

Katarzyna Szydłowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EUROPEJSKIE I POLSKIE HOTELARSTWO W DOBIE KRYZYSU EUROPEJSKIEGO

Streszczenie: Niniejsza praca jest próbą oceny kondycji i działań europejskiego i polskiego hotelarstwa w dobie spowolnienia gospodarczego. Opiera się na rozważaniach odnoszących się do ekonomicznych warunków funkcjonowania branży hotelarskiej w czasach recesji spowodowanej kryzysem na amerykańskim rynku subprime oraz europejskim kryzysem zadłużeniowym. Celem pracy jest ukazanie taktyk, metod i sposobów, z wykorzystaniem których zarządzający hotelami przeciwdziałali skutkom spowolnienia gospodarczego, istotnie wpływającego na wydatki klientów i ich decyzje finansowe. Poza przedstawieniem tychże technik (*co-branding*, personalizacja, programy lojalnościowe) autorka omówiła także działania, które okazały się – z perspektywy czasu – błędnymi decyzjami zarządzających (jak np. obniżenie cen kosztem ograniczenia wydatków na zadowolenie gości czy budowanie świadomości marki). Zawarte w pracy wnioski stanowią próbę oceny podejmowanych w okresie recesji działań europejskich i polskich hotelarzy.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, recesja, kryzys, *co-branding*, personalizacja.

1. Wstęp

Koniec pierwszej dekady XXI w. upływał – z punktu widzenia gospodarczego – pod znakiem dwóch długofalowych w skutkach kryzysów, które zmusiły świat do zmierzenia się z siłą postępującej globalizacji. Ekspansja kredytowa na niespotykaną skalę, z jaką mieliśmy do czynienia na rynku amerykańskim od końca lat 90. XX wieku, przypadła na okres niskich stóp procentowych i czas intensywnego rozwoju rynku papierów wartościowych. Rozbudzone apetyty inwestycyjne i hurraoptymizm doprowadziły po stronie konsumentów do bezmyślnego brania kredytów, mimo braku realnej możliwości ich spłacenia, po stronie banków zaś do równie lekkomyślnego udzielania tychże kredytów. Po wzroście stóp procentowych w roku 2004 wartość kredytów hipotecznych zaczęła wzrastać (w związku ze wzrostem kosztów obsługi kredytów), co już w roku 2005 przejawiało się w pierwszych symptomach słabnącej koniunktury. W 2006 roku drastycznie spadły ceny nieruchomości na rynku amerykańskim. Wydane w roku 2007: raport banku HSBC oraz raport opracowany przez Mortgage Bankers Association uświadomiły zagrożenie płynące z rynku *suprime*

mortgages [Nawrot 2009]. Najubożsi kredytobiorcy na dobre utknęli w pułapce zadłużenia, co pogarszało sytuację banków i innych instytucji finansowych. Korzystne warunki makroekonomiczne, zacięta konkurencja na rynku kredytów hipotecznych, skłonność do ryzyka, dostępność kredytów, wzrost zadłużenia hipotecznego i ekspansja innowacyjnych instrumentów doprowadziły do powstania bańki na rynku nieruchomości. Po jej pęknięciu i przy totalnym spadku zaufania do instytucji finansowych wielomilionowe straty i głęboki krach były już tylko kwestią czasu. W ten oto sposób w roku 2009 rozpoczął się globalny kryzys finansowy porównywany do tzw. wielkiej depresji z lat 30. XX wieku.

Kiedy skutki amerykańskiego kryzysu zaczęły docierać do gospodarek Starego Kontynentu, ten już borykał się z pierwszymi symptomami kryzysu zadłużeniowego strefy euro. Brak pełnego zintegrowania strefy, wzrost wskaźników długu w stosunku do PKB, nadmierna konsumpcja kredytów w sektorze prywatnym i nieskuteczny system kar związanych z nieprzestrzeganiem ustaleń Paktu Stabilizacji i Wzrostu doprowadziły do olbrzymiego wzrostu długu publicznego [Osiński 2009]. Po pierwszych 10 latach istnienia europejskiej unii walutowej stanęła ona przed najważniejszym egzaminem, w czasie którego musiała doprecyzować takie pojęcia jak: „solidarność”, „odpowiedzialność”, „wspólnota”. Do dnia dzisiejszego trwa próba zwalczania skutków europejskiego kryzysu zadłużeniowego i stworzenia skutecznych mechanizmów zapobiegających znacznemu wzrostowi długu publicznego w przyszłości.

Oba pokrótce omówione kryzysy były transmitowane na inne państwa czemu sprzyjała globalizacja [Nawrot 2009]. Kryzys amerykański i europejski, których skutki potęgowały się wzajemnie, doprowadziły do likwidacji przedsiębiorstw, spadku produkcji, wyższych cen żywności, znacznego ograniczenia wydatków konsumpcyjnych, ale odbiły się także na sektorze usługowym, będącym przecież jednym z najważniejszych, najbardziej dochodowych i szybko rozwijających się sektorów gospodarki.

Branża hotelarska – podobnie jak inne branże z sektora usługowego – również boleśnie odczuła skutki obu kryzysów. Zmniejszyła się liczba gości odwiedzających hotele w Polsce i na świecie, w czasach finansowej niepewności bowiem usługi hotelarskie ustępują pierwszeństwa usługom związanym z podstawowymi potrzebami konsumentów. Ze względu na ostrożność banków i instytucji udzielających kredytów pojawiły się problemy związane z finansowaniem planowanych przez sieci hotelowe inwestycji hotelarskich na świecie (dotyczyło to zarówno małych sieci hoteli, jak i hotelarskich gigantów). Kryzys zmusił wiele hoteli do zachowań, które można określić mianem radykalnych. Walka o gości i utrzymanie się na rynku w przypadku hoteli luksusowych przybierała czasami postać świadomej rezygnacji z jakości świadczonych usług (standardów, „gwiazdek”) na rzecz obniżenia ceny i udostępniania hotelowych podwoi dla mniej zamożnych gości (a więc dla ich większej liczby). Na takie kroki zdecydowały się m.in. Sheraton w Warszawie czy Hotel Sympozjum w Krakowie [Siekierska 2012]. Jako że branża hotelarska

jest jedną z najistotniejszych branż w sektorze usługowym, jej problemy stanowią poważne zagrożenie na tle całej gospodarki. Niestety literatura krajowa związana z kryzysem w hotelarstwie praktycznie nie istnieje. Brak opracowań na ten temat skutkuje tym, że osoby zarządzające hotelami oraz zainteresowane tematyką muszą się opierać na doświadczeniach zagranicznych hoteli. Deficyt całościowych opracowań na temat kryzysu gospodarczego w branży hotelarskiej był głównym motywem podjęcia tematu niniejszego artykułu. Jego celem jest próba ukazania największych problemów, z jakimi w czasach kryzysu borykały się polskie i europejskie hotele oraz przyjętych przez ich zarządy strategii ratunkowych.

W artykule wykorzystano publikacje z lat 2010-2012 z czołowych czasopism poświęconych branży hotelarskiej: miesięczników „Hotelarz” i „Hotel & Motel Management” oraz dziennika branży hotelarskiej „Hotele info24”.

Po wstępie punkt 2 poświęcony został ogólnej charakterystyce rynku hotelarskiego w Europie, ze szczególnym uwzględnieniem hoteli osiągających najlepsze wyniki w czasie spowolnienia gospodarczego. W punkcie 3 przedstawiono ogólną charakterystykę sytuacji polskiej branży hotelarskiej. Punkt 4 ukazuje najpopularniejsze sposoby radzenia sobie z kryzysem w branży hotelarskiej. Kolejne dwa punkty stanowią bardziej szczegółowe omówienie najciekawszych praktyk stosowanych przez hotele w celu podniesienia swojej atrakcyjności. Podsumowanie jest próbą przedstawienia własnych opinii odnoszących się do działań hoteli w okresie kryzysu i prognoz na najbliższą przyszłość polskiego hotelarstwa. Artykuł zakończono wykazem literatury.

2. Sytuacja na rynku hotelarskim w Europie

Kryzys finansowy spowodował spadek popytu na usługi hotelarskie w Europie o 5,5% w roku 2009, a o 5% w roku 2010 (STR Global). Miało to niewątpliwie wpływ na obniżenie cen pokoi (nawet o 16%) oraz na ogólne przychody w hotelarstwie (Raport „Rynek hotelarski w Polsce”). Notuje się, że w 2010 r. RevPar spadł o 16,6%. W roku 2009 średnia cena za pokój spadła o 16%, a wykorzystanie pokoi hotelowych o 6,2%. Z podobnymi problemami borykały się hotele na innych kontynentach. Przykładowo Accor (jedna z dwóch największych sieci świata i główny udziałowiec polskiej sieci Orbis) odnotował w roku 2009 straty rzędu 282 mln euro. Skutkiem tego było wstrzymanie budowy wielu hoteli na całym świecie [Malinowska 2011].

Świadectwem pokryzysowego spowolnienia gospodarczego jest sytuacja na dwóch największych rynkach hotelarskich: niemieckim i londyńskim. Obserwacja kluczowych wskaźników operacyjnych w hotelarstwie, czyli:

- przychodu na jeden dostępny pokój (RevPAR),
- średniej ceny pokoju (ADR),
- obłożenia (OCCUPANCY),

wyraźnie pokazuje nie najlepszą sytuację na rynku usług hotelarskich. Nie doszło wprawdzie do załamania rynku, ale znacznie osłabiła dynamika wzrostu poszczegól-

gólnych wskaźników. Średnia cena (ADR) wzrosła o 2,4% (do 143,40 USD), liczba osób korzystających z usług hotelarskich wzrosła o 1,9% czyli średnio obłożenie w hotelach wyniosło 71,7%, a przychód na jeden dostępny pokój (Rev PAR) osiągnął poziom 102,79 USD (4,3% wzrostu do roku ubiegłego) [Elliott 2012].

Kryzys w Europie najmocniej odbił się na przychodach hoteli luksusowych, czyli z segmentu pięcio- i czterogwiazdkowych. Wynikało to z faktu cięcia wydatków osłabionych kryzysem firm. O ile nocleg w hotelu, nawet w czasach osłabienia gospodarki, traktowany jest jako konieczny wydatek firm wysyłających swoich pracowników w delegacje (na konferencje, spotkania itd.), o tyle nocleg w hotelu pięciogwiazdkowym jest już luksusem ponad ową konieczność. Takie redukcje kosztów spowodowały spory spadek cen w hotelach europejskich, które walczyły o klientów oferując ceny o wiele niższe od dotychczasowych (dla przykładu: nocleg w Paryżu w cenie 100 euro za dobę). Taka sytuacja utrzymywała się do końca 2010 roku. W hotelach ekonomicznych straty związane z kryzysem nie były aż tak widoczne, a największe odchylenie od zakładanych budżetów hotele odnotowały w gastronomii – goście korzystali z noclegów, ale zmniejszyli wydatki na bary i restauracje hotelowe. Podobne oszczędności odnosiły się do konferencji czy bankietów organizowanych w obiektach hotelowych – klienci wybierali na nie skromniejsze menu.

Warto też wspomnieć o specyfice usług konferencyjnych, które stanowią przecież istotny element ofert hotelowych. Usługi te, ze wszystkich świadczeń oferowanych przez hotele, są najbardziej narażone na wahania, ponieważ oszczędności w firmach praktycznie zawsze skutkują zmniejszeniem liczby konferencji, szkoleń czy wyjazdów integracyjnych. Ponieważ tego rodzaju spotkania organizuje się z blisko pięciomiesięcznym wyprzedzeniem, sytuacja w europejskich hotelach biznesowych nie była najgorsza aż do drugiego kwartału 2008 roku. Od tego momentu firmy skupiły się raczej na swoich wewnętrznych problemach, a nie na organizowaniu różnego rodzaju eventów. Z tych powodów najtrudniejszym rokiem dla obiektów konferencyjnych w Europie był rok 2009. Jednak i ten ciężki okres został przez hotele i firmy świadczące usługi konferencyjne wykorzystany do podnoszenia kwalifikacji pracowników. Zabieg ten miał także uspokoić nastroje w firmach, w których płace spadły średnio o 10% [Malinowska 2011].

Hotele europejskie nastawione głównie na gości indywidualnych w wakacyjnych destynacjach miały mniej powodów do narzekań niż hotele klasy biznes. Prywatne podróże również zostały ograniczone (zwłaszcza w latach 2008-2010), jednak wiele osób zdecydowało się na wakacje w rodzimym kraju, co spowodowało ożywienie gospodarce w rejonach o destynacjach wakacyjnych.

Banki na rynku europejskim również nie pomagały inwestorom z branży hotelarskiej. W latach 2008-2009 ceny kredytów były tak wysokie, że nie zachęcały inwestorów do starania się o nie (banki nastawione były raczej na akumulację środków finansowych, dlatego oferowały bardzo atrakcyjne lokaty). Na skutek zbyt wysokich kosztów kredytowych wstrzymywano się z inwestycjami w kolejne obiekty

hotelarskie w Europie. Rok 2009 był dla europejskich hotelarzy rokiem bardzo niespokojnym. Odnotowano w nim nie tylko zmniejszenie dochodów hotelarzy, ale również spadek liczby nowych inwestycji, dlatego w latach 2010-2011 pojawiło się na turystycznej mapie Europy bardzo mało nowo otwartych hoteli. Sytuacja zaczęła się poprawiać od drugiej połowy 2011 roku. Większa możliwość zaciągnięcia kredytu oraz niższa stopa oprocentowania zachęciły do kolejnych inwestycji [Barksy 2012a].

W czasach spowolnienia gospodarczego europejscy hotelarze odznaczyli się umiejętnością przystosowania do trudnych warunków ekonomicznych. Mimo niekorzystnej sytuacji potrafili utrzymać niekwestionowany poziom usług, z których słyną europejskie hotele. Według wyników najnowszych badań [Barksy 2012a] najwyższy poziom zadowolenia klienta gwarantują hotele niemieckie (Hamburg to miasto o najwyższej punktacji spośród miast Starego Kontynentu). Niemiecka gościnność w połączeniu ze stereotypową niemiecką precyzją pozwoliły naszym zachodnim sąsiadom cieszyć się wyróżnieniami za najlepszy produkt, ogólną atmosferę panującą w hotelu, czystość i komfort łóżek. Niemieckie hotele miały także najwyższe wyróżnienia za jakość jedzenia i napojów, podczas gdy francuskie hotele otrzymały najmniej punktów w tej kategorii (wobec sławy francuskiej kuchni jest to wynik wysoce zaskakujący). Niemieckie hotele mają także sukcesy w zdobywaniu lojalnych i stałych gości, a co za tym idzie – najwyższy wskaźnik zaufania klientów w Europie. Jest to szczególnie istotne wyróżnienie, jeżeli uwzględni się fakt, że aż 46% klientów niemieckich hoteli to obcokrajowcy. Kolejną specyfiką najlepszych europejskich hoteli jest ich duża aktywność w Internecie – goście niemieckich hoteli chętnie opiniują swoje pobyty w nich, z kolei niemieccy hotelarze przywiązują do tych opinii dużą wagę.

Hotele w Szwajcarii zdobyły drugie miejsce w ogólnej satysfakcji klienta, ale równocześnie uzyskały największe wśród europejskich konkurentów uznanie za elegancję i design. Hotele w Belgii zajęły trzecie miejsce w ocenie satysfakcji klienta, ale także najwyższą ocenę za wartość, jaką otrzymują goście oraz za zawsze pozytywną postawę pracowników, dla których nie ma zadań niemożliwych. W pozostałych europejskich krajach zostały również wyróżnione hotele hiszpańskie, cenione za emocje, jakie wywołują u gości. Najmodniejsze hotele w Europie to hotele we Włoszech. Z kolei najbardziej przyjaznym personelem mogą się pochwalić hotele w Holandii.

Według badań przeprowadzonych przez firmę Market Metrix [Barksy 2011] programy lojalnościowe są na czwartym miejscu wśród czynników decydujących o wyborze hotelu przez klientów (trzy najważniejsze powody to: lokalizacja, cena oraz doświadczenia z wcześniejszych pobytów). Efektywność programów lojalnościowych wciąż wzrasta – w roku 2010 był to główny czynnik wyboru miejsca na nocleg dla 32,7% gości, a w roku 2011 – dla 34,5%. Najskuteczniejsze programy lojalnościowe w branży hotelarskiej oferują:

- Hilton Worldwide – “Hilton HHonors”,
- Starwood Hotels & Resorts – “Worldwide Starwood Preferred Guest”,
- Marriott International – “Marriott Rewards”.

Najlepsze programy lojalnościowe oferują różne poziomy członkostwa i pozwalają gościom gromadzić punkty nie tylko za pobyty i noclegi, ale również za mile lotnicze. Programy lojalnościowe są, jak wiadomo, domeną hoteli sieciowych – o wiele trudniej włączyć je do oferty małym (rodzinnym, butikowym) hotelom.

3. Sytuacja na rynku hotelarskim w Polsce

Polska gospodarka przeszła kryzys relatywnie łagodniej niż gospodarki innych krajów europejskich. Uwaga ta dotyczy również rodzimej branży hotelarskiej. Rok 2009 przyniósł wzrost liczby miejsc noclegowych o ponad 6% i prawie o 10% wzrosła liczba hoteli (dane GUS). Jednak specyfika branży hotelarskiej (bazującej przede wszystkim na gościach zagranicznych) dała odczuć i polskim hotelarzom skutki kryzysu.

Zgodnie z raportem „Rynek hotelowy w Polsce 2010”, przygotowanym przez Instytut Turystyki, oraz statystykami GUS w roku 2009 polskie hotelarstwo odnotowało następujące wskaźniki:

- nakłady inwestycyjne spadły o 10,8% w stosunku do roku poprzedniego,
- o 3,9% w stosunku do roku 2008 spadła liczba zagranicznych turystów nocujących w polskich hotelach,
- o 1% spadła liczba turystów korzystających z polskich hoteli,
- o 5% w stosunku do roku 2008 spadła liczba wykorzystanych pokoi hotelowych,
- wskaźnik RevPAR zanotował spadek o 11,6%.

Kryzys miał na wymienione wskaźniki istotny wpływ, w poprzednich latach bowiem, aż do pierwszych miesięcy roku 2009, wskazywały one trend wzrostowy.

Spadek nakładów inwestycyjnych był naturalną konsekwencją polityki kredytowej banków, które po akumulacji środków finansowych z rynku, od drugiego kwartału 2009 r. oferowały kredyty z marżami przekraczającymi 6% powyżej WIBOR-u¹. Poza wysokim oprocentowaniem kredytów istotną blokadą dla inwestorów była relatywnie wysoka wartość wymaganego wkładu własnego (Raport „Rynek hotelarski w Polsce 2010”).

Wpływ na notowaną w 2009 r. wartość pozostałych uwzględnionych powyżej wskaźników miał przede wszystkim spadek zapotrzebowania na usługi hotelowe. Zmniejszyła się liczba wyjazdów służbowych i konferencji, co odbiło się na dochodach większości hoteli. Ratunkiem w dobie pogłębiającego się kryzysu miały być Mistrzostwa Europy w piłce nożnej 2012 (rola Euro 2012 w bardzo ciekawy sposób została przedstawiona przez Szubarskiego [Szubarski 2012]). Wiadomo już jednak,

¹ WIBOR (*Warsaw Interbank Offered Rate*) – oprocentowanie, po jakim banki skłonne są udzielić pożyczek innym bankom.

że hotelarze krajów organizujących mistrzostwa byli zbyt optymistyczni w prognozowaniu wzrostu swoich dochodów w czasie Euro 2012. Obłożenie pomiędzy dniami meczowymi było znacznie mniejsze, niż zakładano, stąd hotele, które zainwestowały, przygotowując się na większą liczbę gości, poniosły straty. Należy jednak pamiętać, że takie wydarzenia jak Mistrzostwa Europy procentują nie tylko doraźnie, ale także (czy raczej przede wszystkim) w przyszłości. Rynek turystyczny i hotelarski liczy na to, że turyści, którzy mieli okazję poznać polską kulturę i gościnność, będą chcieli tu wrócić. Dzięki opublikowanym przez Instytut Turystyki statystykom wiemy już, że kibice piłki nożnej, którzy przyjechali do Polski wspierać swoje drużyny podczas rozgrywek Euro 2012, wydali tu miliard złotych. To o niemal 200 milionów więcej, niż początkowo zakładano. Według Cristescu (Dyrektora Sprzedaży Best Western na Polskę) najnowsze badania wskazują, że 80% „Euro-turystów” wyraża chęć ponownego odwiedzenia Polski, a ponad 90% zarekomenduje kraj swoim znajomym [Cristescu 2012]. Mamy zatem dość solidne podstawy, aby w perspektywie długofalowej oczekiwać pozytywnych skutków organizacji mistrzostw i dalszego rozwoju branży.

Rok 2011 był dla hotelarzy (w Polsce i na świecie) rokiem wzrostu obłożenia o średnio 3% w stosunku do roku 2010. Rok 2011 dla hotelarzy w Polsce zamknął się wynikiem 60% średniego obłożenia [Raport GUS 2012]. W czasie gdy na świecie wstrzymano budowę wielu obiektów hotelowych, w Polsce w latach 2009-2011 powstało ponad 300 hoteli (dane GUS). Decyzje o budowie większości z nich zapadały jeszcze w czasach hossy, ale mimo późniejszych trudności inwestycje zostały dokończono. Mimo że w Polsce wciąż rośnie liczba hoteli, to jest ich nadal za mało. Wskazuje się na konieczność budowania kolejnych obiektów hotelowych. Wydaje się, że wkrótce infrastruktura turystyczna Polski (w tym hotele) zostanie wzbogacona i urozmaicona. Polska, która będąc młodą demokracją, przynależy do najistotniejszych organizacji kontynentu i ma już za sobą organizację imprezy o randze mistrzowskiej, jest krajem atrakcyjnym dla inwestycji hotelowych. Największe sieci hotelowe, takie jak Best Western i Hilton, mają dalekosiężne plany na stworzenie nowych hoteli w Polsce. Ekspansję w naszym kraju przyspiesza lub rozpoczyna wiele międzynarodowych sieci hotelowych, w tym:

- amerykański Best Western (działający w Polsce od niedawna, a posiadający już osiem hoteli i planujący budowę kolejnych),
- francuska sieć B&B, która niedawno weszła na polski rynek z pierwszym hotelem i zainwestowała na poczet budowy następnych (w ciągu kolejnych pięciu lat chce zwiększyć ich liczbę do 10-15),
- grupa Louvre, która skupia takie marki, jak Campanile i Premiere Classe (obecnie zarządza dziesięcioma hotelami w Polsce, w planach ma kolejne sześć),
- sieć Hilton w Polsce (posiadająca również tańsze hotelowe marki Hampton by Hilton) – liczy na razie mniej niż 10 hoteli, ale w budowie są już trzy kolejne: we Wrocławiu, w Łodzi i w Rzeszowie.

Należy zaznaczyć, że w Polsce wśród powstających hoteli przeważają dwu- i trzygwiazdkowe obiekty. Hoteli o takim standardzie brakuje na naszym rynku, a większość z nich to obiekty pozasieciowe, oferujące niski poziom usług. Kolejną zauważalną tendencją jest powstawanie głównie hoteli należących do międzynarodowych sieci. Oznacza to, że udział tych sieci w rynku hotelarskim będzie się zwiększał – w chwili obecnej wynosi 20% [Raport GUS 2012]. Sieci mają przewagę nad indywidualnymi właścicielami w wielu kwestiach, w tym w pozyskiwaniu funduszy. Banki nadal są bardzo ostrożne w finansowaniu inwestycji hotelarskich, ale na ten problem sieci międzynarodowe znalazły antidotum jeszcze przed kryzysem, a polega ono na rezygnacji z własności hoteli na rzecz samego nimi zarządzania. Przykładem może być sieć B&B, która będzie budować hotele w Polsce, a następnie oddawać je w leasing zwrotny bankom. Sieci szukają zatem inwestorów, którzy chcieliby zbudować obiekt, a następnie wydzierżawić lub oddać w zarządzanie lub podpisać z siecią umowę franczyzową. Dzięki takim rozwiązaniom możliwa jest bardziej dynamiczna, ale znacznie tańsza od tradycyjnej ekspansja. Grupa Accor chce w ten sposób otworzyć do końca 2015 r. 80% swoich hoteli. Banki również chętniej udzielają kredytów znanym markom, uznając taką inwestycję za mniej ryzykowną [Krzemiński 2011]. Przy dzierżawie hotelu czynsz kalkuluje się w granicach 22-30% przychodów obiektu. Za udostępnienie znanej marki w ramach franczyzy sieć hotelowa pobiera opłatę w wysokości 3-10% przychodów od prowadzącego hotel. Dla operatorów (czyli także sieci) bardzo opłacalne są kontrakty menedżerskie. Przy takich kontraktach zarządzają hotelem w imieniu jego właściciela i muszą się z nim dzielić przychodami oraz zyskiem. Oddają mu jednak tylko 4-5% przychodu i 8-10% zysku operacyjnego [Krzemiński 2011].

Inwestorami zainteresowanymi budową hoteli w Polsce są zarówno firmy krajowe, jak i zagraniczne. Najczęściej są to spółki deweloperskie, które wchodząc w segment hotelowy, chcą zdywersyfikować swój portfel inwestycyjny. Przykładami takiego działania mogą być: łódzki Novotel, który buduje deweloper Echo Investments, warszawski Hilton (powstający dzięki Atlas Estates) czy Hampton by Hilton w Świnoujściu, którego investorem będzie spółka deweloperska PBG Dom. Z kolei sopocki hotel Sheraton budowała spółka, w skład której wchodziło trzech udziałowców: firma dewelopersko-budowlana NDI, miasto Sopot i bank PKO BP. Dwa hotele marki Hampton by Hilton ma wybudować spółka Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze”.

Przeciętny koszt budowy hotelu zwraca się w okresie 12-15 lat. Okres ten się zwiększa, jeżeli inwestycja dotyczyła hotelu pięciogwiazdkowego. Taki okres oczekiwania na zwrot z inwestycji nie przeraża jednak inwestorów, ponieważ sektor turystyczny (a szczególnie baza noclegowa) to branża bardzo dochodowa – rentowność operacyjna² waha się na poziomie 50%. Największą część dochodu zabierają koszty

² Rentowność operacyjna (ROP) – wskaźnik rentowności określający relację między zyskiem (stratą) na całej działalności operacyjnej, a sprzedażą (wartościowo) [Szczepański, Szyszko 2007].

finansowe, w tym obsługa kredytu. Warszawska spółka PUHiT, do której należy kilka hoteli niższej klasy, nawet w kryzysowym roku 2008 osiągnęła rentowność netto³ w wysokości 15% [Krzemiński 2011].

Koszty inwestycyjne w Polsce i krajach zachodnich są bardzo podobne. Różnice zauważalne są w kwestii cen noclegów, które bywają w Polsce nawet o 100% niższe, co jest związane z poziomem dochodów w Polsce. Może to mieć również związek z mniejszą (w stosunku do hoteli zagranicznych) liczbą klientów. W roku 2011 średnie obłożenie w Polsce wyniosło ok 60,4%, natomiast w Czechach 60,6%, w Niemczech 63%, a w Wielkiej Brytanii 71%. Dlatego średnia cena w Polsce (ADR) jest nawet o połowę niższa niż w krajach zachodnich [Krzemiński 2011].

4. Sposoby radzenia sobie z kryzysem w branży hotelarskiej

W czasie recesji na rynku hotelarze starają się, aby ograniczenia wydatków nie odbiły się na usługach i zadowoleniu gości. Wiele hotelowych marek skupiło się na utrzymaniu dobrych relacji ze zdobytymi już klientami. Za pomocą szkoleń pracowników, kontroli jakości, programów *mystery shopping*⁴ czy badań zadowolenia klientów starały się one utrzymać i kontrolować dobre stosunki z gośćmi. Potrzeba kontrolowania stosunków z klientami, którzy znają już produkt i ofertę danego hotelu, jest absolutną koniecznością w czasach spowolnienia gospodarczego i notowania strat.

Nie wszystkie hotele zdołały ustrzec się błędów. Często praktykowane radykalne obniżenie cen kosztem ograniczenia wydatków na zadowolenie gości czy budowanie świadomości marki, choć ma pozytywne doraźne skutki, jest działaniem krótkowzrocznym i z pewnością nie przyniesie zysków w przyszłości. Należy pamiętać, że odwracanie skutków zbyt hojnego udzielania rabatów bywa bardzo trudne (czasami wręcz niemożliwe) i zawsze wymaga od hotelarzy świetnej znajomości swojego klienta i konkurencji. Dlatego ważne jest, aby działania związane z ograniczeniem kosztów były prowadzone harmonijnie, z uwzględnieniem relacji z gośćmi. Niezależnie od sytuacji na rynku, najważniejszym celem jest zadowolony klient, który daje możliwość rozwoju sieci poprzez zostawiane w hotelu pieniądze i rekomendowanie hotelu znajomym (zgodnie z zasadą „zadowolony klient przyprowadzi ośmiu kolejnych, niezadowolony odstraszy osiemnastu”). Należy przy tym pamiętać, że osłabienie gospodarki powoduje uważniejsze wydatkowanie nie tylko po stronie hoteli, ale i klientów, którzy stają się bardziej wrażliwi na niską jakość czy błędy w obsłudze. Z tych powodów należy uznać, że w czasach kryzysu sprawdzanie, czy działania oszczędnościowe nie powodują negatywnych implikacji dla klienta,

³ Rentowność netto (NPM) – wskaźnik rentowności sprzedaży informujący o wartości zysku netto (po opodatkowaniu), przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów, wyrobów i usług [Szczepański, Szyszko 2007].

⁴ *Mystery shopping* (MS) – metoda badania jakości obsługi klientów: ukryta, kontrolowana, standaryzowana obserwacja w warunkach naturalnych personelu pierwszej linii firmy usługowej przez przeszkolonego pracownika (audytora) [Kaczmarczyk 2002].

jest najistotniejszym elementem kontroli zadowolenia gości ze świadczonych usług. Elastyczność działań hoteli, które dzięki informacjom zwrotnym od klientów potrafią się dostosować do ich potrzeb, pozwala dotrzymać kroku konkurencji, a nawet przejąć klientów, którzy na skutek wprowadzenia „oszczędności na jakości” byli traktowani w sposób nieodpowiedni.

5. Europejskie dylematy brandingu

E. David w artykule opublikowanym w czasopiśmie „Hotel & Motel Management” stwierdza, że działania związane ze zmianą marki były jednym z najlepszych sposobów radzenia sobie z nie najlepszą sytuacją na rynku. W branży hotelarskiej marka jest niezwykle istotna – stanowi swoisty gwarant tego, czego gość może oczekiwać po przekroczeniu progu hotelu. Wzrost wyceny przedsiębiorstwa zwiększa się wraz ze znaczeniem marki, a jej identyfikacja stanowi centralną część sprawozdań finansowych (dla przykładu: sprawozdanie Komisji Papierów Wartościowych w odniesieniu do dwóch najpotężniejszych sieci hotelarskich: Hilton Hotel Corporation i Marriott International). Marka hotelowa jest tym, co w ostatecznym rozrachunku kupuje klient mający skonkretyzowane wymagania wobec niej.

Branding (technika polegająca na kreowaniu i utrwalaniu w umysłach konsumentów faktu istnienia oraz pozytywnego wizerunku konkretnej marki – przyp. autora) jest potężnym narzędziem marketingowym, które dzięki istnieniu znaków towarowych i zróżnicowaniu marek posiada niewyobrażalną łatwość penetracji wielu rynków. Dobrym przykładem może być franczyza, dzięki której sieć Hilton rozpowszechniała swoją markę w dobie kryzysu gospodarczego, ograniczając do minimum ryzyko i inwestycje środków własnych.

Rozwój marki, będącej wyznacznikiem wartości, jest dla wielu hoteli gwarantem zysków w przyszłości. Z tego powodu w czasie gospodarczego spowolnienia wiele firm zdecydowało się na *co-branding*, czyli połączenie marek oparte na idei obopólnej korzyści (*win-win*). W styczniu 2012 r. decyzję o *co-brandingu* podjął jeden z najlepszych hoteli w Rzymie – Grand Hotel przy Via Veneto. Dołączył on do Grupy Jumeirah, do której należą m.in. Al Arab w Dubaju i Jumeirah Lowndes Hotel w Londynie. Hotel przechodzi *rebrand* i będzie funkcjonował pod nazwą “Jumeirah Grand Hotel Via Veneto”. Dzięki tej decyzji rzymski hotel ma zagwarantowaną możliwość rozwijania się, dostęp do zasobów finansowych oraz okazję do poznania międzynarodowych standardów i procedur obowiązujących w tej sieci. Dla sieci Jumeirah przejęcie włoskiego hotelu oznaczało początek ekspansji na europejskich rynkach.

Potrzeba bezpieczeństwa i stabilizacji, zaspokajana poprzez dopływ pozaeuropejskiego kapitału, będzie skutkowałą coraz częstszym uciekaniem się niezrzeszonych hoteli do *co-brandingu*. Działanie w grupie postrzegane jest jako mniej ryzykowne i dodatkowo gwarantuje hotelom dostęp do systemów rezerwacyjnych, co

przekłada się na liczbę potencjalnych klientów. Należy jednak zaznaczyć, że zmiana statusu z niezależnego hotelu na hotel sieciowy ma swoje pozytywne i negatywne aspekty. Wiele zależy od poczucia tożsamości i odrębności hotelu. Zdecydowanie łatwiej podjąć taką decyzję właścicielowi hotelu, który nie jest obiektem luksusowym lub nie wpisuje się zbyt mocno w historię miejsca, w którym się znajduje. Na rynku hotelarskim istnieje jednak możliwość „delikatniejszego” *co-brandingu*, który daje możliwość promowania indywidualnej marki hotelu i nie jest związany z koniecznością przyjmowania sztywnych zasad sieci hotelarskich. Możliwością tą jest dołączenie do grup hoteli sponsorowanych przez duże marki, takich jak: Choice Hotels International grupy Marriott czy Luxury Collection grupy Starwood.

6. Personalizacja wiodącym trendem w hotelarstwie

J. Barksy, na łamach „Hotel & Motel Management”, zaproponował inne antidotum na kłopoty branży hotelarskiej w dobie kryzysu gospodarczego. Rozwiązaniem jest, zdaniem autora, skupienie się na potrzebach klientów. Zdanie to podziela wielu analityków podkreślających, że najważniejszym trendem w hotelarstwie powinno być skupienie się na personalizacji usług, wpływanie na lojalność klientów i dostosowanie się do ich indywidualnych potrzeb.

Przez wiele lat firmy nastawione były na masową sprzedaż swoich usług – zgodnie z ideą „*one size fits all*”. Takiemu nastawieniu sprzyjały niegdyś ograniczenia dostępu do informacji o klientach i ich preferencjach. Obecnie, dzięki nowoczesnym technologiom, firmy gromadzą informacje o swoich klientach, ich preferencjach, antypatiach, a nawet planach na przyszłość. Goście, zachęceni do dzielenia się informacjami (np. o dacie urodzin), coraz częściej są zaskakiwani przez hotel obdarowujący ich butelką szampana i urodzinową ofertą. Klienci szybko nauczyli się liczyć na personalizowane usługi i oczekiwać takiego traktowania. Nie jest już rzadkością sytuacja, w której opuszczający hotel klient zostawia pokój z ustawioną najbardziej odpowiadającą mu temperaturą, włączony telewizor z ulubionym kanałem informacyjnym i płaci w restauracji za zamówienie ulubionego wina, oczekując, że po powrocie do tego hotelu zostanie zameldowany do pokoju, w którym jest już ustawiona odpowiednia temperatura, włączony kanał informacyjny i czeka na niego butelka ulubionego wina. Takie sytuacje są dla klienta znacznie przyjemniejsze od konieczności ciągłego informowania obsługi hotelu o swoich podstawowych wymaganiach względem pokoju czy innych usług, mimo że odwiedza się dany obiekt np. po raz szósty.

Hotele stawiają nie tylko na zróżnicowanie swoich usług i dostosowanie ich do potrzeb gości. Kluczem do zdobycia lojalnego i przywiązanego do marki klienta jest wywołanie w nim pozytywnych emocji. Najłatwiej osiągnąć to poprzez umożliwienie mu wpływania na to, co zastanie w swoim pokoju.

Pomysłowość hotelarzy w kwestii personalizacji usług wydaje się być nieograniczona. Jedną z najnowszych propozycji jest możliwość wyboru przez klienta pre-

ferowanego przez niego sposobu kontaktowania się z nim (e-mail, SMS, portale społecznościowe, telefon itd.) Hotelarze mają także w ofercie wybór swoistych modeli pobytu gości. Mogą zatem zagwarantować zaskakujący i egzotyczny design dla tych, którzy oczekują od hotelu wrażeń odmiennych od domowej codzienności, lub pokój w stylu *home away from home* dla chcących czuć się w odległym od domu mieście jak na swojej ulubionej kanapie, a dla zabieganych biznesmanów – warunki umożliwiające relaksujący sen. Personalizacja zauważalna jest także w odniesieniu do dzieci klientów, z którymi goście coraz częściej podróżują. Personel hoteli jest odpowiednio przeszkolony do zapewnienia atrakcji, bezpieczeństwa i szacunku dla dzieci i młodzieży, których zadowolenie z pewnością wpłynie zarówno na przyszłe decyzje rodziców, jak i ich samych jako dorosłych klientów.

Najcenniejszym (nie tylko w czasie recesji) klientem hotelu jest klient stały. Jest on klientem stabilnym, wiernym, ignorującym cenowe zachęty konkurencji, a więc stanowi on gwarancję regularnych zysków. Ponadto stały klient generuje kolejnych stałych klientów.

7. Podsumowanie

Obserwacja polskiego i europejskiego rynku hotelarskiego w dobie kryzysu, będącego elementem gospodarczej rzeczywistości ostatnich trzech lat, pozwala na prognozowanie przyszłości rodzimego hotelarstwa. Z całą pewnością można stwierdzić, że będzie się on rozwijał pod szyldami znanych marek hotelowych. Tendencje do zwiększania udziałów marek zagranicznych w polskim hotelarstwie są zauważalne od lat. Z jednej strony oznacza to, że Polska jest atrakcyjnym rynkiem dla inwestorów, z drugiej natomiast skutkuje bardzo szablonowym rozwojem rynku usług hotelarskich. Większy udział marek zagranicznych w Polsce będzie oznaczał wyższą jakość usług, hotele te bowiem będą zarządzane przez wyspecjalizowane podmioty krajowe i zagraniczne. Taka forma działalności zwiększa szanse powodzenia inwestycji hotelowej i ułatwia sprzedaż projektu w przyszłości.

Coraz popularniejsza stanie się dzierżawa hotelu. Dzięki temu rozwiązaniu zyskują zarówno międzynarodowe sieci, operatorzy hotelowi, deweloperzy, jak i właściciele budynków.

Współczesne hotelarstwo akceptuje różnorodność i jest to jego wielka zaleta. Możliwość istnienia i funkcjonowania obok siebie wielkich obiektów należących do międzynarodowych sieci hotelowych i małych rodzinnych, butikowych hoteli daje klientom szerokie możliwości wyboru miejsca na odpoczynek, które będzie najlepiej dostosowane do ich potrzeb. Różnorodność ta dotyczy nie tylko wielkości obiektów hotelowych, ale i ich lokalizacji (miasta, obrzeża miast, uzdrowiska, miejscowości wypoczynkowe, okolice lotnisk, statki, zamki i pałace itd.), standardu (luksusowe, ekonomiczne, nieskateryzowane), wystroju, rodzaju oferowanych usług itp.

Ważne jest, aby obiekty klasy ekonomicznej gwarantowały klientom wygodne łóżko, czystą łazienkę i dobre śniadanie, co wcale nie jest jeszcze w polskich warun-

kach regułą. Obsługa w hotelach ekonomicznych schodzi poniekąd na dalszy plan – najważniejsze są odpowiednie dla wypoczynku warunki, niska cena pokoju czy lokalizacja w pobliżu takich miejsc, jak stacje benzynowe czy szlaki komunikacyjne.

Żaden hotel nie powinien oszczędzać na inwestycjach gwarantujących klientom poczucie bezpieczeństwa. Mowa tu nie tylko o zdolności do zażegnywania podstawowych zagrożeń (jak pożar czy kradzież), ale także o bezpiecznym menu i dostępie do zdrowej żywności (czyli doborze odpowiednich dostawców).

Hotele coraz częściej podkreślają w swoich ofertach specjalne traktowanie osób starszych i gości niepełnosprawnych. Zainteresowaniem cieszą się obiekty z szeroką gamą usług, dysponujące zapleczem konferencyjnym czy zapleczem rekreacyjnym typu SPA. Nie do przecenienia staje się rola Internetu jako pośrednika między hotelem a jego klientami. Trudno osiągnąć sukces w hotelarstwie bez przejrzystego i klarownego systemu elektronicznej informacji i rezerwacji. Posiadanie strony internetowej jest już właściwie koniecznością i większość hoteli świetnie zdaje sobie z tego sprawę. Poza możliwością dokonania rezerwacji większość stron pozwala klientom na wyrażanie swoich opinii o obiekcie, wystawianie mu ocen oraz uzyskanie szybkiej informacji zwrotnej na pytania, na które odpowiedzi nie można odnaleźć w zwykłych formularzach informacyjnych.

Na rynku hotelarskim wyraźnie widoczna jest standaryzacja obejmująca nie tylko same obiekty, ale i ich wyposażenie. Obsługa obiektów hotelowych posiada wyższy stopień specjalizacji, zaostrzyły się także wymagania związane z przestrzeganiem zasad higieny, przepisów przeciwpożarowych i obsługi konsumenta. Jest to dobry kierunek zmian, zwłaszcza że polskie hotele odwiedza coraz więcej zagranicznych gości.

Omówione tendencje są dowodem na to, że mimo kryzysu gospodarczego rynek hoteli w Polsce i na świecie się nie załamał. Hotelarze starali się szukać rozwiązań, które pozwoliły im na przetrwanie trudnego czasu spowolnienia gospodarczego – szkolili swoich pracowników, rezygnowali z inwestycji czy łączyli się w łańcuchy hotelowe. Pocięające dla hotelarzy są najnowsze wyniki badań rynku branżowego, na podstawie których można stwierdzić, że branża hotelarska zaczyna odrabiać straty po kryzysie.

Literatura

- Barksy J., *Benchmarking the guest experience on a global scale reveals differences*, "Hotel & Motel Management" 2011, no. 122/9.
- Barksy J., *German hotels lead Europe in customer satisfaction, loyalty*, "Hotel & Motel Management" 2012a, no. 227/9.
- Barksy J., *Personalization a leading trend in hospitality industry*, "Hotel & Motel Management" 2012b, no. 227/6.
- Cristescu G., *Wywiad*, "Hotele Info24" 2012, nr 459.
- Elisen D., *Europe's branding dilemma*, "Hotel & Motel Management" 2012, no. 227/1.

- Elliott C., *Higher overall score masks concerns*, "Hotel & Motel Management" 2012, no. 227/11.
- Krzemiński J., *Rynek hotelowy łapie oddech po kryzysie*, „Hotelarz” 2011, nr 09.
- Malinowska M., *Rynek hotelowy 2010, rynek hotelowy 2011*, „Hotelarz” 2011, nr 11.
- Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Osiński J., *Unia Europejska wobec kryzysu ekonomicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Raport GUS 2012: *Baza noclegowa wg stanu w dniu 31 lipca oraz jej wykorzystanie w I półroczu 2012 roku*.
- Siekierska A., *Z nadzieją w przyszłość*, metingplaner.pl 2012, nr 1.
- Szubarski R., *Euro 2012 – mistrzostwa paradoksów*, „Hotelarz” 2012, nr 07.

EUROPEAN AND POLISH HOSPITALITY IN THE TIMES OF ECONOMIC CRISIS

Summary: The paper tries to assess the actions of European and Polish hospitality business in the times of economic slowdown. The article bases on the discussion referring to the economic conditions of hospitality business during the recession caused by the crisis on the American subprime market and European debt crisis. The aim of the work is to show tactics, methods and ways which managers of hotels used to counteract the results of economic slowdown influencing clients' expenses and their financial decisions. Apart from discussing these techniques (co-branding, personalization, loyalty programs) the author also discussed the actions which in retrospect turned out to be wrong decisions of managers (for example lowering the prices at the expense of retrenchment on guests' satisfaction or branding). The conclusions are an attempt of assessment of actions of European and Polish hoteliers taken at the time of recession.

Keywords: hospitality, recession, crisis, co-branding, personalization.