



Authors' contribution /
Wkład autorów:
A. Zaplanowanie badań/
Study design
B. Zebranie danych/
Data collection
C. Analiza statystyczna/
Statistical analysis
D. Interpretacja danych/
Data interpretation
E. Przygotowanie tekstu/
Manuscript preparation
F. Opracowanie
piśmiennictwa/
Literature search
G. Pozyskanie funduszy/
Funds collection

HOTEL CONSORTIA AS A CONDITION FOR LIMITING THE TRANSACTION COSTS

KONSORCJA HOTELARSKIE JAKO PRZESŁANKA OGRANICZANIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH

Krzysztof Sala

The Pedagogical University of Cracow
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

Sala K. (2016), *Hotel consortia as a condition for limiting the transaction costs / Konsorcja hotelarskie jako przesłanka ograniczania kosztów transakcyjnych*. Economic and Regional Studies, Vol. 9, No. 1, pp. 33-44

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: Z32

Submitted:
November 2015

Accepted:
January 2016

Number of characters:
31 524
Tables: 3
Figures: 1
References: 26

ORYGINALNY ARTYKUŁ
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: Z32

Zgłoszony:
listopad 2015

Zaakceptowany:
styczeń 2016

Liczba znaków ze spacjami:
31 115
Tabele: 3
Rysunki: 1
Literatura: 26

Summary

Subject and purpose of work: The subject matter and purpose of the publication is presentation of the significance of hotel consortia as a factor which optimizes transaction costs. Within the article a brief essence and origins of the concept of transaction cost, as well as evaluation of views on it have been presented. An attempt was made to divide transaction costs. Within the publication determinants of transaction costs have been presented and the conditions concerning transactions have been described. Within the article forms of conduct of hotel business have been outlined. Publication contains characteristics of hotel consortia, their rankings and places on the hotel market. The article reveals the role of forms of cooperation as a tool in modifying transaction costs. An advantage of consortia in managing transaction costs in relation to other forms of conduct of business activity in the hotel business.

Materials and methods: Research methods consisted of factual analysis of transaction costs based on available data applied as well as of an attempt to forecast their development in the future. Materials on the basis of which the publication was created is the available subject literature as well as netographic information.

Results: Results of research indicate clearly that hotel consortia contribute to limiting of costs of functioning of hotel objects.

Conclusions: Show that hotel consortia constitute a chance for independent entrepreneurs competing against large hotel chains.

Keywords: hotels, hotel consortia, transaction costs, transaction costs theory

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Przedmiotem i celem publikacji było przedstawienie znaczenia konsorcjów hotelarskich jako czynnika optymalizującego koszty transakcyjne. W artykule przedstawiono pokrótce istotę i genezę pojęcia kosztu transakcyjnego, ewolucję poglądów na jego temat. Dokonano podziału kosztów transakcyjnych. W publikacji przedstawiono determinanty kosztów transakcyjnych oraz opisano przesłanki dotyczące organizowania transakcji. Przedstawiono też formy prowadzenia biznesu hotelarskiego. Zawiera charakterystykę konsorcjów hotelarskich, ich rangi i miejsca na rynku. Artykuł pokazuje rolę form kooperacji jako narzędzia w modyfikowaniu kosztów transakcyjnych. Pokazano przewagę konsorcjów w zarządzaniu kosztami transakcyjnymi w stosunku do innych form prowadzenia działalności w branży hotelarskiej.

Materiały i metody: Metody badawcze polegały na analizie faktycznych kosztów transakcyjnych na podstawie danych, jak również próbie ich prognozy rozwoju w przyszłości. Materiały w oparciu o których powstała publikacja to dostępna literatura usunąć, jak również wiadomości netograficzne.

Wyniki: Wyniki badań wskazują jasno, że konsorcja hotelarskie przyczyniają się do ograniczania kosztów funkcjonowania obiektów hotelowych.

Wnioski: Badania pokazują, że konsorcja hotelowe stanowią szansę dla niezależnych przedsiębiorców w konkurencji z dużymi łańcuchami hotelarskimi.

Słowa kluczowe: hotele, konsorcja hotelarskie, koszty transakcyjne, teoria kosztów transakcyjnych

Address for correspondence/ Adres korespondencyjny: dr Krzysztof Sala, The Pedagogical University of Cracow, Institute of Political Science, Podchorążych 2, 30-084 Kraków, Poland, Phone: +48 696-600-439, e-mail: krzysztofsal@onet.pl

Journal indexed in/ Czasopismo indeksowane w: AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List, ICV 2014: 70.81 (6.96); Polish Ministry of Science and Higher Education 2015: 8 points/ AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List ICV 2014: 70,81 (6,96); Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2015: 8 punktów.
Copyright: © 2016 Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaska. All articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Introduction

Transaction costs are the basic failure in the market mechanism and represent an increasingly important determinant of national income. Transaction costs are associated with each transaction, which was concluded in modern economy. According to several authors, between 1870 and 1970 these costs increased from 25% to 55% of national income in the USA (Iwanek i in., 1998). The transaction costs theory is used in many research fields, among others to describe the supplier-customer relationship, to delimit the boundaries of entrepreneurial activity, to analyse the structure of their functioning and many others. The transaction costs theory is acknowledged as highly complicated due to the excessively hermetic language and difficulties with an indication of its practical implications.

The points raised by that theory may be applied in strategic decision-making, which is associated with the development of the industry, including the hotel industry. There is a correlation between the processes of internationalisation and globalisation = and the hotel industry, which implies the specified consequences associated with the risk and with the expense for companies.

Increase of tourism and liberalisation of the movement of goods and services leads to the expansion of foreign hotel industries. In this article the importance of the transaction costs on the example of hotel consortia has been presented.

The hotel consortia and the transaction costs involved in their functioning will be a subject of this publication. The aim of this article is to show the role of hotel consortia in reducing the transaction costs. The thesis, which should be assumed in this publication, is the assumption that the hotel consortia significantly contribute to reducing the transaction costs. This publication was created on the basis of available literature as well as netographic information.

Genesis and the importance of the transaction costs

The transaction costs are the costs resulting from the interaction of many economic entities. The concept of the transaction costs has a rich history and origin. The transaction costs theory was established on the primacy of institutional economy. The source of this theory can be found in the works of ancient philosopher Aristotle who noted the existence of exchange costs. Adam Smith, the creator of the classical economy, in "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" stressed that there are costs, which are not the direct result of the manufacturing process (Smith 1954). In 1940, the American economist Tibor Scitovsky introduced the term of the transaction costs in his work "A study of interest and capital". Scitovsky understood the transaction costs as capital investment costs (brokerage fees, commissions, taxes) (Scitovsky 1940). In 1954, the economist Jacob Marschak, known as "the Father of Econometrics", expanded the meaning of the transaction cost to expenses associated with the

Wstęp

Koszty transakcyjne należą do podstawowych zawodności mechanizmu rynkowego i stanowią coraz ważniejszą determinantę dochodu narodowego. Koszty transakcyjne są związane z każdą zawieraną we współczesnej gospodarce transakcją. Według niektórych autorów od 1870 do 1970 wzrosły one w USA z 25% do 55% dochodu narodowego (Iwanek i in., 1998). Teoria kosztów transakcyjnych jest wykorzystywana na wielu obszarach badawczych, m.in. do opisu relacji dostawca-nabywca, zakreślania granic działalności przedsiębiorstw, analizy struktury ich funkcjonowania oraz wielu innych celów. Panuje powszechne przekonanie o wysokim skomplikowaniu teorii kosztów transakcyjnych, o nadmiernie hermetycznym języku i o trudnościach ze wskazaniem jej praktycznych implikacji.

Kwestie podnoszone przez teorię kosztów transakcyjnych mogą mieć zastosowanie w podejmowaniu decyzji strategicznych związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, w tym również hotelarskiego. Procesy internacjonalizacji i globalizacji nie są obce również branży hotelarskiej, co implikuje określone konsekwencje związane z ryzykiem i kosztami dla przedsiębiorstw.

Wzrost ruchu turystycznego i liberalizacja w przepływie towarów i usług przyczynia się do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw hotelarskich. W artykule przedstawione zostanie znaczenie kosztów transakcyjnych na przykładzie konsorcjów hotelowych.

Przedmiotem publikacji będą konsorcja hotelarskie i koszty transakcyjne w ich funkcjonowaniu. Celem artykułu jest poznanie roli konsorcjów hotelarskich w ograniczaniu kosztów transakcyjnych. Tezą, jaką należy postawić w publikacji, jest założenie, że konsorcja hotelarskie w znaczący sposób przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych. Publikacja powstała w oparciu o dostępną literaturę książkową, jak również na podstawie wiadomości netograficznych.

Geneza i istota kosztów transakcyjnych

Koszty transakcyjne to koszty wynikające ze współdziałania wielu podmiotów gospodarczych. Pojęcie kosztów transakcyjnych posiada bogatą historię i rodowód. Teoria kosztów transakcyjnych wyrosła na podwalinach ekonomii instytucjonalnej. Jej źródła można się dopatrywać w dziełach starożytnego filozofa Arystotelesa, który zwracał uwagę na występowanie kosztów wymiany. Adam Smith, twórca ekonomii klasycznej, w dziele „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” podkreślał, iż istnieją koszty, które nie są bezpośrednim wynikiem procesu wytwórczego (Smith 1954). Wyrażenia koszt transakcyjny użył amerykański ekonomista Tibor Scitovsky w 1940 roku, w swojej pracy „A study of interest and capital”. Scitovsky pojmował koszty transakcyjne jako koszty inwestowania kapitału (opłaty brokerskie, prowizje, podatki) (Scitovsky 1940). W 1954 roku Jacob Marschak, ekonomista zwany „ojcem ekonometrii” poszerzył znaczenie kosztu transakcyjnego o wydatki

exchange of goods and services, thereby putting the transaction cost out of monetary economics (Marschak 1954).

The British economist Ronald H. Coase introduced significant conditions for using the transaction costs in the analysis method of organizing transactions. In his work (1937) „The Nature of the Firm” he introduced the concept of transaction costs to explain its affecting the operation of industries in the socialist and capitalist economy. Less than 40 years after his publication, the assumption that the market failure may result not from its specificity but because of the effects of these additional costs, has become far more widespread. The idea of Coase was further developed by his student Olivier E. Williamson in later years. Among other people, who in the 1960s contributed to further development of the fundamental assumption of Coase’s idea, Herbert Simon and James March should be mentioned. Both economists developed the concept of bounded rationality of business entities and decision-making process on the basis of organization theory.

The transaction costs are the basis of income of: lawyers, financial institutions, the police, businessmen, managers and officials. Basically, these are all costs beyond the strict expenditure on production and transportation. These are the costs of reducing uncertainty, so all the costs of searching and collecting the information, its processing, entering and monitoring transaction as well as the enforcement of the commitments. Finally, the transaction costs are the costs of lost opportunities, like any other costs in economic theory. There are also fixed and variable transaction costs.

In the case of the transaction costs, the fundamental assumption are difficulties in accessing information and opportunistic behavior of the participants in the exchange, which is the result of market weaknesses that prevents the achievement of a balance (Gorynia 1998). In order to limit or eliminate the negative results of the shortcomings of information, the solutions are made in the institutional area. The principal function of the agreement is to limit the transaction costs, and therefore allow maximum savings of scarce cognitive resources of entity and allocate efforts associated with acquisition and processing of the information to those fields that guarantee highest rate of return (usability).

There are a number of criteria for sharing the transaction costs. The determining criterion is to divide the cost of ex-ante and ex-post costs (Table 1.)

związane z wymianą dóbr i usług, wyprowadzając tym samym koszt transakcyjny z otoczenia ekonomii monetarnej (Marschak 1954).

Ważne przesłanki do wykorzystywania teorii kosztów transakcyjnych w analizie sposobu organizowania transakcji zostały stworzone przez brytyjskiego ekonomistę Ronalda H. Coase’a. W swojej pracy z 1937 roku „The Nature of the Firm” usiłował wskazać wpływ kosztów transakcyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce socjalistycznej i kapitalistycznej (Coase 1972). W niecałe 40 lat po publikacji Coase’a powszechnie stało się przypuszczenie, że zawodność rynku może wynikać nie z jego specyfiki, lecz z efektów oddziaływania właśnie tych dodatkowych kosztów. Koncepcja Coase’a została rozwinięta w późniejszych latach przez jego studenta Olivera E. Williamsona. Wśród innych osób, które w latach 60. ubiegłego wieku przyczyniły się do dalszego rozwoju jej podstawowych założeń należy wymienić Herberta Simon’a i James March’a. Obaj ekonomiści rozwinęli na gruncie teorii organizacji koncepcję ograniczonej racjonalności podmiotów gospodarujących i procesu podejmowania decyzji.

Koszty transakcyjne stanowią podstawę dochodu prawników, instytucji finansowych, policji, przedsiębiorców, kierowników, urzędników – są nimi w zasadzie wszystkie koszty poza ścisłymi nakładami na produkcję i transport. Są to koszty redukcji niepewności czyli wszystkie koszty poszukiwania i zbierania informacji, jej przetwarzania, zawierania i monitorowania transakcji, a także egzekwowania zobowiązań. Wreszcie koszty transakcyjne są kosztami utraconych możliwości, tak jak każde inne koszty w teorii ekonomii. Istnieją też stałe i zmienne koszty transakcyjne.

Podstawowym założeniem w przypadku kosztów transakcyjnych są trudności w dostępie do informacji oraz oportunistyczne zachowania uczestników wymiany, które są źródłem ułomności rynku, uniemożliwiającym osiągnięcie równowagi (Gorynia 1998). W celu ograniczenia lub eliminacji negatywnych skutków niedostatków informacji, formułowane są rozwiązania w sferze instytucjonalnej. Zasadniczą funkcją kontraktu jest ograniczenie kosztów transakcji, a tym samym umożliwienie maksymalnej oszczędności rządzących zasobów poznawczych jednostki gospodarującej i alokowanie wysiłków związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji w dziedzinie gwarantującej najwyższą stopę zwrotu (użyteczności).

Istnieje wiele kryteriów podziału kosztów transakcyjnych. Podstawowym kryterium jest podział na koszty ex ante i koszty ex post (Tabela 1).

Table 1. Primary types of transaction costs**Tabela 1.** Podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych

Category of costs / grupa kosztów	Characteristics / Charakterystyka
Ex-ante transaction costs existing or being projected during the preparation, negotiation and securing agreement / Koszty transakcyjne ex ante istniejące lub prognozowane podczas sporządzania, negocjowania i zabezpieczania umowy	costs of coordinating relating to: the setting of prices and mutual commitments and rights; informing about the presence of the partners in the market and about the offers; places of exchange; completing the transaction; repeated negotiations before concluding the contract for a further period; costs of motivation resulting from incompleteness and an asymmetry in the information: searching, exploration and evaluation of possible offers;/ koszty koordynacji dotyczące przede wszystkim: ustalania cen oraz wzajemnych zobowiązań i uprawnień; informowania o obecności partnerów na rynku oraz o ofertach; miejsca wymiany; zawarcia transakcji; powtórnych negocjacji przed ponownym zawarciem kontraktu na kolejny okres; koszty motywacji, wynikające z niekompletności i asymetrii informacji: poszukiwanie, rozpoznanie i ocena możliwych ofert;
Ex-post transaction costs existing at the time of implementation of the agreement terms/ Koszty transakcyjne ex post istniejące w czasie realizacji warunków umowy	the costs of motivation, especially associated with market failure which results in loss of specified profits and need for additional negotiations, and it is caused by the lack of taking into account certain circumstances and their change in the future; difficulties in measuring the result of the transaction; difficulties in future modifications of the cooperation practices; inability to withdraw by one of the parties before the expiry of the term of the contract;/ koszty motywacji związane zwłaszcza z niedoskonałością kontraktów, skutkującą zazwyczaj utratą określonych korzyści i potrzebą dodatkowych negocjacji, a spowodowaną: brakiem uwzględnienia niektórych sytuacji i ich zmian w przyszłości; utrudnieniami w pomiarze wyników transakcji; utrudnieniami we wprowadzaniu zmian zasad współpracy; brakiem możliwości wycofania się jednej ze stron przed upływem terminu związania kontraktem;

Source: Encyclopedia of management: all management (online access on 9.02.2011), http://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_koszt%C3%B3w_transakcyjnych.

Źródło: Encyklopedia zarządzania: wszystko o zarządzaniu (online, dostęp 9.02.2011), http://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_koszt%C3%B3w_transakcyjnych.

Among the determinants of the level of transaction costs, we can mention:

- degree of resources specificity - the more 'servicing' transaction assets are specific, the less their value is in case of application of other contractual relation,
- frequency - if it is high, it implies the rise of degree of recourse specificity,
- uncertainty - is the result of the states of the surroundings unpredictability and the behavior of economic entities,
- motivation mechanism also affects the efficiency of organizational structures
- the degree of fullness of the powers of ownership, which are a permanent part of the institutional environment or result from contractual arrangements.

In the scope of the transaction costs, we may consider the decision of manufacturing a product or supply of services by the organization itself or its purchase (outsourcing), contractual arrangement such as franchising and joint venture, or financing investment from one's own resources or by taking up a credit (Karczewska, Śmigielska 2012).

There are three specific aspects speak in favour of internal organization (Rindfleisch, Heide 1997):

1. The Organisation has a stronger control and

Wśród determinant poziomu kosztów transakcyjnych wymienić możemy:

- stopień wyspecjalizowania zasobów - im bardziej aktywa „obsługujące” transakcję są specyficzne, tym mniejszą mają wartość w przypadku zastosowania w innej relacji kontraktowej,
- częstotliwość - wysoka implikuje wzrost stopnia wyspecjalizowania zasobów,
- niepewność - jest wynikiem nieprzewidywalności stanów otoczenia oraz zachowania podmiotów ekonomicznych,
- mechanizm motywacyjny, który również wpływa na efektywność struktur organizacyjnych
- stopień pełności uprawnień własnościowych, które stanowią stały element otoczenia instytucjonalnego lub też wynikają z ustaleń umownych.

W zakresie kosztów transakcyjnych można rozpatrywać decyzje wytwarzania jakiegoś wyrobu lub świadczenie usługi przez samą organizację bądź jej zakup (outsourcing), porozumienia kontraktowe, takie jak franchising czy joint venture, czy finansowanie inwestycji ze środków własnych lub poprzez zaciągnięcie kredytu (Karczewska, Śmigielska 2012).

Za wewnętrznym organizowaniem transakcji przemawiają trzy specyficzne aspekty organizacji (Rindfleisch, Heide 1997):

monitoring mechanism than the market because of its ability to measure and compensate behaviour and final results. This increases the company's ability to detect opportunism and adaptability.

2. Organizations may reward by offering the possibilities of promotion, which reduces the tendency for opportunistic behaviour.

3. An organization's culture and identification of members with its activity may create divergent objectives between the parties and reduce the ex ante opportunism

In order to execute a transaction a company must develop the rules, which specify the methods of organization and course of transactions. These are:

- specificity of assets
- uncertainty
- the contracting frequency

According to O. Williamson, the most significant rule is the specificity of assets, which is expressed through sunk cost and a low value except the given transaction (Kowalska 2005). Therefore it can exhibited through (Hardt 2005):

- a. location specificity
- b. physical specificity
- c. specificity of human assets
- d. specificity of asset designation

Specificity of resources was first raised by O. Williamson in his work about vertical integration (Williamson 1981). Subsequently, he developed this subject in his later works. Transactional specificity of assets leads to correlation, and becomes a key factor when it is considered in conjunction with rationality and opportunism. Any problem, which can be formulated directly or indirectly as a problem of contracting may be tested by using the transaction costs theory. In recent times, the interest in the transaction costs have become widely perceived among the researchers. It is related to its extensive application in empirical researches that are conducted, for instance, in marketing.

The place of hotel consortia in the structure of hotel market

Accommodation base is one of the key factors for tourism infrastructure of a particular region or a country. It consists of various types of accommodation facilities and associated facilities that permit the tourists to stay outside their place of permanent residence under conditions similar to their permanent residence. The development of the accommodation base affects the economic and social development of regions. These include at least several factors, which have a close relevance to changes associated with the accommodation base:

- economic activation of the region,
- increase in the investment attractiveness,
- improvement of the infrastructure,
- increase in the number of jobs,
- increase in tax revenues.

The development of accommodation base, including the hotel establishments, has gone hand-in-hand with the growth of human movement and

1. Organizacja ma silniejszy mechanizm kontroli i monitoringu niż rynek ze względu na swoje możliwości pomiaru oraz wynagradzania zachowań i efektów końcowych. Zwiększa to możliwości firmy w wykrywaniu oportunistów i dostosowywaniu się.

2. Organizacje mogą nagradzać, dając możliwości awansu, co znowu zmniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych.

3. Kultura organizacji i utożsamianie się z nią jej członków mogą tworzyć zbieżne cele między stronami i zredukować oportunistów ex ante.

W celu realizacji transakcji przedsiębiorstwo musi wykształcić zasady określające sposób organizacji transakcji oraz przebieg. Są to:

- specyficzność aktywów;
- niepewność;
- częstość kontraktowania.

O. Williamson za najważniejszą uważał specyficzność aktywów wyrażającą się w sunk cost (kosztach utopionych) i poprzez małą wartość poza daną transakcją (Kowalska 2005). Może się ona przejawiać w (Hardt 2005):

- a. specyficzności położenia,
- b. specyficzności fizycznej,
- c. specyficzności aktywów ludzkich,
- d. specyficzności przeznaczenia aktywów.

Specyficzność zasobów została po raz pierwszy poruszona przez O. Williamsona w pracy o integracji pionowej (Williamson 1981), a następnie rozwijał on tę tematykę w późniejszej publicystyce. Transakcyjna specyficzność aktywów prowadzi do zależności i staje się kluczowa, kiedy jest rozważana w zestawieniu z racjonalnością i oportunistem. Każdy problem, który może zostać sformułowany bezpośrednio lub pośrednio, jako problem kontraktowania, może być badany przy wykorzystaniu teorii kosztów transakcyjnych. W ostatnich czasach staje się wyraźnie zauważalne zainteresowanie badaczy teorią kosztów transakcyjnych. Jest to związane z jej rozległym zastosowaniem w badaniach empirycznych prowadzonych m.in. w marketingu.

Miejsce konsorcjów hotelarskich w strukturze rynku hotelarskiego

Baza noclegowa jest jednym z kluczowych czynników zagospodarowania turystycznego danego regionu czy kraju. W jej skład wchodzi różnego rodzaju obiekty noclegowe i urządzenia towarzyszące, pozwalające turystom na przebywanie poza miejscem stałego zamieszkania w warunkach zbliżonych do ich stałych warunków pobytu. Rozwój bazy noclegowej nie pozostaje bez wpływu na rozwój gospodarczy i społeczny regionów. Można tutaj wymienić co najmniej kilka czynników, które mają ścisły związek ze zmianami związanymi z bazą noclegową:

- ożywienie gospodarcze regionu,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,
- poprawa infrastruktury,
- wzrost liczby miejsc pracy,
- wzrost dochodów z podatków.

Rozwój bazy noclegowej w tym zakładów hotelarskich następował wraz ze wzrostem ruchliwości ludzkiej i postępowaniem technicznym. Już od zarania dziejów

technical progress. The man needed a place to stay since the beginnings of time. The first hotels came into existence already in the 8th century. Accommodation services are the basic tourist services (Gaworecki 2010).

Hotels are the most important category of accommodation facilities. Hotel is an enterprise equipped in accommodation facilities, which are located mainly in the urban area and consist of at least 10 rooms at one site, in particular single and double rooms, providing a wide range of guest's stay related services. Each hotel within the meaning of the hotel facility must provide catering services. Depending on the equipment and the range of its services, there are 5 categories of hotel facilities: where 5 stars is the best rating and 1 star is the worst (<http://www.intur.com.pl/klasyfik.htm>).

It is worth noting that there has been a steady growth in bed places and hotels themselves, the number of which in 2014 amounted to 2107 (<http://www.gus.pl/>). Their fundamental objective is still the same, despite of centuries-old changes and modernization. Like any industry, the hotels are subject to market economy mechanisms. In modern economic reality, there are many opportunities to improve the conduct of business, including hotel industry. The hotel business may be conducted on the basis of the following formulas

1. Independent hotel
2. Hotel cooperative membership
3. Hotel consortia membership

Individual private hotels were the first links in the hotel sector. The independent hotels are mainly family companies based on employing family members (Piasecki 1998). The main advantages of these hotels are individuality and friendly approach to guests as well as lack of complicated organizational structure, which is good for bureaucracy. The distinctive characteristics of hotels include:

- authoritarian style of management by the owner,
- the owner as the main capital donor
- lack of formal methods of environment analysis,
- personal opinion affecting the furnishings and fittings,
- strong connection with tourist reception area.

Non-attached hotels are characterized by some restrictions. These industries have small market share, strong dependence on tour operators, little access to market news and capital, moreover, they are based on limited potential of qualified employees. Furthermore, the independent hotels represent the high risk business due to increasing competition nowadays.

The hotel companies (chains) came into existence in the face of consolidation trends and increasing globalization of hotel sector (Tulibacki 2000). The development of hotel chains is a consequence of the rapid development of tourism and competition in the tourist market. Hotel company membership takes away the independence of the hotel industry, forces the signing of agreements and paying loan charges. However, if a hotel belongs to a hotel chain, it is protected against the risk related to the pursuit

człowiek potrzebował miejsca na nocleg. Pierwsze hotele powstawały już w VIII wieku. Usługi noclegowe należą do podstawowych usług turystycznych (Gaworecki 2010).

Najważniejszą kategorię w bazie noclegowej stanowią hotele. Hotel to przedsiębiorstwo dysponujące obiektami noclegowymi zlokalizowanymi głównie w zabudowie miejskiej dysponujące co najmniej 10 pokojami w jednym obiekcie, w tym większości miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczący szeroki zakres usług związanych z pobytem gości. Każdy hotel w rozumieniu obiektu hotelowego musi świadczyć usługi gastronomiczne. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się pięć kategorii obiektu hotelowego: najwyższa - 5 gwiazdek, najniższa - 1 gwiazdka (<http://www.intur.com.pl/klasyfik.htm>).

Wartym odnotowania jest fakt stałego przyrostu miejsc noclegowych i samych hoteli, których liczba w 2014 wyniosła 2107 (<http://www.gus.pl/>). Pomimo wielowiekowych przemian i unowocześnień, ich zasadniczy cel istnienia pozostał wciąż ten sam. Tak jak każde przedsiębiorstwo również hotele podlegają mechanizmom gospodarki rynkowej. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej, istnieje wiele możliwości usprawnienia prowadzenia biznesu, również w przypadku hotelarstwa. Biznes hotelarski można prowadzić w oparciu o formuły

1. Hotelu niezależnego
2. Członkostwa w korporacjach hotelowych
3. Członkostwa w konsorcjach hotelowych

Prywatne hotele niezależne były pierwszymi ogniwami branży hotelarskiej. Hotele niezależne są z reguły firmami rodzinnymi, opartymi na zatrudnieniu członków własnej rodziny (Piasecki 1998). Ich głównymi atutami są indywidualizacja i serdeczność w podejściu do gości oraz brak rozbudowanej struktury organizacyjnej, sprzyjającej biurokracji. Do kluczowych cech hoteli niezależnych zaliczyć możemy:

- autorytarny styl zarządzania przez właściciela firmy,
- właściciel, jako główny dawca kapitału,
- brak sformalizowanych metod analizy otoczenia,
- osobisty wpływ własnego gustu na wystrój i wyposażenie,
- silne związki z obszarem recepcji turystycznej.

Niezrzeszone hotele charakteryzują pewne ograniczenia. Takie przedsiębiorstwa mają małe udziały w rynku, silne uzależnienie od touroperatorów, nikły dostęp do nowinek rynkowych i kapitału oraz bazują na ograniczonym potencjale kwalifikacyjnym pracowników. Ponadto małe hotele niezależne reprezentują w dzisiejszych czasach biznes wysokiego ryzyka z powodu rosnącej konkurencji.

W obliczu tendencji konsolidacyjnych i postępującej globalizacji w branży hotelarskiej pojawiły się koncerty (sieci) hotelarskie (Tulibacki 2000). Rozwój sieci hotelarskich jest pochodną szybkiego rozwoju turystyki i konkurencji na rynku turystycznym. Członkostwo w koncernach hotelarskich odbiera niezależność przedsiębiorstwu hotelowemu, wymusza podpisywanie umów i konieczność ponoszenia opłat. Jednakże

of economic activities and it may obtain numerous opportunities (Mendlik 2000), such as:

- the central system of chain purchasing,
- a reduction in the operating costs due to the scale of operations,
- common, more effective marketing and trainings,
- attracting more qualified employees.

Definitely, the hotel companies play a dominant role in the global hotel industry. The biggest hotel chains are presented in table 2.

hotel będący członkiem sieci hotelarskiej zabezpiecza się przed ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej i może zyskać szereg korzyści (Mendlik 2000), takich jak:

- centralny system zakupu na sieć,
- obniżka kosztów funkcjonowania dzięki skali działania,
- wspólny, bardziej efektywny marketing i szkolenia,
- przyciąganie bardziej wykwalifikowanego personelu.

Koncerny hotelarskie odgrywają zdecydowanie dominującą rolę w światowym hotelarstwie. Największe sieci przedstawia tabela 2.

Table 2. The greatest hotel chains

Tabela 2. Największe sieci i marki hotelarskie

Group / Grupa	Country / Kraj	Number of hotels 2013/ Liczba hoteli 2013	Number of hotels 2012/ Liczba hoteli 2012	Number of rooms 2013/ Liczba pokoi 2013	Number of rooms 2012/ Liczba pokoi 2012
IHG	USA	4602	4480	675.982	658.348
Hilton Hotels	USA	3992	3861	652.378	631.131
Mariott International	USA	3672	3595	638.793	622.279
Wyndham Hotel Group	USA	7342	7205	627.437	613.126
Choice	USA	6198	6203	497.023	502.460
Accor	FRA	3515	4426	450.199	531.714
Starwood Hotels and Resorts	USA	1121	1076	328055	315.346
Best Western	USA	4024	4018	311.611	295.254
Home Inns	CHI	1772	1426	214.070	176.562
Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1077	1077	166.245	165.802

Source: own elaboration based on <http://dziennik.turystyczny.pl/2013/04>.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://dziennik.turystyczny.pl/2013/04>.

The hotel chain position is mainly due to the access to know-how, its reputation within the industry, strong chain brand, marketing experience, as well as professionalism of the organization and sale of services. Hotel concerns may work on the basis of diverse formulas:

- subsidiary system,
- managerial contracts,
- lease agreement,
- franchising agreement.

The hotel concerns involve travel agencies and restaurants. Moreover, they are also involved in trading in real property, car rentals or other sort of tourist activities. Such actions reinforce their position. Aside from a membership in strongly formal structure of hotel corporations, the independent hotel may accede to one of the hotel consortia (corporation). The hotel consortia membership may be considered as intermediate form between the independent hotel and the corporation. According to W. Schubert and K. Kuting, the corporation is any kind of cooperation between the people who take part in economic life and institutions (Schubert, Kuting 2001).

In the opinion of T. Knowles the hotel consortia are hotel organizations, which consist of individual hotels. These individual hotels combine their resources in order to do the mutual business and to conduct

Pozycja sieci hotelarskiej wynika przede wszystkim z posiadanego dostępu do know-how, reputacji w branży, siły marki sieci, doświadczenia marketingowego oraz profesjonalizmu w organizacji i sprzedaży usług. Koncerny hotelarskie mogą działać w oparciu o zróżnicowane formuły:

- system filialny,
- kontrakt menadżerski,
- umowa dzierżawy,
- umowa franchisingowa.

Koncerny hotelarskie obejmują także biura podróży, agencje turystyczne, zakłady gastronomiczne. Zajmują się ponadto obrotem nieruchomości, wynajmem samochodów i inną działalnością para turystyczną. Takie działania wzmacniają ich pozycję.

Poza członkostwem w mocno sformalizowanej strukturze koncernów hotelarskich niezależny hotel może przystąpić do jednego z konsorcjów (kooperacji) hotelarskich. Członkostwo w konsorcjach można uznać za formę pośrednią pomiędzy hotelem niezależnym, a koncernem. Wg W. Schuberta i K. Kutinga konsorcjum to każdy rodzaj współpracy między biorącymi udział w życiu gospodarczym osobami i instytucjami (Schubert, Kuting 2001).

Zdaniem T. Knowles'a konsorcja hotelarskie to organizacje hotelowe skupiające niezależne hotele, które łączą swoje zasoby w celu robienia wspólnych intere-

marketing services. The consortia consist mainly of an office, the operating costs of which are financed by the consortium members. The office represents the interests of all members (Knowles 2001). The consortia are the associations of independent hotels. The overall aim is voluntary cooperation between the companies that allows to achieve the benefits by its members resulting from a synergy effect and operating on a larger scale. Participating in corporate links, the company retains economic autonomy and independence in making the decisions. Hotel consortia may take various forms. The most common forms are (Hanssler 2000):

- associations,
- franchising systems,
- cooperation in the strict sense.

Association is a free form of cooperation, in which it represents the interests of its members outside. This form is entirely voluntary and does not limit the autonomy and independence of individual members.

Franchising systems are based on signing the agreements between the entity of high social image and experience (the franchiser) and individual entrepreneur, who uses franchise entities. The giver passes the knowledge, the operating procedures and experience to the other party. The entity which enters the system contributes with its own equity, the work and the initiative.

The cooperation, in the strict sense, involves the agreements and associations, the object of which is to restrict the costs and encourage improvements by the joint implementation and the effectiveness of certain functions (Seitz 1996). The first hotel consortia came into existence at the beginning of the 20th century and consisted of numerous objects on different continents. The most known and the greatest hotel corporations are presented in table 3.

Table 3. The greatest hotel consortia

Tabela 3. Największe konsorcja hotelarskie

The name/ Nazwa	Country of origin/ Kraj pochodzenia	The number of objects in the world (2015)/ Liczba obiektów na świecie (2015)
Best Western	USA	4030
Logis et Auberges	France	2600
Small Luxury hotels of the World	United Kingdom of Great Britain	520
Relais&Chateaux	France	500
Romantik, Hotels&Restaurant	Germany	200
Minotels Europe	Switzerland	200
Polish Prestige Hotels&Resorts	Poland	35
Gast im Schloss	Germany	17

Source: own elaboration.

Źródło: opracowanie własne.

Among the significant international consortia, also the Polish brand may be found, Polish Prestige Hotels&Resorts (PPH&R). The organization brings together the private hotel facilities with high standards. Moreover, it involves the business objects, which are located in large agglomerations as well as the leisure and recreational objects located outside the cities. PPH&R may involve only the hotels which:

sów oraz prowadzenia usług marketingowych. Konsorcja tworzą głównie biuro, którego koszty działania są finansowane przez członków konsorcjum. Biuro reprezentuje interesy wszystkich członków (Knowles 2001). Konsorcja są organizacjami skupiającymi niezależne hotele. Nadrzędnym celem jest dobrowolna współpraca między przedsiębiorstwami umożliwiającą uzyskanie przez ich członków korzyści wynikających z efektu synergii i działania na większą skalę. Uczestnicząc w powiązaniach kooperacyjnych, firma zachowuje gospodarczą samodzielność i niezależność w podejmowaniu decyzji. Konsorcja w hotelarstwie mogą przybierać różnorodne formy. Najczęściej stosuje się następujące jej rodzaje (Hanssler 2000):

- związki,
- systemy franchisingowe,
- kooperacje w ścisłym znaczeniu.

Związek to swobodna forma kooperacji w której związek reprezentuje interesy jego członków na zewnątrz. Taka forma jest całkowicie dobrowolna i nie ogranicza samodzielności i niezależności poszczególnych członków.

Systemy franchisingowe polegają na podpisywaniu umów pomiędzy podmiotem o wysokiej renomie i doświadczeniu (franczyzodawcą), a niezależnym przedsiębiorcą, który wykorzystuje jednostki franchisingowe. Dawca przekazuje drugiej stronie wiedzę, zasady działania, doświadczenie. Przystępujący do systemu wnosi własny kapitał, pracę, inicjatywę.

Kooperacja w ścisłym znaczeniu obejmuje porozumienia i związki, których celem jest ograniczanie kosztów i wprowadzanie usprawnień, dzięki wspólnej realizacji, efektywności określonych funkcji (Seitz 1996). Pierwsze konsorcja hotelarskie pojawiły się na początku XX wieku i obejmowały kilkadziesiąt obiektów na różnych kontynentach. Najbardziej znane i największe kooperacje hotelarskie prezentuje tabela 3.

- do not belong to the global chain,
- are characterized by high quality standard and service,
- do not compete with each other,
- meet at least the 3 stars standard.

PPH&R does not possess the character of capital nor legal personality. The organization was designed to work together in promotional activity as well as with the intention to enlist guests. The consortium expands the circle of members through applying for membership by hotels and top-down proposals that are sent to interested hotels by the PPH&R management.

External conditions let the hotel consortia expand into international markets. The globalization of business allows to achieve many benefits, among which the following are worth paying attention to:

- growth in sales,
- the use of central reservation system,
- improvement of the image and international promotion,
- effective competition with the hotel companies,
- the use of segmentation strategy.

The hotel consortia are forecasted to have successful and rapid development. The number of consortia and the number of its members is still growing in Europe.

The significance of transaction costs in the hotel consortia development

The main aim of the cooperation is to improve the strategic market position of its members and to reduce the transaction costs. To achieve this goal, the members must cooperate by rationalizing economic operations, improving market position and improving competitive capacity of the new organization (Walker 2000). The advantage of the hotel consortia is restriction and division of the risk into greater number of participants. It is also a tool for increasing the scale, value and efficiency. As a result of leading to connections at horizontal, vertical, diagonal plane, it creates new quality of company by increasing its value (Sala 2008).

One of the hotel consortia factors is a combination of powers of single hotels and establishment of the new organization of better quality and market position. It is therefore possible to preserve the sovereignty and the uniqueness of hotels in comparison to large hotel systems.

The cooperation enables the rationalization of economic decisions by collective performance of the functions, such as purchasing, production, sales and marketing. The consortium allows for the presence in global reservation systems. It may happen that, it gives its own reservation system as well. It creates the recognizable brand but not as powerful one so that the hotel, which is located next to it, could not operate under its own name.

Owing to the common organization of the central purchase of products for the organization members, companies record considerable benefits. It allows for avoiding the intermediaries, obtaining significantly

- nie należą do globalnych sieci,
- charakteryzują się wysokim standardem i jakością usług,
- nie konkurują między sobą,
- reprezentują standard co najmniej trzech gwiazdek.

PPH&R nie posiada charakteru kapitałowego ani osobowości prawnej. Organizacja powstała w celu wspólnego działania promocyjnego z zamiarem pozyskiwania nowych gości. Konsorcjum poszerza grono swoich członków poprzez ubieganie się hoteli o członkostwo oraz odgórnych propozycji wysyłanych do interesujących hoteli przez zarząd PPH&R.

Uwarunkowania zewnętrzne powodują, że konsorcja hotelarskie dokonują ekspansji na rynki międzynarodowe. Globalizacja działalności pozwala na osiągnięcie wielorakie korzyści, wśród których na uwagę zasługuje:

- wzrost sprzedaży,
- stosowanie centralnych systemów rezerwacji,
- poprawa wizerunku i promocja międzynarodowa,
- skuteczna konkurencja z koncernami hotelowymi,
- stosowanie strategii segmentacji.

Konsorcjom hotelarskim prognozuje się pomyślny, szybki rozwój. Liczba konsorcjów oraz liczba ich członków w Europie rośnie.

Znaczenie kosztów transakcyjnych w rozwoju konsorcjów hotelarskich

Głównym celem kooperacji jest poprawa strategicznej pozycji rynkowej ich członków i ograniczenia kosztów transakcyjnych. Aby cel mógł być osiągnięty, muszą oni współpracować ze sobą, racjonalizując operacje gospodarcze, podnosząc pozycję rynkową i zdolność konkurencyjną nowej organizacji (Walker 2000). Zaletą konsorcjów hotelarskich jest również ograniczenie i podział ryzyka między większą liczbą uczestników. Jest ona również narzędziem powiększania skali, wartości i efektywności działania. Prowadząc do powiązań na płaszczyźnie horyzontalnej, wertykalnej, diagonalnej, tworzy nową jakość przedsiębiorstwa, powiększając jego wartość (Sala 2008).

Jednym z kluczowych atutów konsorcjów hotelarskich jest połączenie siły pojedynczych hoteli i wykreowanie nowej organizacji o wyższej jakości i pozycji rynkowej. Możliwe jest przy tym zachowanie suwerenności i niepowtarzalności hoteli, w stosunku do dużych systemów hotelarskich.

Kooperacja umożliwia racjonalizację decyzji gospodarczych, dzięki wspólnemu wykonywaniu niektórych funkcji takich jak zakupy, produkcja, sprzedaż, marketing. Konsorcjum pozwala na obecność w globalnych systemach rezerwacyjnych, czasem też daje własny system rezerwacyjny. Daje rozpoznawalną markę, ale nie tak silną, by obok niej hotel nie mógł funkcjonować pod nazwą własną.

Kooperacje uzyskują wymierne korzyści dzięki wspólnej organizacji centralnego zakupu produktów dla członków organizacji. Umożliwia to ominięcie pośredników, uzyskanie znacznie niższych cen i korzystnych upustów oraz dłuższych terminów płatności. Po-

lower prices and discounts, and also more extensive payment terms. In addition, the simplified billing and accounting system, the optimization of supplies of goods when using logistic centres plays an important role in this context.

Another possibility of reducing transaction costs thanks to consortia is coordination and joint marketing activities. As part of the cooperation, the most favourable possibilities for the implementation of brand strategy. Costs of advertising campaign, the operations related to creating a positive image among the consumers, as well as other promotional activities, are divided among all organization members. There is also a possibility to implement a more unified product. Providing the opportunity to position the product in relation to the large hotel companies and developing the segmentation strategy. In the case of non-attached and independent hotels, such possibilities are very limited. The larger the number of consortium members, the greater feasibility of making the expensive marketing campaigns. The hotel companies also include larger facilities in the use of public relations instruments, such as press conferences, publication activity, manufacturing of gifts or participation in fairs and tourist exchanges.

Furthermore, the hotel companies ease access to modern sales channels. These are less dependent on tour operators and can develop the central hotel reservation system, including databases. Consortium provides access to customer databases. Additionally, there is a forum for establishing individual cooperation and exchange of experience, during the meetings and training activities. What is more, joint staff training reduces the costs related to these trainings.

Membership in the cooperative is not free. The consortia or loyalty programmes proposed by them, charge the hotels fees which however are likely to be much lower than in case of the franchise. The obvious advantage of consortia is an 'entry' by the individual hotels into the world of international hotel industry, acquisition and maintenance of appropriate standards (most of the respected hotels do not accept entities from the street, but first conduct its audit, and then monitor the quality of services), leaving the individual features of the objects (it not only has the financial dimension, but also a good reputation among most of the hotel participants), and also there is no specific, long-time membership in the consortium. Therefore, we may try and where it appears that the belonging does not meet expectations regarding to the given object, we can quickly transfer to another consortium, stay absolutely independent or join one of the networks.

An example illustrating the benefits from joining the hotel consortia is Best Western chain. Best Western was founded in 1946 and, in over a decade, it transformed from a small, informal group of hotels promoting one another to the position of market leader. It includes only three and four-star facilities. If the individual hotel is a member of Best Western chain, it obtains various privileges, such as:

- being entitled to use the consortia logo,
- sharing of Lynx world reservation system,

nadto ważną rolę odgrywa tutaj uproszczony system rozliczeń i księgowości, optymalizacja dostaw towarów przy wykorzystywaniu centrów logistycznych.

Kolejną możliwością ograniczania kosztów transakcyjnych dzięki konsorcjom jest koordynacja i wspólne działania marketingowe. W ramach kooperacji dochodzi do kreacji korzystniejszych możliwości implementacji strategii marki. Koszty kampanii reklamowych, działań związanych z kreowaniem pozytywnego wizerunku wśród odbiorców, jak również innych działań promocyjnych rozkładają się na wszystkich członków organizacji. Istnieje tutaj możliwość wprowadzania bardziej ujednoczonego produktu. Daje to szansę pozycjonowania produktu w stosunku do dużych koncernów hotelarskich oraz rozwijanie strategii segmentacji. W przypadku hoteli niezrzeszonych, indywidualnych takie możliwości są znacznie ograniczone. Większa liczba członków konsorcjum daje większe możliwości realizacji kosztownych kampanii reklamowych. Kooperacje hotelarskie posiadają również szersze udogodnienia w stosowaniu instrumentów public relations, jak np. konferencje prasowe, działalność wydawnicza, produkcja upominków czy udział w targach i giełdach turystycznych.

Kooperacje hotelarskie ułatwiają również dostęp do nowoczesnych kanałów sprzedaży. Są mniej zależne od touroperatorów i mogą rozwijać centralne systemy rezerwacji miejsc hotelowych wraz z bazami danych. Konsorcjum zapewnia dostęp do baz klientów, a dodatkowo podczas spotkań i szkoleń, jest forum do nawiązania indywidualnej współpracy i wymiany doświadczeń. Ponadto wspólne szkolenia pracowników obniżają koszty szkoleń.

Członkostwo w kooperacji nie jest darmowe. Na rzecz konsorcjów, czy proponowanych przez nie programów lojalnościowych hotel wnosi opłaty, ale są one z reguły znacznie niższe niż w przypadku franczyzy. Niewątpliwą zaletą konsorcjów jest „wejście” niezależnych hoteli w świat międzynarodowego hotelarstwa, przyjęcie i trzymanie odpowiednich standardów (większość szanujących się konsorcjów nie przyjmuje obiektów z ulicy, ale po przeprowadzeniu audytu, a potem kontroluje jakość świadczonych usług), pozostawienie indywidualnych cech obiektów (co ma przecież także wymiar finansowy, ale także cieszy się uznaniem znacznej grupy bywalców hoteli), a także to, że nie ma określonego, długotrwałego czasu przynależności do konsorcjum. Można zatem spróbować, a gdy okaże się, że przynależność nie spełnia oczekiwań obiektu, przenieść się do innego konsorcjum, pozostać w pełni niezależnym lub wstąpić do jednej z sieci.

Przykładem obrazującym korzyści z działania w konsorcjum hotelarskim jest sieć Best Western. Ta założona w 1946 roku organizacja w ciągu kilkunastu lat dokonała przekształcenia z małej, nieformalnej grupy wzajemnie promujących się hoteli do pozycji lidera rynku. Należą do niej wyłącznie obiekty trzy i cztero-gwiazdkowe. Każdy niezależny hotel otrzymuje w związku z członkostwem w sieci Best Western liczne przywileje takie jak:

- prawo do posługiwania się znakiem firmowym konsorcjum,
- udział w światowym systemie rezerwacyjnym Lynx,

- marketing and sales support.
- joint advertising,
- participation in joint training,
- co-decision making in strategic decisions.

An additional benefit of membership is the lack of the need to modify architectural objects. In Poland, the number of cooperation objects is constantly growing and it involved 19 hotels in 2015 (Diagram 1).

- wsparcie marketingowe i sprzedażowe,
- reklama wspólna,
- udział we wspólnych szkoleniach,
- współdecydowanie w decyzjach strategicznych.

Dodatkową korzyścią z członkostwa jest brak konieczności modyfikacji architektury obiektów. W Polsce liczba obiektów kooperacji ciągle się powiększa i wyniosła w 2015 roku 19 hoteli (Rysunek 1).

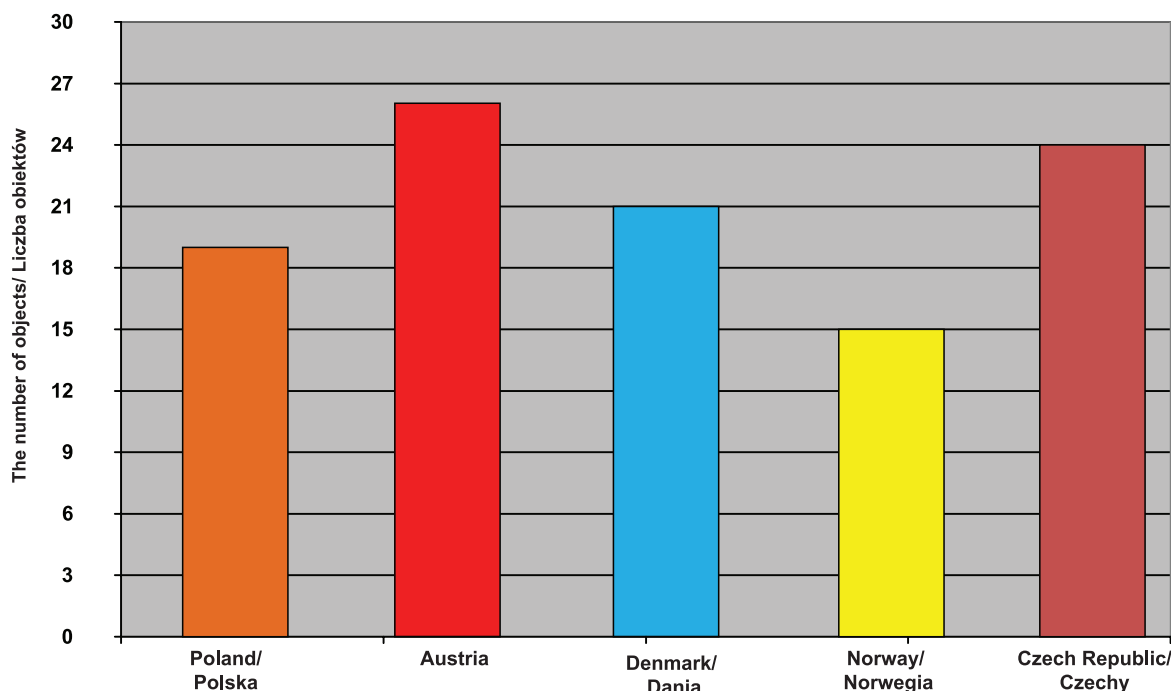


Figure 1. Best Western hotels in some countries in Europe in 2015

Rysunek 1. Obiekty Best Western w wybranych krajach europejskich w 2015 roku

Source: <http://www.bestwestern.com>.

Źródło: <http://www.bestwestern.com>.

Best Western consortium is present in almost all European countries, where the most objects are located in Western Europe. In Poland and in other countries of this part of Europe, there is a process of expanding market shares of this consortium.

Conclusion

On the basis of available literature it may be concluded that the use of transaction costs theory, in the context of hotel consortia development, has a wide range of use. It is equally useful for analysing both small and medium-sized enterprises as well as large companies in the travel industry. Functioning as a hotel consortia can significantly help operators to reduce and optimize transaction costs. This has a significant impact on the economic feasibility of hotel industry. Multiple testing of the same or similar hypothesis can increase their credibility and reflects the relative convergence of trends in the global economy.

Another conclusion refers to the fact that institutional developments relating to economic transformation were an important cause of the transaction costs' changes in Poland. Additionally, dynamics of transaction costs in the hotel industry is

Konsorcjum Best Western jest obecne niemal w całej Europie, przy czym najwięcej obiektów jest rozlokowanych w Europie Zachodniej. W Polsce i innych krajach tej części Europy trwa proces poszerzania udziałów rynkowych tego konsorcjum.

Zakończenie

Na podstawie dostępnej literatury można wywnioskować, że wykorzystanie teorii kosztów transakcyjnych w kontekście rozwoju konsorcjów hotelarskich ma szerokie zastosowanie. Przydatna jest w analizie zarówno małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych kooperacji, działających w szeroko rozumianej branży turystycznej.

Funkcjonowanie w ramach konsorcjów hotelarskich w znaczący sposób może pomóc podmiotom w ograniczaniu i optymalizacji kosztów transakcyjnych. Wpływa to znacząco na opłacalność działalności w branży hotelarskiej. Wielokrotne testowanie tych samych czy też podobnych hipotez pozwala zwiększyć ich wiarygodność i świadczy o względnej zbieżności trendów w gospodarce światowej.

Innym, nasuwającym się wnioskiem jest fakt, że ważnym czynnikiem zmian kosztów transakcyj-

strongly correlated to dynamics of total transaction costs in the economy. This is due to the fact that hotel consortia could be exposed to relatively high volatility of transaction costs because of links with the services sectors, in which assets are immobile and products which are sold are characterized by significantly specificity.

Constantly newer elaborations develop empirical models by introducing new variables, which clarify the influence of individual factors in the decision-making process of the business, including also the hotel consortia.

Nonetheless, there are cases, in which experiments are carried out in the same way and the same formulated hypotheses lead to different results. As a result of this, the transaction costs are a key element of analysis and decision-making process. In some sense, the transaction costs may act as a leading economic indicator.

nych w Polsce były zmiany instytucjonalne związane z transformacją ustrojową. Ponadto dynamika kosztów transakcyjnych w przemyśle hotelarskim jest silnie skorelowana z dynamiką kosztów transakcyjnych ogółem w gospodarce. Wynika to z faktu, że konsorcja hotelarskie mogą być narażone na stosunkowo wysokie wahania kosztów transakcyjnych z uwagi na powiązania z sektorem żywnościowym, w którym aktywna są niemobilne, a sprzedawane produkty cechują się znaczną specyfiką.

Coraz nowsze opracowania rozbudowują modele empiryczne o nowe zmienne, które w pełniejszy sposób wyjaśniają oddziaływanie poszczególnych czynników na proces decyzyjny przedsiębiorstw, w tym również konsorcjów hotelarskich.

Istnieją jednak przypadki, gdy analogicznie przeprowadzane badania, przy podobnie sformułowanych hipotezach prowadzą do różnych wyników. Z tego powodu koszty transakcyjne stanowią kluczowy element postępowania analitycznego i procesu decyzyjnego. Koszty transakcyjne w pewnym sensie mogą pełnić rolę wyprzedzającego wskaźnika koniunktury.

References/ Literatura:

1. Coase R.H. (1972), *Industrial Organization: A Proposal for Research*, W: V. R. Fuchs (red.), *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*. National Bureau of Economic Research, New York.
2. Gaworecki W.W. (2010). *Turystyka*, PWE Warszawa.
3. Gorynia M. (1998), *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*. *Ekonomista*, nr 4, s. 443-468.
4. Hannsler K.H. (2000), *Management in der Hotellerie Und Gastronomie*. R.Oldenburger Verlag, Munchen.
5. Hardt Ł. (2005), *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*. *Gospodarka Narodowa*, nr 1-2, s. 6-7.
6. Iwanek M., Wilkin J. (1998), *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
7. Karczewska M., Śmigielska G. (2012), *Rozwój struktury rynku FMCG w świetle teorii kosztów transakcyjnych w Polsce*. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. T. 21, s. 12.
8. Kiszka C. (2004), *Jak konkurować z sieciami*. *Hotelarz*, nr 9, s. 8-10.
9. Kowalska K. (2005), *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*. *Gospodarka Narodowa*, nr 7-8, s. 22-25.
10. Knowles T. (2001), *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*. PWE, Warszawa.
11. Marschak J. (1954), *Three lectures on probability in the social sciences*. Cowles Commission for Research in Economics. Chicago.
12. Medlik S. (2000), *The Business of Hotel*, Butterworth – Heinemann, Oxford.
13. Piasecki B. (1998), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. PWN, Warszawa.
14. Rindfleisch A. Heide J.B. (1997), *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications*. *Journal of Marketing*, vol. 61, iss. 4, s. 16-18.
15. Sala J. (2008), *Formy współczesnego hotelarstwa*. Wyd. UEK, Kraków.
16. Schubert W., Kuting K. (2001), *Unternehmung Zusammenschlusse*. Verlag Franz vahlen, Munchen.
17. Scitovsky T. (1940), *A Study of Interest and Capital*. *Economica*, nr 7(27), s. 8-11.
18. Seitz G. (1996), *Hotel-Management*. Springer, Berlin.
19. Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. PWN, Warszawa.
20. Tulibacki T. (2000), *Międzynarodowe systemy hotelowe*. WSGiT, Warszawa.
21. Walker J.E. (2000), *Introduction to Hospitality*. prentice Hall, Upper River.
22. Williamson O. E. (1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *The American Journal of Sociology*, 87 (3), s. 9-12.

Websites/ strony internetowe:

1. <http://www.intur.com.pl/klasyfik.htm> (dostęp: 12.12.2014).
2. <http://www.gus.pl/> (dostęp: 10.01.2015).
3. <http://www.bestwestern.com> (dostęp: 26.01.2015).
4. <http://dziennik.turystyczny.pl/2013/04> (dostęp: 28.01.2015).