

**Hanna Górska-Warsewicz,
Agnieszka Maciąg**

**Specyfika więzi
międzyorganizacyjnych w branży
turystycznej na przykładzie systemu
hotelowego i touroperatora : studium
przypadku**

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 133-146

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Specyfika więzi międzyorganizacyjnych w branży turystycznej na przykładzie systemu hotelowego i touroperatora. Studium przypadku

Nadesłany 18.11.14 | Zaakceptowany do druku 11.12.14

Hanna Górską-Warsewicz*, **Agnieszka Maciąg****

Celem opracowania było pokazanie, w jaki sposób więzi i współpraca międzyorganizacyjna wpływają na funkcjonowanie organizacji turystycznej. Szczególną uwagę skupiono na relacjach zewnętrznych dwóch rodzajów organizacji turystycznych: przedsiębiorstw hotelarskich i touroperatorów. Przeprowadzono identyfikację i analizę podstawowych działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa mające na celu współpracę międzyorganizacyjną. Zidentyfikowano główne obszary działalności wynikające z bieżącej współpracy gospodarczej z innymi podmiotami w branży turystycznej.

Słowa kluczowe: więzi międzyorganizacyjne, sektor turystyczny, hotelarstwo, touroperator.

Specificity of partnerships in the tourist sector based on the example of hotel system and tour operator. A case study

Submitted 18.11.14 | Accepted 11.12.14

The aim of the study was to show how relationships and inter-organizational cooperation influence the current activity of organizations within the tourism sector. Particular attention is focused on external relations of two types of tourism organizations: hotel enterprises and tour operators. The identification and analysis of the activities undertaken by analyzed companies in the tourist market aimed at inter-organizational collaboration on the example of selected capital groups. The main areas of activity of economic cooperation with other subsidiaries in the tourism industry were also identified.

Keywords: partnerships, tourism sector, hospitality, tour operator.

JEL: M3

* **Hanna Górską-Warsewicz** – dr hab., Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, kierownik Zakładu Zarządzania w Gastronomii i Hotelarstwie.

** **Agnieszka Maciąg** – dr, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji.

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany otoczenia rynkowego, wzrost popytu na usługi turystyczne oraz jednocześnie różnicowanie się potrzeb turystów determinuje kształtowanie odpowiednich relacji międzyorganizacyjnych. Proces ten potęguje oczekiwanie coraz wyższego poziomu jakości świadczonych usług przy dążeniu do kompleksowej obsługi turystów i jednocześnie specjalizacji. Opisane zjawiska w połączeniu z efektywnością procesu świadczenia usług determinują rozwój złożonych form organizacyjnych w branży turystycznej, a także sposobów współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście wzajemnych relacji i zależności.

Celem niniejszego opracowania było pokazanie sposobów kształtowania więzi międzyorganizacyjnych w wybranych obszarach branży turystycznej, tj. w działalności przedsiębiorstw hotelarskich i touroperatorów. Skoncentrowano się na przedstawieniu więzi i współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście bieżącego funkcjonowania dwóch organizacji. Jedną z nich jest Accor, jeden z największych międzynarodowych systemów hotelowych na świecie, będący inwestorem strategicznym spółki akcyjnej Orbis i partnerem strategicznym Grupy Hotelowej Orbis. Orbis S.A. jest podmiotem dominującym grupy Kapitałowej Orbis. Drugim podmiotem opisanym w niniejszym opracowaniu jest Rainbow Tours S.A., jednostka dominująca w Grupie Kapitałowej Rainbow Tours. Działalność Rainbow Tours S.A. jako touroperatora turystycznego koncentruje się m.in. na sprzedaży imprez turystycznych własnych i innych touroperatorów. Wybór tych dwóch organizacji spośród podmiotów branży turystycznej warunkowany był – z jednej strony – znaczeniem działalności hotelarskiej i tourooperatorskiej w rozwoju turystyki, z drugiej zaś wynikał z roli więzi organizacyjnych w bieżącym funkcjonowaniu. Jednocześnie należy wskazać na odmienny charakter usług turystycznych w odniesieniu do usług hotelarskich i tourooperatorskich, co determinuje inne sposoby kształtowania więzi międzyorganizacyjnych.

W niniejszym opracowaniu zastosowano analizę studium przypadku na podstawie materiałów informacyjnych Grupy Accor, Grupy Kapitałowej Orbis, Spółki Akcyjnej Orbis, Grupy Kapitałowej Rainbow Tours i Spółki Akcyjnej Rainbow Tours. Wykorzystane informacje pozyskano z materiałów publikowanych w ramach relacji inwestorskich spółek giełdowych Orbis S.A. i Rainbow Tours S.A. Zakres niniejszego opracowania obejmuje: przegląd literatury w zakresie więzi międzyorganizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki dwóch rodzajów przedsiębiorstw turystycznych: przedsiębiorstwa hotelarskiego i touroperatora, prezentację międzynarodowego systemu hotelowego Accor jako inwestora strategicznego w Orbis S.A., opis profili biznesowych i rodzajów więzi międzyorganizacyjnych, charakterystykę marek sieci Accor zróżnicowanych pod względem pozycjonowania jakościowo-cenowego i relacji do marki korporacyjnej, specyfikę funkcjonowania Orbis S.A., prezentację Rainbow Tours S.A. oraz charakterystykę obszarów

działania w kontekście kształtowania więzi międzyorganizacyjnych. Zakres czasowy prezentowanego ujęcia odnosi się do bieżącego funkcjonowania badanych przedsiębiorstw turystycznych z odniesieniem do lat wcześniejszych w zakresie przedstawianych profili biznesowych w kontekście kształtowania więzi międzyorganizacyjnych.

2. Istota i formy więzi organizacyjnych

Więzi (relacje) międzyorganizacyjne definiowane są jako oddziaływania między przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna (Czakon, 2005a; 2006a; 2006b).

Istotę więzi międzyorganizacyjnych należy rozpatrywać w określonych przedziałach czasu i danych warunkach otoczenia przez pryzmat trzech cech, tj. wymiany, zaangażowania oraz wzajemności. Więzi organizacyjne są skutkiem naśladownictwa, zaufania oraz współdziałania organizacyjnego (Czakon, 2007; 2009).

Formy relacji międzyorganizacyjnych można analizować w różnych aspektach. Ze względu na rozkład władzy występują relacje oparte na wzajemnej niezależności (cechujące podmioty niezależne, mające swobodę działania), nierównorzędnej niezależności (wskazującą na luźną współpracę podmiotów, z których jeden dysponuje większą władzą) oraz wzajemnej zależności (dotyczące ścisłej relacji i zależności podmiotów) (Barczak, 2010). Inna klasyfikacja odnosi się do wyodrębnienia: więzi typu A, polegających na przemieszczaniu między przedsiębiorstwami ludzi z określonymi umiejętnościami, wyrobów gotowych, półfabrykatów, materiałów, mediów, dokumentacji, udostępnianiu powierzchni magazynowej, przepływie środków pieniężnych i przekazywaniu informacji, oraz więzi typu B, odzwierciedlających jednocześnie zasobów i działań dla wspólnej realizacji funkcji wewnętrznych i zewnętrznych (Lichtarski, 2007). W tych aspektach można wskazać na podstawowe typy związków: kooperacyjne i koncentracyjne. Realizując zależności kooperacyjne, podmioty zachowują samodzielność ekonomiczną oraz prawną podczas wymiany dóbr i usług. W ramach tej kategorii istnieją relacje bezkontraktowe (anonimowa wymiana wzajemnych świadczeń na zasadach handlowych; kontraktowe (współpraca regulowana dodatkowo przez zapisy kontraktu) i koordynacyjne (współpraca za pośrednictwem wyspecjalizowanych podmiotów). Związki koncentracyjne charakteryzują się prawnym lub gospodarczym połączeniem samodzielnych podmiotów, z wyszczególnieniem koncentracji luźnej (z występowaniem prawnej podmiotowości podmiotów przy istotnym ograniczeniu ich samodzielności) oraz zwartej (przy ograniczonej samodzielności prawnej podmiotów i działaniu w obrębie jednego podmiotu prawnego) (Haus i Lichtarski, 2007).

Charakter powiązań determinuje relacje organizacyjne (dotyczące praw własności spółek uczestniczących w sieci), relacje rynkowe (obejmujące powiązania, tj. pionowe wsteczne z dostawcami, pionowe frontalne z nabyw-

cami, poziome bezpośrednio z graczami branżowymi oraz poziome pośrednio z podmiotami spoza branży), relacje regionalne (ze względu na wzajemny obszar działania) oraz relacje nieformalne (włączając m.in. relacje rodzinne, polityczne). Inne kryteria wyodrębniania więzi organizacyjnych obejmują dobrowolność uczestnictwa (identyfikując relacje wymuszone i za zgodą stron uczestniczących), stopień współpracy (determinując więzi np. więzi o charakterze wrogim, rywalizacji, neutralnym, przyjaznym i partnerskim) oraz kierunki współpracy, włączając współpracę horyzontalną (powstawanie klastrów) i wertykalną (w ramach łańcucha produkcji) (Stabryła, 2010).

Więzi międzyorganizacyjne należy analizować w kontekście zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*Resource-based View of the Firm*, RBV) (Nowodziński i Tomski, 2010), wskazującej, że kompilacja zasobów pojedynczych przedsiębiorstw w oryginalny zbiór zasobów pozwala osiągnąć efekt synergii (Barney, 1991). Jednocześnie zaletą jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wymienione aspekty dotyczące znaczenia więzi międzyorganizacyjnych stają się istotne w obliczu dynamicznych zmian otoczenia i rozwoju nieformalnych struktur sieciowych. Ich istota opiera się na dobrowolności powiązań i dążeniu do wspólnych korzyści. W takich przypadkach więzi międzyorganizacyjne powinny przyczyniać się do osiągania przez każdy podmiot nie mniejszych efektów niż w sytuacji pozostawania poza organizacją sieciową (Woźniak-Sobczak, 2012). Zdolność wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne pozwala na osiągnięcie dostępu do wielu zasobów, stając się tworzywem przewagi relacyjnej (Dagnino, Le Roy, Yami i Czakon, 2008). Jednoczesne poszukiwanie przewag konkurencyjnych i relacyjnych prowadzi do jednoczesnego przyjmowania zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych (Czakon, 2005b).

3. Ujęcie teoretyczne więzi międzyorganizacyjnych w branży turystycznej

Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w branży turystycznej należy rozpatrywać przez zakres świadczonych usług i podmiotów je oferujących.

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich i kształtowania więzi międzyorganizacyjnych wynika z usługowego charakteru prowadzonej działalności (Górską-Warszewicz i Sawicka, 2012; Boboła i Maciąg, 2013). Należy wskazać na cechy charakteryzujące usługi hotelarskie, determinujące charakter, zakres i częstotliwość współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Wśród tych cech wymienić należy: nierozdzielność miejsca powstawania i konsumpcji usługi hotelarskiej, jej komplementarność, złożoność, nietrwałość, brak możliwości przechowywania, duży udział czynnika ludzkiego przy jednoczesnym stałym potencjale obiektów hotelarskich i sezonowości zapotrzebowania (Turkowski, 1997).

Rozwój ruchu turystycznego oraz wzrost popytu na usługi hotelarskie dostosowane do zróżnicowanych potrzeb turystów determinuje rozwój złożonych form organizacyjnych w hotelarstwie. Jednocześnie zwiększająca się

konkurencja na rynku usług hotelarskich wpływa na skalę działania i jest wynikiem globalizacji działalności w gospodarce turystycznej. Rozwijają się międzynarodowe systemy hotelowe jako przedsiębiorstwa zarządzające hotelami: (1) własnymi (stanowiącymi własność lub współwłasność systemu), (2) dzierżawionymi (będącymi własnością osób fizycznych lub prawnych, użytkowane przez system), (3) przekazanymi w zarządzanie systemowi (działającym na rzecz i w imieniu właściciela, ale pod nazwą i znakiem firmowym systemu, co determinuje standard obsługi) i (4) koncesjonowanymi (stanowiącymi własność osób fizycznych lub prawnych, które na podstawie umów franchisingowych działają pod nazwą systemu przy zachowaniu autonomii prawnej i finansowej, przestrzeganiu określonych rygorów oraz wnoszeniu na rzecz systemu ustalonych opłat) (zob. Górska-Warsewicz, 2014).

Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych przez szeroko rozumiane biura podróży wynika z organizowania, realizowania i sprzedaży usług podstawowych i towarzyszących wchodzących w skład zestawu (pakietu) turystycznego. W zakresie prowadzonej działalności biuro podróży może świadczyć kilka usług jednocześnie, czyli jest organizatorem turystyki (tourooperatorem), pośrednikiem turystycznym lub wykonuje zadania agenta turystycznego (Białkowski, 2010). Najszerszy model współpracy w zakresie kształtowania więzi międzyorganizacyjnych reprezentuje tourooperator tworzący i promujący własny produkt turystyczny w postaci gotowego pakietu usług (Gołembski, 2007). W rzeczywistości powstaje kompleksowa usługa turystyczna składająca się z usług różnych wytwórców i przedstawiona detaliczemu odbiorcy. Skład pakietu, jego atrakcyjność i konkurencyjność jest determinowana przez więzi międzyorganizacyjne, m.in. z przedsiębiorstwami hotelarskimi, transportowymi i gastronomicznymi. Różny zakres, intensywność i sposób współpracy obserwowany jest w trakcie przygotowania imprez turystycznych (np. układania programu imprezy, poszukiwania odpowiednich usług, zawierania umów z podwykonawcami), ich oferowania (przedstawienia przygotowanej imprezy do sprzedaży) oraz realizacji, tj. faktycznego świadczenia w czasie i miejscu wynikającym z programu (Panasiuk, 2007).

Zdecydowana większość biur podróży świadczy usługę pośrednictwa, która polega na prowadzeniu wyłącznie sprzedaży usług turystycznych na rynku usług cząstkowych i pakietowych (Konieczna-Domańska, 2008). Więzi międzyorganizacyjne wynikają tutaj z faktu, że pośrednictwo turystyczne jest usługą handlową realizowaną w stosunku do usług wytworzonych przez inne podmioty gospodarki turystycznej. Takie podmioty funkcjonują jako zleceniobiorcy usług wytworzonych przez innych usługodawców i oferowanych klientom, zgodnie z ich potrzebami i preferencjami. Więzi międzyorganizacyjne w tym przypadku mogą być realizowane w obszarach: rezerwacji i sprzedaży pakietów turystycznych, sprzedaży i rezerwacji biletów na różne środki transportu, sprzedaży usług noclegowych, żywieniowych, kulturalnych, rozrywkowych, sportowych, ubezpieczeniowych, prowadzenia informacji turystycznej itp. (Panasiuk, 2007).

4. Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w działalności hotelarskiej

Jako przykład przedstawienia sposobu kształtowania więzi międzyorganizacyjnych w branży hotelarskiej wybrano Accor będący inwestorem strategicznym Spółki Akcyjnej Orbis i partnerem strategicznym Grupy Hotelowej Orbis. Należy do największych międzynarodowych systemów hotelowych na świecie. Posiada 3 576 hoteli z łączną liczbą 461 719 pokoi w następujących podziale geograficznym: Francja – 30% w strukturze pokoi, Europa (z wyłączeniem Francji) – 31%, Ameryka Północna i Południowa – 9%, Afryka i Bliski Wschód – 6% oraz region Azji i Pacyfiku – 24%.

Po okresie dywersyfikacji prowadzonej działalności i międzysektorowej ekspansji aktualnie w funkcjonowaniu Accoru dominuje specjalizacja i koncentracja na usługach hotelarskich. Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych z podmiotami prowadzącymi hotele pod marką korporacyjną Accor i markami wchodzącymi w skład portfolio wynika ze struktury własnościowej hoteli. W Europie 17% hoteli stanowi własność Accoru, 16% jest dzierżawionych ze stałą wysokością czynszu, 27% – ze zmienną wysokością czynszu, 6% zostało przejętych od ich właścicieli w zarządzanie, a prawie 34% działa na zasadzie franszyzy (<http://www.bankier.pl>).

Rozwój więzi międzyorganizacyjnych odzwierciedlają wprowadzone w 2013 r. dwa modele biznesowe działalności. Są to: HotelServices – model operacyjno-franczyzowy, reprezentujący funkcję operatora hotelowego i franczyzodawcy oraz HotelInvest – model właścicielsko-inwestycyjny, w którym Accor działa jako właściciel hoteli i inwestor (Accor, 2013).

Funkcjonowanie części HotelServices koncentruje się na działaniach operacyjnych związanych z zarządzaniem hotelami i umowami franczyzowymi. Celem jest wzmocnienie siły poszczególnych marek przez ich rozwój i zapewnienie efektywnej dystrybucji. Obejmuje działy: Management & Franchise, Sales & Marketing oraz Distribution & IT, świadczące usługi dla wszystkich hoteli (Accor, 2013).

Taka struktura wynika z trzech głównych priorytetów: maksymalizacji zysków (przez rozwój oferty, koncentrację na zyskach oraz lepszą optymalizację kosztów działania), szerokiej działalności w zakresie CRM oraz programów lojalnościowych. Realizacja tych założeń wymaga kształtowania właściwych więzi międzyorganizacyjnych z podmiotami współpracującymi przy jednoczesnym opracowaniu trzech odmiennych strategii dla głównych segmentów rynku hotelarskiego (Accor, 2013). HotelServices przyjął profil asset-light, realizowany w latach 2010–2013 przez całą grupę Accor. Profil ten zakłada zmniejszenie kapitałochłonności aktywów i koncentrację na refinansowaniu majątku trwałego. Ukierunkowanie na rozwój bazy hotelowej na podstawie umów franczyzy i dzierżawy ze zmiennym czynszem zależy od osiągniętych wyników finansowych i aktualnej sytuacji w branży (Kuczyński i Taraszkiewicz, 2012).

Formy współpracy odzwierciedlające kształtowane przez Accor więzi międzyorganizacyjnych w profilu asset-light obejmują (Accor, 2013):

- zmienny najem w przypadku najbardziej dochodowych hoteli klasy ekonomicznej i hoteli średniej wielkości przy oczekiwanych korzyściach dotyczących utrzymania trendu wysokich wpływów i zyskowności, ograniczenia zmienności przyszłych przychodów oraz uwidocznienia wartości nieruchomości;
- umowy o zarządzanie dla hoteli klasy wyższej i największych hoteli średniej wielkości, zakładający oczekiwane korzyści odnoszące się do zwrotu zainwestowanego kapitału, ograniczenia zmienności wyników oraz utrzymania efektywności operacyjnej zasobów o niskim wskaźniku zyskowności;
- umowy franczyzy w przypadku wszystkich hoteli średniej wielkości i klasy ekonomicznej o zyskowności poniżej średniej dla grupy przy założeniu oczekiwanych korzyści w postaci wycofania się z niestrategicznych lokalizacji, utrzymania efektywności operacyjnej zasobów o niskim wskaźniku zyskowności oraz utrzymania rozmiaru dużego udziału wpływów z franczyzy.

Drugim profilem biznesowym działalności Accoru jest HotelInvest odpowiadający za operacje związane z prowadzeniem hoteli będących własnością i inwestowaniem w nowe obiekty hotelowe budowane z własnych środków. Profil ten dotyczy 1,4 tys. hoteli, z czego 95% działa w segmencie economy i midscale. Celem HotelInvest jest osiągnięcie pozycji największego inwestora hotelarskiego w Europie w segmencie hoteli ekonomicznych i przeciętnych, ze szczególnym uwzględnieniem rynków Europy Środkowej i Wschodniej (Accor, 2013). Strategia HotelInvest opiera się na czterech filarach, tj. konsolidacji posiadanego portfela i stworzeniu silnego podmiotu inwestycyjnego w segmencie ekonomicznym i średnim, koncentracji na wzmocnieniu przepływów gotówkowych, zarządzaniu i rozwoju portfolio nieruchomości, a także zatrzymaniu zawierania umów najmu (Accor, 2013).

Marki łańcuchów hoteli w portfolio Grupy Accor są pozycjonowane w czterech segmentach jakościowych w podziale geograficznym. Podział strukturalny marek hotelowych przedstawia się następująco: 46% hoteli działa w segmencie economy (ibisy, F1, Adaggio Access), 40% w segmencie midscale (Novotele, Mercure, Adagio), a 14% w segmencie luxury/upscale (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure) (Accor, 2013).

Marki z segmentu luksusowego kreowane są wyłącznie jako marki międzynarodowe. Sofitel jest marką hoteli plasujących się w segmencie luksusowych hoteli francuskich. Obejmuje dwie submarki odzwierciedlające odmienne strategie pozycjonowania: Sofitel Legend dla hoteli funkcjonujących w zabytkowych obiektach i Sofitel So traktowaną jako tzw. ultranowoczesny format hoteli designerskich.

W segmencie hoteli ponadprzeciętnych o charakterze międzynarodowym plasują się dwie marki: Pullman i MGallery. Pod marką Pullman działają

Segmenty	Marki międzynarodowe	Marki regionalne
Segment luksusowy (<i>luxury</i>)	Sofitel, Sofitel Legend, Sofitel So	
Segment ponadprzeciętny (<i>upscale</i>)	Pullman, MGallery	Sebel, Grand Mercure Mei Jue, Grand Mercure Maha Cipta
Segment średni (<i>midscale</i>)	Novotel, Suite Novotel, Mercure Hotels Adagio Aparthotel	
Segment ekonomiczny (<i>economy</i>)	ibis, ibis Styles, ibis budget, Adagio Access Aparthotel	hotelF1

Tab. 1. Pozycjonowanie marek Grupy Accor. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółki.

hotele przeznaczone dla osób podróżujących w celach biznesowych. Z kolei marka MGallery obejmuje hotele specjalizujące się w trzech wariantach pozycjonowania w wysokim segmencie jakościowo cenowym, odnoszącym się m.in. do tradycji i historii oraz korzyści dla klienta. W tym segmencie pozycjonowana jest również marka Sebel o charakterze regionalnym, traktowana jako marka premium apartamentów hotelowych. Odzwierciedla to zasadę, że żadna marka destynacji, kraju czy regionu nie funkcjonuje samodzielnie, ale w układzie obejmującym również marki obszarów turystycznych, marki indywidualnych produktów turystycznych i marki przedsiębiorstw (Dębski, 2012; Zawistowska, Dębski i Górską-Warsewicz, 2014).

Ciekawe rozwiązania strategiczne związane z rozbudowaną architekturą marki wprowadzono w przypadku marki Mercure. Jest to marka parasolowa, obejmująca kilka submarek hoteli specjalizujących się w dostosowaniu oferty usługowej do klientów chińskich (Grand Mercure Mei Jue), indonezyjskich (Grand Mercure Maha Cipta) oraz mieszkańców Australii i Nowej Zelandii (Grand Mercure Apartments). Funkcjonowanie w ponad 50 krajach wymusza kształtowanie właściwych więzi międzykorporacyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do strategii ekspansji hoteli marki Mercure mającej na celu stworzenie sieci hoteli w każdym kraju, w którym aktualnie jest prowadzona działalność.

W segmencie średnim pozycjonowana jest główna marka Grupy Accor – Novotel. Hotele tej marki cechuje zunifikowany standard obsługi, elastyczność, nowoczesne wzornictwo i innowacje technologiczne. Oddzielną strategię pozycjonowania wprowadzono dla marki hoteli Suite Novotel, której tożsamość odnosi się do awangardowego profilu apartamentów modułowych i szerokiego zakresu usług.

W dwóch różnych segmentach pozycjonowana jest marka Adagio dla apartamentów zlokalizowanych w miastach z przeznaczeniem na dłuższe pobyty. Obejmuje dwie strategie dotyczące Adagio Aparthotels, tzw. hote-

lowe apartamentowce pozycjonowane w średnim segmencie cenowym, oraz Adagio Access Aparthotels, tzw. funkcjonalne apartamentowce ekonomiczne.

W segmencie ekonomicznym główną marką jest marka ibis, stanowiąca aktualnie markę parasol dla trzech formatów: ibis, ibis styles i ibis budżet. Specjalizacja marki ibis rozwijanej od 1974 r. odnosi się do wystandaryzowania usług podstawowych: noclegowych i gastronomicznych. Ibis Styles z kolei to marka hoteli o określonym, specyficznym wykończeniu wnętrza. U podstaw tożsamości marki plasuje się prostota, interaktywność, i jakość, łączące wystandaryzowanie usług hotelarskich z humorystycznym podejściem do życia. Ibis budget stanowi główną propozycję w segmencie budżetowym. Hotele cechuje oferowanie usług o satysfakcjonującym poziomie jakościowym w przystępnej cenie.

HotelF1 obejmuje hotele plasowane jako praktyczne, proste i ekonomiczne. Niska cena osiągana jest przez upraszczanie rezerwacji, wystandaryzowanie usług, stosowanie aplikacji mobilnych i ścisłą współpracę z klientami w ramach portali społecznościowych.

Accor jest inwestorem strategicznym spółki akcyjnej Orbis z udziałem 52,69% na dzień 19 lutego 2014 r. Pozostałymi akcjonariuszami są: Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK – 9,94%, ING Powszechnie Towarzystwo Emerytalne S.A. – 5,19%, Amplico Otwarty Fundusz Emerytalny oraz Metalife Amplico Dobrowolny Fundusz Emerytalny – 5,12% oraz inni akcjonariusze – 27,06% (Orbis, 2014a; 2014b).

Orbis S.A. jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej Orbis. Na dzień 31 grudnia 2013 r. tworzyły ją podmioty zależne bezpośrednio (Hekon-Hotele Ekonomiczne S.A., Wioska Tematyczna Wilkasy Sp. z o.o., Orbis Kontrakty Sp. z o.o. i Orbis Corporate Sp. z o.o.) oraz podmioty zależne pośrednio UAB Hekon w Wilnie i Orbis Kontrakty Sp. z o.o.).

Przedmiot działalności Hekon-Hotele Ekonomiczne S.A. obejmuje usługi hotelarskie i gastronomiczne, roboty budowlane i wyposażeniowe oraz zakup, sprzedaż i wynajem nieruchomości. Wioska Turystyczna WILKASY Sp. z o.o. prowadzi ośrodek wypoczynkowy oferujący usługi noclegowo-gastronomiczne, konferencyjne i rekreacyjne w regionie Wielkich Jezior Mazurskich. Orbis Kontrakty Sp. z o.o. powstała w celu organizacji zakupów na rzecz hoteli zarządzanych przez wspólników, a Orbis Corporate Sp. z o.o. jako agencja turystyczna dla obsługi ruchu turystycznego.

Koncentracja działalności Grupy Kapitałowej Orbis na branży hotelarskiej odbywa się przez Grupę Hotelową Orbis. Tworzy ją Orbis S.A. wraz z podmiotami zależnymi Hekon-Hotele Ekonomiczne S.A., UAB Hekon oraz Orbis Kontrakty Sp. z o.o. Do Grupy Hotelowej należą 63 hotele (w tym 52 własne, 1 w leasingu, 3 w zarządzaniu oraz 7 franczyzowanych) zlokalizowane w 28 miastach i miejscowościach wypoczynkowych w Polsce oraz na Litwie (Orbis, 2014b).

Struktura własnościowa hoteli Orbis w kontekście rozwoju więzi międzyorganizacyjnych kształtowała się odmiennie w porównaniu ze strukturą

Grupy Accor. We wrześniu 2010 r. 87% budynków hotelowych stanowiło własność Orbis S.A., dzierżawa obejmowała 8%, natomiast zarządzanie – 5%. Żaden hotel nie działał na podstawie umowy franczyzowej. W 2013 r. około 8,5% hoteli funkcjonowało na zasadach franczyzy, obiekty własne stanowiły 80%. W tym czasie Grupa Hotelowa Orbis zwiększyła swój potencjał o 5 obiektów, w tym 1 hotel pod marką ibis Styles, 3 należące do sieci Mercure i 1 do Novotel (PortalFranczyza.pl, 2013).

Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w analizowanym przedsiębiorstwie hotelarskim jest wypadkową kilku obszarów decyzyjnych. Pierwszy wynika z przyjętej strategii rozwoju Accoru, wprowadzającej model operacyjno-franczyzowy i model właścicielsko-inwestycyjny. Formy współpracy odzwierciedlają więzi międzyorganizacyjne w zakresie zmiennego najmu, umów o zarządzanie oraz umów franczyzowych. Drugim obszarem decyzyjnym determinującym kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych jest rozbudowywanie architektury marek i oferowanie zróżnicowanych profili usługowych w zależności od regionu geograficznego, standardów jakości usług i pozycjonowania cenowego. W tym celu przyjęto różne rozwiązania w zakresie nazw marek dla poszczególnych łańcuchów hoteli. Trzecim obszarem decyzyjnym jest uwzględnienie różnic funkcjonowania w różnych krajach, włączając funkcjonowanie Accoru jako inwestora strategicznego w Orbis S.A.

5. Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w działalności touroperatorów turystycznych

W celu przedstawienia modelu kształtowania więzi międzyorganizacyjnych w działalności touroperatorów turystycznych wybrano Rainbow Tours S.A. Spółka powstała w 1990 r. (w formie spółki akcyjnej od 2003 r.) i zajmuje się przede wszystkim sprzedażą własnych imprez turystycznych, pośrednictwem w sprzedaży imprez turystycznych innych touroperatorów, sprzedażą biletów lotniczych, autokarowych i promowych. Sprzedaż jest realizowana przez cztery kanały dystrybucji, tj. sieć własnych punktów sprzedaży (biur obsługi klienta), sieć agencyjną, Internet, a także niezależną linię call center. Do głównych akcjonariuszy grupy należą: G. Baszczyński (15,75% akcji), R. Talarek (13,99% akcji), T. Czapla (13,68% akcji), S. Wysmyk (12,91% akcji) a także Quercus Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA (7,46% akcji) (Rainbow Tours, 2014a; 2014b).

Do podstawowych segmentów działalności spółki należą segmenty branżowe zajmujące się sprzedażą imprez turystycznych oraz usług pośrednictwa. Działalność charakteryzuje się dużą sezonowością. Polityka niwelowania różnic w przychodach wynikających z sezonowości koncentruje się na wprowadzaniu do oferty nowych kierunków wyjazdów egzotycznych oraz narciarskich.

Podstawowym rynkiem spółki jest rynek zagranicznej turystyki wyjazdowej w Polsce. Liczba podróży zagranicznych uzależniona jest głównie od

sytuacji gospodarczo-ekonomicznej kraju, konsumentów oraz liczby dużych firm touroperatorskich. Również zmiany zachodzące na rynku usług turystycznych, polegające na rozwoju sieci sprzedaży on-line mogą zwiększać zagrożenie dla tradycyjnych sieci sprzedaży. Konsolidacja branży i rosnący udział w rynku dużych firm, a także upadłość dotychczasowych konkurentów (Sky Club) zwiększają pozycję Grupy Rainbow Tours na rynku usług turystycznych. Spółka konkuruje również w obszarze biletów lotniczych przede wszystkim na rynku on-line. Potencjalnym zagrożeniem są przede wszystkim serwisy internetowe oferujące podobne lub takie same oferty linii lotniczych oraz biura sprzedające bilety tzw. tanich linii lotniczych.

Rainbow Tours S.A. jest jednostką dominującą w grupie kapitałowej obejmującej podmioty: Rainbow Tours – Biuro Podróży Sp. z o.o., Portal Turystyczny Sp. z o.o., ABC Świat Podróży Sp. z o.o. oraz Bee&Free Sp. z o.o. Celem Portalu Turystycznego jest specjalizacja w indywidualnych rezerwacjach, tzw. pakietów dynamicznych, umożliwiających elastyczne dostosowanie terminów, długości pobytu i miejsca zakwaterowania w ramach oferty dostarczanej przez organizatorów turystyki. Obecnie sieć biur ABC Świat Podróży działa pod marka Rainbow Tours jako biura franczyzowe. Podmiot BeeFree stanowiła spółka wyspecjalizowana w konsolidacji i sprzedaży biletów czarterowych.

Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych leży u podstaw głównego celu grupy w zakresie budowania silnej i rozpoznawalnej marki przez dotarcie do rynku masowego. Istotą sukcesu postrzeganego jako ciągły wzrost przychodów i zaufania klientów jest permanentnie rozwijana współpraca gospodarcza z innymi uczestnikami rynku. Dotyczy to podmiotów umożliwiających dywersyfikację produktów Grupy Rainbow Tours. Więzi międzyorganizacyjne kształtowane są w obszarze dystrybucji usług realizowanej różnymi kanałami dystrybucji: przez szeroko rozwiniętą sieć agencyjną, sprzedaż bezpośrednią we własnych salonach sprzedaży, sprzedaż w biurach franczyzowych oraz sprzedaż online przez własne call center oraz stronę internetową. Oferta grupy jest kierowana nie tylko do klientów indywidualnych, lecz także do sektora B2B w zakresie organizacji wyjazdów służbowych, integracyjnych i kongresów. Wymusza to rozwój odpowiednich relacji z klientami w zakresie dostosowywania oferty usługowej i pakietów imprez turystycznych do potrzeb odbiorców indywidualnych.

Więzi międzyorganizacyjne kształtowane są również w obszarze sprzedaży pakietów turystycznych za pośrednictwem internetowych serwisów tematycznych, takich jak: www.wakacje.pl, travelplanet.pl, traveligo.pl, easygo.pl. Współpraca z zewnętrznymi wykonawcami (w tym przypadku serwisami dokonującymi sprzedaży wycieczek) ma na celu obniżenie kosztów, zwiększenie skuteczności działań (sprzedaży), stanowi także efektywny element komunikacji marketingowej.

Kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w przypadku touroperatora wynika z charakteru prowadzonej działalności w zakresie sprzedaży wła-

nych imprez turystycznych oraz pośrednictwa sprzedaży imprez turystycznych innych podmiotów. Jednocześnie sprzedaż prowadzona jest różnymi kanałami dystrybucji, włączając własne biura obsługi klientów, sieci agentów turystycznych oraz niezależną linię call center. Taki profil prowadzonej działalności determinuje zróżnicowany charakter więzi międzyorganizacyjnych od relacji kontraktowych i koordynacyjnych do koncentracji luźnej i zwartej.

6. Wnioski

Jak wynika z doświadczeń podmiotów z branży hotelarskiej i touroperatorów, istotę funkcjonowania stanowią odpowiednio kształtowane więzi międzyorganizacyjne. Kontakty międzyorganizacyjne zazwyczaj odbywają się w kontekście określonej sieci powiązań. Powiązania z innymi zewnętrznymi podmiotami wpływają na zmniejszenie ryzyka realizowanych transakcji i utrzymanie dobrego wizerunku. Jednocześnie funkcjonowanie przedsiębiorstw determinowane jest działaniami podejmowanymi przez partnerów i ustrukturyzowaną współpracę. Kluczowe w tym zakresie stają się umiejętności zarządzania tego rodzaju relacjami. Z jednej strony partnerzy są elementem otoczenia wewnętrznego organizacji (np. sieci sprzedaży), z drugiej zaś pomagają podmiotom budować korzystny wizerunek.

W przypadku pierwszego rodzaju przedsiębiorstwa turystycznego, jakim był międzynarodowy system hotelowy, kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych odbywa się przez przyjęcie określonej strategii rozwoju. W badanym przypadku międzynarodowego systemu hotelowego Accor dwa odrębne profile biznesowe (operacyjno-franczyzowy i właścicielsko-inwestycyjny) determinują zróżnicowane kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych. Jednocześnie obserwowane jest rozbudowywanie portfolio marek łańcuchów hotelowych pozycjonowanych odmiennie pod względem jakości usług, ceny i formatu prowadzonej działalności. Towarzyszą temu złożone relacje wewnątrzorganizacyjne i więzi międzyorganizacyjne wynikające z powiązań o charakterze kapitałowym i kontraktowym w różnych krajach.

Więzi międzyorganizacyjne w drugim rodzaju przedsiębiorstw turystycznych, czyli w przypadku touroperatora, determinowane są tworzeniem i sprzedażą imprez turystycznych własnych i innych podmiotów. Implikuje to charakter współpracy i wzajemnych relacji.

Konkludując, należy przyjąć imperatyw, że tworzenie i kształtowanie więzi międzyorganizacyjnych w sektorze turystycznym jest elementem strategii funkcjonowania przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, zaś sukces stanowi konsekwencję zintegrowanych działań międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

- Accor. (2013). A New Voyage Begins. *Accor Business Review*. Pozyskano z: <http://www.accor.com>.
- Barczak, B. (2010). Analiza systemu zarządzania strukturami sieciowymi. W: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Białkowski, M. (2010). Forma prawna podmiotów wykonujących usługi turystyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 591.
- Bobola, A. i Maciąg, A. (red.). (2013). *Uwarunkowania działalności usługowej w turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Czakon, W. (2005a). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (9).
- Czakon, W. (2005b). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (5), 5–8.
- Czakon, W. (2006a). Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych. W: M. Trocki i S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty* (s. 75–86). Warszawa: SGH.
- Czakon, W. (2006b). Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług* (s. 167–176). Katowice: TNOiK.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Czakon, W. (2009). Naśladownictwo jako źródło więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. W: J. Rokita, W. Czakon i A. Samborski (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (s. 23–30). Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S. i Czakon, W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, (6), 3–7.
- Dębski, M. (2012). Marki obszarów turystycznych jako instrument stymulowania rozwoju turystyki w Polsce. *Marketing i Rynek*, (5), 28–35.
- Gołębowski, G. (red.). (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Górska-Warsewicz, H. (2014). *Zarządzanie przedsiębiorstwem gastronomicznym i hotelarskim*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Górska-Warsewicz, H. i Sawicka, B. (red.). (2012). *Organizacja przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Haus, B. i Lichtarski, J. (2007). Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi. W: J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Hotelarstwo. (2013). Orbis pod franczyzową presją. Pozyskano z: http://www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/lancuchy_hotelowe?more=905622409.
- Hotelarz. (2013). Accor radykalnie zmienia strategię. *Hotelarz*, (12).
- Konieczna-Domańska, A. (2008). *Biura podróży na rynku turystycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuczyński, D. i Taraszkiewicz, T. (2012). Dostosowanie modelu biznesowego organizacji usługowych do zmieniających się warunków funkcjonowania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (229), 446–459.
- Lichtarski, J. (red.). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Milewska, M. i Włodarczyk, B. (2005). *Podstawowe wiadomości z zakresu hotelarstwa*. Łódź: Wydawnictwo WSTH.

- Nowodziński, P. i Tomski, P. (2010). *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Orbis (2014a). Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Orbis za okres roczny od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 roku. Pozyskano z: <http://www.orbis.pl/firma/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe>.
- Orbis. (2014b). Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis za 2013 rok. Pozyskano z: <http://www.orbis.pl/firma/relacje-inwestorskie/raporty-finansowe>.
- Panasiuk, A. (red.). (2007). *Jakość usług turystycznych*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- PortalFranczyza.pl (2013). 90 hoteli do 2015 roku – ambitny plan Grupy Orbis. Pozyskano z: http://portalfranczyza.pl/90_hoteli_do_2015_roku_ambitny_plan_Grupy_Orbis_aktualnosc.html?idNode=215&idCnt=157453#n157453.
- Rainbow Tours. (2014a). Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej RAINBOW TOURS S.A. za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 roku. Pozyskano z: <http://ir.rainbowtours.pl/pr/276821/skonsolidowany-raport-roczny-rs-2013>.
- Rainbow Tours (2014b). Sprawozdanie z działalności Zarządu Grupy Kapitałowej Rainbow Tours S.A. za rok 2013. Pozyskano z: <http://ir.rainbowtours.pl/pr/276821/skonsolidowany-raport-roczny-rs-2013>.
- Stabryła, A. (2010). *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Turkowski, M. (1997). *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Woźniak-Sobczak, B. (2012). Stymulatory i destrukторы tworzenia wartości przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736 (55), 291–309.
- Zawistowska, H., Dębski, M. i Górską-Warsewicz, H. (2013). *Polityka turystyczna. Powstanie – Rozwój – Główne Obszary*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.