w Mikołajkach, Karpaczu, Wiśle i Białymstoku – o łącznej liczbie 2351 pokoi. Piąty – który zainauguruje swoją działalność w 2024 r. i jednocześnie stanie się największym obiektem hotelarskim w Polsce (z szacowanymi 1400 pokojami) – jest zlokalizowany w Pobierowie, w województwie zachodniopomorskim. Rozmach i wielkość jednostek sieci Hotele Gołębiowski są imponujące, pomimo ich niewielkiej liczby. Hotele te są zlokalizowane głównie w miejscowościach kurortowych oraz mają jednakowy standard kategoryzacyjny.

Godnym uwagi zagadnieniem jest także funkcjonowanie na krajowym rynku kilku ważnych operatorów hotelarskich. Zakres powiązań między obiektami członkowskim przypomina powiązania typowo kooperacyjne. Spośród wspomnianych operatorów największe znaczenie odgrywa młoda i dynamiczna grupa PPH (Polski Holding Hotelowy), która zarządza m.in. wybranymi hotelami sieci Marriott International czy Hilton Worldwide Holdings (tabela 3).

Tabela 3. Przykłady najważniejszych operatorów hotelarskich w Polsce w latach 2020–2023

Nazwa	Siedziba	Rok powstania	Liczba hoteli/ pokoi w 2020 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2021 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2022 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2023 r.
PPH	Warszawa	2018	25/2638	26/2856	54/5851	53/5819
Zdrojowa Inwest&Hotels	Warszawa	2008	14/1889	14/1698	14/1889	14/1889
Satoria Group/VHM	Kraków	2012	11/1671	8/1284	16/1081	11/1671
Hotele Desilva	Piaseczno	2006	13/1440	13/1440	13/1440	13/1440
Dobry Hotel	Gdynia	2004	16/1081	12/892	16/1081	18/1348

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Hotelarski w Polsce – RAPORT 2023* (2023)

Biorąc pod uwagę 30 największych sieci hotelarskich w Polsce, w 2022 r. funkcjonowały 443 hotele sieciowe z 64 961 pokojami. Stanowiły one ponad 17% wszystkich hoteli w naszym kraju oraz ok. 43% wszystkich pokoi hotelowych. Hotelarstwo sieciowe jest zatem istotnym składnikiem krajowego biznesu hotelarskiego, także w ujęciu zarządzania i marketingu (Sidorkiewicz, Pawlicz, 2015).

## UWARUNKOWANIA DALSZEGO ROZWOJU HOTELARSTWA SIECIOWEGO W POLSCE

Hotelarstwo sieciowe w Polsce nie odnotowuje impasu, mimo trwającego od 2022 r. konfliktu w Ukrainie i towarzyszących mu negatywnych zjawisk ekonomicznych. Większość funkcjonujących w Polsce sieci hotelarskich prowadzi lub zapowiada inwestycje i oddanie do użytku nowych obiektów hotelowych. Zestawienie realizowanych i planowanych obiektów najważniejszych sieci hotelarskich w Polsce przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Perspektywy i plany rozwoju najważniejszych sieci hotelarskich w Polsce

Nazwa	Plany rozwoju obiektów na lata 2024–2025 lub obecnie powstające hotele		Plany na przyszłość ogłoszone przez koncerny	
	Marka/lokalizacja	Liczba	Marka/lokalizacja	Liczba
Accor	Mercure/Szczyrk	1	Movenpick/ Poznań, Kołobrzeg, Zakopane	3
	Movenpick / Poznań, Kołobrzeg	2		
	Tribe/Kraków	1	Tribe/Warszawa	2
	MGallery/Karpacz	2	Ibis Styles – greet / Kraków Balice	1
Hilton Worldwide Holdings	Hampton by Hilton / Szczecin, Tarnowo Podgórne	2	Hampton by Hilton / Zielona Góra, Wrocław	2
	Hilton Garden Inn/Radom	1	Hilton Garden Inn / Toruń, Pobierowo	2
Marriott International	Le Meriden / Kraków	1	Autograph Collection / Wrocław	1
			Renaissance/Gdańsk	1
	Four Points by Sheraton / Wrocław, Poznań	2	Fair Field Inn- Tribute Portofio / Katowice	1
			Tribute Portofio / Gdańsk	1
			Four Points by Sheraton / Gdańsk	1
	Element/Wrocław	1	Moxy / Warszawa, Lublin, Katowice	3
			Residence Inn-Moxy / Warszawa	1
AC by Marriott / Poznań			1	
Radisson Hotel	Radisson Red / Kraków	1	Radisson Blu / Międzywodzie	1
			Radisson / Ustronie Morskie	1
Louvre Hotels Group	Hotels Preference / Szklarska Poręba	1	Golden Tulip / Kraków Balice	1
	Campanile Premiere Classe / Warszawa	1		
	Campanile/Warszawa	1		
Grupa Arche	Klasztor/Wrocław	1	Gdańsk, Kraków, Poznań, Białystok, Drohiczyn, Konstancin, Bytom, Siemianowice Śląskie, Muszyna	9
	Sanatorium milicyjne / Nałęczów	1		
IHG Hotels & Resorts	Crown Plaza / Kołobrzeg	1	Staybridge Suites / Warszawa	1
	Voco / Sopot, Szklarska Poręba, Katowice	3	Holiday Inn Expres / Wrocław, Gdańsk	2
	Holiday Inn Express/Lublin	1		
Górskie Resorty	Crystal Apartments/Wisła	1	-	-
	Elements Apartments / Świeradów Zdrój	1		
	Forest Park / Świeradów Zdrój	1		

Hotele Gołębiowski	Hotel Gołębiowski Pobierowo	1	-	-
Puro Hotels	Puro/Warszawa	1	Puro/Warszawa	2
			Puro/Katowice, Wrocław	2
Suma		29	Suma	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Hotelarski w Polsce – RAPORT 2023* (2023)

Analiza danych zawartych w tabeli 4 pozwala stwierdzić, że największe sieci hotelarskie w Polsce nadal planują zwiększać liczbę obiektów. Największe ambicje mają w tym zakresie przedsiębiorstwa hotelarskie Marriott International i Arche.

Na ciągłość rozwoju krajowego hotelarstwa wpływają:

- chęć inwestowania wolnych środków finansowych przez operatorów hotelarskich,
- nowe i atrakcyjne możliwości finansowania nowych inwestycji (condohotele),
- wzrost oczekiwania konsumentów w kwestii jakości obiektów hotelarskich,
- chęć turystycznego zagospodarowania nowych obszarów i miejsc.

Rozpatrując ogólne czynniki sprzyjające rozwojowi branży hotelarskiej w Polsce, warto wspomnieć o czynnikach ekonomicznych, o lokalizacji obiektu oraz o rozpoznawalności marki.

Opierając się na opracowaniu A. Panasiuka i D. Szostaka jako najważniejsze czynniki, które determinują rozwój tej branży w Polsce, można wymienić: sytuację polityczną i gospodarczą kraju, położenie geograficzne i klimatyczne, atrakcyjność kraju i występujących w nim regionów, stan bezpieczeństwa i komunikacji, zamożność społeczeństwa i jego świadomość turystyczną, stan rozwoju ruchu turystycznego – zarówno krajowego, jak i międzynarodowego, potrzeby biznesu w zakresie zapotrzebowania na usługi hotelarskie (Panasiuk, Szostak, 2008). Z kolei T. Napierała w badaniach dotyczących rozmieszczenia hoteli sieciowych w Polsce dowiódł, że działalność hoteli sieciowych, które funkcjonują w sieciach międzynarodowych, skupia się w największych centrach metropolitalnych, a ich polityka cenowa w Polsce wskazuje na specjalizację badanej grupy obiektów w obsłudze turystyki biznesowej. Tego rodzaju zjawisko dowodzi powstawania wydzielonych segmentów w branży hotelarskiej specjalizujących się w świadczeniu usług dla wybranych grup turystycznych (Napierała, 2013). Należy zauważyć, że kondycja branży hotelarskiej jest uwarunkowana nierównomiernym popytem na usługi, a także ich sezonowością – obiekty noclegowe w 2015 r. były średnio zadłużone w Krajowym Rejestrze Długów na kwotę 28,96 tys. zł. w stosunku do firm z sektora finansowego i handlowego (Firlej, Sychalska, 2015).

Mimo niewielkiego stażu PHH należy obecnie do najprężniej rozwijających się operatorów hotelarskich w Polsce z rodzimym kapitałem – zajmuje drugie miejsce po Accor. Celem PHH jest nowoczesne zarządzanie obiektami należącymi do skarbu państwa. Rolą PHH jest kształtowanie standardów, wprowadzanie innowacji, nowoczesnych rozwiązań i optymalizacji działania. Jako franczyzobiorca PHH współpracuje z czołowymi światowymi (m.in. Hilton Worldwide Holdings, Marriott International, Best Western Hotels & Resorts) i krajowymi sieciami hotelowymi (m.in. Geovita), jak również z hotelami niezrzeszonymi. Cechą charakterystyczną PHH jest duże zróżnicowanie obiektów, tak pod względem kategoryzacyjnym, jak lokalizacyjnym oraz formalnym (hotele biznesowe, wypoczynkowe, ekonomiczne). Natomiast grupa inwestycyjno-hotelarska Zdrojowa

Inwest & Hotels jest skoncentrowana na polskich miejscowościach kurortowych – w jej skład wchodzi obiekty premium w górach i nad morzem. W tabeli 5 zaprezentowano działalność największych przedsiębiorstw hotelarskich o kapitale polskim.

Tabela 5. Działalność największych polskich sieci hotelowych w latach 2020–2023

Nazwa	Siedziba	Rok powstania	Liczba hoteli/ pokoi w 2020 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2021 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2022 r.	Liczba hoteli/ pokoi w 2023 r.
PHH	Warszawa	2018	25/2638	26/2856	54/5851	53/5819
Grupa Arche	Warszawa	1998	16/3064	16/2765	16/3064	17/3101
Górskie Resornty	Warszawa	2017	10/1880	7/1748	14/2349	14/2349
Hotele Gołębiowski	Warszawa	1991	4/2340	4/2340	4/2340	4/2340
Zdrojowa Inwest & Hotels	Warszawa	2008	14/1889	14/1698	14/1889	14/1889
Satoria Group / VHM	Kraków	2012	11/1671	8/1284	16/1081	11/1671
Focus Hotels	Gdańsk	2002	11/790	12/1145	14/1425	15/1513
Hotele Desilva	Piaseczno	2006	13/1440	13/1440	13/1440	13/1440
Dobry Hotel	Gdynia	2004	16/1081	12/892	16/1081	18/1348
Hotele Diament	Gliwice	1991	13/1060	12/925	13/1060	13/1060
JW. Construction Holding	Warszawa	2001	6/1054	6/1054	6/1054	6/1054

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Hotelarski w Polsce – RAPORT 2023* (2023)

Dane przedstawione w tabeli 5 wskazują na występowanie pozytywnych trendów rozwojowych w przypadku ośmiu wskazanych krajowych sieci hotelowych. Stałą tendencję można zaobserwować w przypadku trzech opisanych sieci, co dowodzi niewielkiego negatywnego wpływu sytuacji pandemicznej, konfliktu w Ukrainie, a także inflacji i recesji na sytuację krajowych sieci hotelarskich.

## ZAKOŃCZENIE

Zarówno krajowy, jak i międzynarodowy rynek hotelarski w zakresie funkcjonowania sieci hotelowych – jako dużych przedsiębiorstw hotelarskich – rozwija się w sposób ciągły i podlega wielu zmianom organizacyjnym, produktowym i właścicielskim. Znaczenie hotelarstwa sieciowego na rynku będzie rosło wraz z biegiem lat. Funkcjonowanie hoteli i innych obiektów hotelarskich w ramach jednego dużego przedsiębiorstwa usługowego (obejmującego swoim zasięgiem wiele hoteli) daje właścicielom – oferentom usług hotelarskich – wiele korzyści. Jedną z nich jest możliwość obniżenia kosztów działalności bieżącej i operacyjnej, kosztów i sposobów ekspansji. Ponadto w tego typu działalności można zauważyć intensywną koncentrację poziomą i pionową, którą należy traktować jako cechę charakterystyczną rynku turystycznego. W koncentracji poziomej duże podmioty przejmują mniejsze (np. właściciel kilku sieci przejmuje kolejną sieć, czego przykładem jest przejęcie w latach 90. przez Accor obiektów Orbisu) w celu rozszerzenia geograficznego obszaru działania i wejścia na nowy rynek sprzedażowy bez ponoszenia dodatkowych kosztów na budowę nowych hoteli, a zwłaszcza – budowania od podstaw nowej marki produktu. Taka akwizycja jest zjawiskiem dość powszechnym

na współczesnym międzynarodowym rynku hotelarskim. Z kolei koncentracja pionowa polega przede wszystkim na skupianiu całego procesu świadczenia usług turystycznych w jednym przedsiębiorstwie: działalności hotelarskiej, pośrednictwa turystycznego i przewozów turystycznych. Takie przedsiębiorstwo może w pełni zaspokoić potrzeby potencjalnego turysty.

Niektóre sieci hotelarskie, np. Hilton Worldwide Holdings, ITT Sheraton, Novotel, PHH czy Arche, są właścicielami wszystkich lub większości obiektów należących do danej sieci. Inne, np. Holiday Inn i Ramada, opierają swoją organizację na rozbudowanym systemie franchisingowym, koncesyjnym lub licencyjnym. Franczyza daje usługodawcom hotelowym konkretne i wymierne korzyści, dlatego polscy przedsiębiorcy chętnie czerpią z tego rozwiązania. Korzystając z danej marki, można uzyskać rozpoznawalność (firma nie musi budować nowej własnej rozpoznawalności). Można również skorzystać z konkretnych standardów obsługowych, a także ze sprawdzonego systemu dystrybucji usług hotelarskich (przedsiębiorca ma dostęp do znacznie większej liczby kanałów sprzedaży, np. międzynarodowego systemu rezerwacyjnego czy też systemu lojalnościowego). Ponadto franczyzodawca zapewnia pracownikom odpowiednie szkolenia. Wśród największych franczyzodawców hotelarskich w Polsce prym wiodą InterContinental Hotels & Resorts z Wielkiej Brytanii, Marriott International z USA oraz Hilton Worldwide Holdings z USA. W Polsce z umowy franczyzowej korzysta ponad pół miliona przedsiębiorców – w 2020 r. istniało ok. 1300 sieci franczyzowych. W sektorach hotelarskim i restauracyjnym franczyza jest kluczowym narzędziem rozwoju i ekspansji sieci. Sieciowanie stanowi sposób internacjonalizacji wielu marek hotelowych i jest wykorzystywane w strategiach działania oraz rozwoju koncernów. Mimo to wciąż najpopularniejszym modelem prowadzenia hotelu w Polsce jest samodzielna działalność. Niezależni hotelarze mają na uwadze głównie polskich turystów, przez co nie widzą potrzeby wchodzenia do międzynarodowej sieci, zwłaszcza że wiąże się to z kosztami zakupu licencji oraz regularnych opłat franczyzowych. W związku z tym należy zwrócić uwagę na fakt, iż na polskim rynku brakuje rodzimych, bardziej przystępnych cenowo koncepcji dla tego typu hoteli. W ostatnich latach można wskazać przykłady działań dowodzących, że franczyza w hotelarstwie to jeden z kierunków rozwoju sieci, np. porozumienie sieci Best Western Hotels & Resorts i grupy kapitałowej Polskiego Holdingu Hotelowego (PHH), które zawarły w 2020 r. umowy franczyzowe na wprowadzenie na polski rynek hotelarski marki Aiden by Best Western. Best Western Hotels & Resorts działa od ponad 70 lat i udziela wsparcia logistycznego, sprzedażowego i marketingowego. Jest to prywatna marka hotelarska z siedzibą w Phoenix (Arizona, USA), której globalna sieć obejmuje ok. 4500 hoteli w ponad 100 miejscach na świecie. Hotele sieci Best Western Hotels & Resorts działają pod 16 markami: Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier, Executive Residency by Best Western, Vb, GL, AidenSM, SadieSM, BW Premier Collection i BW Signature Collection.

Podsumowując, można stwierdzić, że segment hoteli sieciowych jest najsilniej rozwijającym się segmentem polskiego hotelarstwa. Hotele rozwijają się w sposób ciągły, co zostało opisane w niniejszym artykule. Wyniki badań potwierdziły postawioną hipotezę. Należy jednak wspomnieć o ograniczeniach badawczych wynikających przede wszystkim z niepełnego dostępu do danych, często skoncentrowanych wokół funkcjonowania i rozwoju poszczególnych sieci. Kolejnym istotnym ograniczeniem był niechętny stosunek przedstawicieli hoteli sieciowych do udzielania ważnych informacji czy wywiadów. Z wymienionych powodów, jak również z uwagi na zmienność otoczenia

autorzy rekomendują przeprowadzenie dalszych badań nad hotelarstwem sieciowym, zwłaszcza po zakończeniu wojny w Ukrainie.

Niniejszy artykuł jest istotnym wkładem badawczym przedstawiającym rozwój hotelarstwa sieciowego w Polsce i wskazującym dalsze perspektywy rozwojowe dla właścicieli sieciowych marek hotelowych i ich zarządców.

## Literatura

## References

- Andrzejczyk, R. (2022). *Ekspansja międzynarodowych sieci hotelarskich w Polsce. Zarys głównych trendów (1989–2018)*. W: P. Grata (red.), *Modernizacja gospodarki dawnej transformacji ustrojowej*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Danilewicz, D. (2020). *Wyzwania zarządzania w branży hotelarskiej w obliczu zmian społecznych i technologicznych*. W: M. Urbaniak, A. Tomaszewski (red.), *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dominik, P. (2015). *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Firlej, K., Spychalska, B. (2015). Wybrane uwarunkowania branży hotelarskiej w Polsce. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 8, 202–221.
- Gheribi, S.E., Bonadonna, A. (2019). The International Hotels Groups on the Polish Market – Competition Strategies of Selected Examples. *Quality – Access to Success*, 20(171), 49–55.
- Ivanova, M., Ivanov, S. (2015). The nature of hotels chains: An integrative framework. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(2), 122–142.
- Jokelainen, J., Garrod, B., Sthapit, E., Pesonen, J. (2023). The role of experiential familiarity in shaping hotel – chains competitiveness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, December.
- Kociszewski, P., Sala, K. (2022). *Funkcjonowanie sieci hotelowej Arche – koncept kolekcji hoteli w przestrzeniach historycznych*. W: J. Żylińska, J. Telep (red.), *Współczesne wyzwania zarządzania, bezpieczeństwa i nowoczesnej inżynierii*. Warszawa: Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.
- Milewska, M., Włodarczyk, B. (2018). *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*. Warszawa: PWE.
- Największe sieci i marki hotelarskie na świecie*. (2023, 20 lipca). Pozyskano z: <https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/45513/najwieksze-sieci-i-marki-hotelarskie-na-swiecie/> (dostęp: 10.11.2023).
- Napierała, T. (2013). *Charakterystyka rozmieszczenia hoteli sieciowych w Polsce*. W: K. Borówka, A. Cedro, I. Kavetsky (red.), *Współczesne problemy badań geograficznych..* Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk o Ziemi, 187–196.
- Obszary tematyczne. Kultura. Turystyka. Sport. Turystyka*. (2023, 10 grudnia). Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/> (dostęp: 10.12.2023).
- Panasiuk, A. (2021). *Ekonomika turystyki i rekreacji*. Warszawa: PWN.
- Panasiuk, A., Szostak, D. (2008). *Hotelarstwo. Usługi – Eksploatacja – Zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Popsa, R. (2021). Conceptualizing business models of international hotel chains. *Revista Economica*, 73, 2, 89–97.
- Puciato, D. (2016). *Przedsiębiorstwo hotelowe. Aspekty ekonomiczne, finansowe i organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Raport z Rynku Hotelarskiego i Gastronomicznego 2023*. (2023, 10 lipca). Pozyskano z: <https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/92376/raport-z-rynku-hotelarskiego-i-gastronomicznego-2023-pelna-wersja-online/> (dostęp: 10.11.2023).
- Richard, B. (2017). Hotel chains: Survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56–65.

- Rynek Hotelarski w Polsce – RAPORT 2023. (2023, 12 października). Pozyskano z: <https://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport-2023-dostepny/> (dostęp: 10.11.2023).
- Sala, J. (2019). *Hotelarstwo. Usługi, Zarządzanie, Procesy koncentracji*. Warszawa: PWE.
- Sala, K. (2019). *Praktyczne wykorzystanie obiektów przemysłowych w Polsce na przykładzie hotelarstwa hard loftowego*. W: Z. Zioło, J. Piontek (red.), *Problematyka 35. Jubileuszowej Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt. „Funkcje przemysłu i usług w rozwoju społeczno-ekonomicznym układów przestrzennych”*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Sala, K. (2021). *Hotelarstwo unikatowe. Uwarunkowania rozwoju*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Sala, K. (2023). *Współczesne trendy w hotelarstwie sieciowym – studium przypadku Polski*. W: K. Huczek, M. Ścigała, J. Żylińska, K. Gawkowski, P. Przybylski (red.), *Współczesne problemy prawa, zarządzania, bezpieczeństwa i nowoczesnej inżynierii*. Warszawa: Wydawnictwo Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej.
- Sidorkiewicz, M., Pawlicz, A. (2015). *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
- Szostak, D. (2004). *Podstawy hotelarstwa. Materiały do ćwiczeń i wykładów*. Szczecin: WNUS.
- Szykina, O. (2018). The dynamics of the international hotel industry development on the example of hotel chains. *Actual Problems of the Economics*, 12(210).
- Tapiki, S. (2013). Evaluating economic viability of the lodging industry. Independent vs chain hotel. *International Conference „Contemporary Trends in Tourism and Hospitality”*, September 2013, 287–297. Pozyskano z: <https://ssrn.com/abstract=2332716> (dostęp: 10.11.2023).
- The world's top 10 hotel groups in 2023*. (2023, 30 czerwca). Pozyskano z: <https://www.bowo.fr/en/blog/the-worlds-top-10-hotel-groups-in-2020> (dostęp: 10.11.2023).
- Tulibacki, T. (2000). *Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*. Warszawa: WSHGiT.
- Turkowski, M. (2010). *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: PWE.

**Krzysztof Sala**, dr, adiunkt, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Społecznych. Absolwent międzynarodowych stosunków gospodarczych (specjalność: studia europejskie) na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (studia magisterskie) zakończonych dyplomem, podyplomowych studiów w zakresie zarządzania jakością i ochroną środowiska w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Krakowie oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie zakończonych uzyskaniem tytułu doktora nauk ekonomicznych. Ma wieloletnie doświadczenie w praktyce gospodarczej na różnych stanowiskach zawodowych, w tym na stanowiskach menedżerskich. Trener na szkoleniach finansowanych z budżetu UE w ramach programu „Kapitał Ludzki”. Do głównych obszarów zainteresowań autora należą: polityka gospodarcza i turystyczna Polski i Unii Europejskiej, przedsiębiorczość w sektorze małych i średnich firm oraz zarządzanie strategiczne.

**Krzysztof Sala**, PhD, research assistant, University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economy and Administration, Department of Entrepreneurship and Social Innovation. A graduate of International Economic Relations (specialisation in European Studies) at the Cracow University of Economics (MA), post-graduate studies in quality management and environmental protection at the School of Management and Banking in Krakow and the College of Management and Finance School of Economics in Warsaw, leading to a doctoral degree in economic sciences. He has experience in business practice, including managerial positions, and in scientific and teaching work gained at public and private institutions. He participated as a coach in the EU-funded training under the Human Capital Programme. His main interests include economic policy and tourism in Poland and the European Union, small and medium-sized business entrepreneurship, and strategic management.

ORCID: <https://orcid.org/000-0002-7614-9309>

**Adres / Address:**

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie  
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków, Polska  
e-mail: [krzysztof.sala@up.krakow.pl](mailto:krzysztof.sala@up.krakow.pl)

**Daniel Szostak**, dr, nauk ekonomicznych, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Geografii Społeczno-Ekonomicznej, specjalność: ekonomika usług, marketing w turystyce; jego praca doktorska dotyczyła zastosowania usług telekomunikacyjnych w działaniach marketingowych przedsiębiorstw hotelarskich. Wykładowca wielu szczecińskich uczelni wyższych: Uniwersytetu Szczecińskiego, Wyższej Szkoły Integracji Europejskiej, Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego, Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Wyższej Szkoły Bankowej w Szczecinie. Posiada ponad dwudziestoletnie doświadczenie w konsultingu i doradztwie w zakresie funkcjonowania turystyki i hotelarstwa w województwie zachodniopomorskim oraz jako nauczyciel akademicki w zakresie turystyki i hotelarstwa. Wykładowca m.in. następujących przedmiotów akademickich: marketing usług turystycznych, funkcjonowanie przedsiębiorstwa turystycznego, hotelarstwo, zarządzanie hotelem, sieci i systemy hotelowe, planowanie i finansowanie rozwoju turystyki, kreowanie produktów turystycznych, zagospodarowanie turystyczne i rekreacyjne. Autor kilkudziesięciu artykułów, publikacji i podręczników z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, branży hotelarskiej, planowania przestrzennego w turystyce. Przez kilka lat pracował jako specjalista ds. oceny wniosków związanych z dofinansowaniem ze środków unijnych inwestycji turystycznych i hotelowych w Zachodniopomorskim Urzędzie Marszałkowskim. Poza tym autor i współautor wielu opracowań dotyczących planowania rozwoju turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym (gmin, powiatów i województwa). Aktywny uczestnik wielu spotkań branżowych, seminariów i konferencji z zakresu turystyki.

**Daniel Szostak**, PhD, the University of Szczecin, Institute of Spatial Management and Socio-Economic Geography. Doctor of economics (University of Szczecin), specialisation: economics of services, marketing in tourism; doctoral thesis on the use of telecommunications services in the marketing activities of hotel enterprises. Lecturer at many universities in Szczecin, primarily the University of Szczecin, as well as the University of European Integration, the West Pomeranian University of Technology, the University of Public Administration, and the University of Banking in Szczecin. He has over twenty years of experience in consulting and advising on the functioning of tourism and hotel management in the West Pomeranian Voivodeship and as an academic teacher in the field of tourism and hotel management. Lecturer, among others the following academic subjects: Marketing of tourist services, Operation of a tourist enterprise, Hotel management, Hotel management, Hotel networks and systems, Planning and financing of tourism development, Creation of tourist products, Tourism and recreational development. He is the author of several dozen articles, publications and textbooks on the functioning of hotel enterprises, the hotel industry, and spatial planning in tourism. For several years, he worked as a specialist in assessing applications related to EU co-financing of tourist and hotel investments at the West Pomeranian Marshal's Office. Author and co-author of many studies on tourism development planning at the local and regional level (municipalities, counties and voivodeships). Active participant in many industry meetings, seminars and conferences in the field of tourism.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2912-2672>

**Adres / Address:**

Uniwersytet Szczeciński  
Instytut Gospodarki Przestrzennej i Geografii Społeczno-Ekonomicznej  
ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin, Polska  
e-mail: [daniel.szostak@usz.edu.pl](mailto:daniel.szostak@usz.edu.pl)