

# \$WIAT HOTELOWY

HORECANET.PL

WYPOSAŻENIE MARKETINGOWE ZARZĄDZANIE

## GRANO GROUP

strategia  
dywersyfikacja  
i jakość zarządzania

ARKADIUSZ  
LABUDDA

KLUCZOWE  
JEST ZAUFANIE  
DO WŁASNYCH  
DECYZJI

MAŁGORZATA  
MIERNIK

## 35 LAT ARCHE!

### REWITALIZACJE LUDZIE WOLNOŚĆ

Największe  
wyzwanie  
to nie popyt,  
lecz niepewność

WIKTOR  
WRÓBEL

BRANŻA  
SPA & WELLNESS  
CO PRZED NAMI?

ANETA  
MULLER

WŁADYSŁAW GROCHOWSKI  
PREZES ZARZĄDU

KLAUDIA ROMANOWICZ  
CZŁONKINI ZARZĄDU

TRENDY  
W MARKETINGU I PR  
OCZAMI EKSPERTEK

Jak Arche Hotel  
Lotnisko Gdańsk  
buduje swoją pozycję  
w segmencie MICE



NAJWAŻNIEJSZE W POLSCE SPOTKANIE HOTELARZY, KUPCÓW I DOSTAWCÓW HORECA



business speed dating



7 GRUDNIA, ARCHE HOTEL KRAKOWSKA WARSZAWA

# PROFIT HOTEL

XX FORUM RYNKU HOTELARSKIEGO  
2026

[WWW.PROFITHOTELFORUM.COM](http://WWW.PROFITHOTELFORUM.COM)



SWIAT HOTELI

NOVOSHOP GASTRONOMICZNE

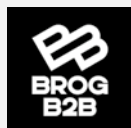
HORECANET.PL

Organizator BROG B2B  
tel. 664 463 083, biuro@brogb2b.pl



# SPIS TREŚCI

Panorama .....	4
Wywiad numeru	
35 lat Arche! Rewitalizacje. Ludzie. Wolność .....	10
Puls hoteli	
Grano Group – strategia, dywersyfikacja	
i jakość zarządzania .....	22
Największe wyzwanie to nie popyt,	
lecz niepewność .....	26
Airport business hub w praktyce.	
Jak Arche Hotel Lotnisko Gdańsk buduje	
swoją pozycję w segmencie MICE .....	30
125-lecie Hotelu Bristol – historia	
Paderewskiego w Warszawie .....	34
Szwajcarska witalność w słynnym czeskim	
uzdrowisku Swissôtel Mariánské Lázně	
press trip .....	36
5. Konferencja Kobieta Hotelarz 2026 .....	38
Regulacja najmu krótkoterminowego	
projekt uporządkowania rynku .....	39
5 lat Hotelu Crystal Mountain .....	40
V Europejski Kongres Gastronomiczny	
Pamięć & Przyszłość .....	41
Kobieta w hotelarstwie	
Kluczowe jest zaufanie do własnych decyzji .....	42
Zarządzanie i marketing	
Trendy: marketing i PR .....	48
Sztuka gościnności premium .....	54
Spa & Wellness	
TRENDY: Regeneracja, doświadczenie	
i nowe modele .....	56
Gastronomia	
Koniec przypadkowości. Gastronomia hotelowa	
jako przemyślany proces .....	58
Kulinarna tożsamość wydarzeń	
w sercu Warszawy .....	60
Trendy napojowe i efektywność operacyjna	
jako nowe filary doświadczenia gościa .....	62
Nowa era napojów. Kluczowe trendy	
w gastronomii 2026 .....	63
Produkty i innowacje .....	64
Wizytówki .....	65



## Redakcja

Karolina Stępiak  
redaktorka naczelna  
dyrektorka wydawnicza  
k.stepniak@brogb2b.pl  
tel. 664-463-096

Redakcja nie odpowiada za treść  
materiałów reklamowych.  
Reprodukcja lub przedruk  
wyłącznie za pisemną zgodą  
Wydawcy.

© 2026 Copyright by BROG  
B2B Spółka z ograniczoną  
odpowiedzialnością Sp. k.  
All rights reserved.

## DOŁĄCZ DO NAS

facebook.com/swiat\_hoteli

linkedin.com/showcase/%C5%9Bwiat-hoteli/

instagram.com/swiat\_hoteli/

## Wydawca

BROG B2B  
– media efektywnej komunikacji  
Spółka z ograniczoną  
odpowiedzialnością Sp. k.  
ul. Londyńska 4  
03-921 Warszawa  
biuro@brogb2b.pl

## Dział Sprzedaży

Zbigniew Pąg  
dyrektor sprzedaży  
z.pak@brogb2b.pl  
tel. 664-463-083

## Opracowanie graficzne/Skład DTP:

Studio Adekwatna  
www.adekwatna.pl

Zdjęcie na okładce:  
Maciej Margas

**HORECANET.PL**

Zapraszamy do odwiedzenia naszego  
newsowego portalu rynku HoReCa oraz  
subskrypcji codziennego Newslettera



wStępiak

## Misja biznesu

W jednym z wywiadów, po pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę w 2022 roku, Władysław Grochowski powiedział, że mimo wszystko nadal wierzy w kondycję człowieka. W gruncie rzeczy podkreśla to w każdej naszej rozmowie, niezależnie od zmieniających się okoliczności.

I mam takie poczucie, także po spotkaniu z Klaudią Romanowicz, członkinią zarządu, że Arche to coś więcej niż firma. To organizacja z jasno określoną misją. Model biznesowy, w którym wynik finansowy jest konsekwencją działań, a nie ich celem samym w sobie. Sednem jest realizacja określonej idei – swoistej służby, która nadaje sens całej działalności.

Prezes Arche powiedział kiedyś: „Myślę cały czas o tym, co mogę zrobić. Jak mogę pomóc. Czy mam możliwości choć w niewielkim stopniu wpłynąć na poprawę samopoczucia ludzi, którzy cierpią.” W naszej ostatniej rozmowie, którą publikujemy w tym wydaniu, dodaje: „Największą wartość widzę (...) w byciu między ludźmi. W tym, że mam na nich wpływ, ale też odpowiedzialność za nich. (...) To są rzeczy, które naprawdę mają znaczenie.”

Po ostatnim fenomenie, którego byliśmy świadkami – mowa o charity streamingu, zorganizowanym przez polskiego influencera Łatwoganga, podczas którego zebrano rekordową kwotę ponad 250 mln zł(!) na Fundację Cancer Fighters – można odnieść wrażenie, że pomaganie staje się jednym z najważniejszych sensów współczesnego życia. Widać również, że duże firmy nie potrzebują długich procesów i formalnie zatwierdzonych budżetów, by działać. Reagują szybko i spontanicznie, przekazując znaczące środki na konkretny cel, tam gdzie jest realna potrzeba. Ta wspólna mobilizacja pokazuje, że solidarność naprawdę ma siłę, by nas łączyć i nieść dalej.

Skąd taka moja refleksja we wstępniaku do czasopisma dla hotelarzy? Z przekonania, że każdy biznes, w tym także hotelarski, powinien mieć pewnego rodzaju misję: niesienia pomocy, która może mieć różne oblicza, nie zawsze finansowe. Może to być wsparcie grupy współpracowników lub kobiet w swoim biznesowym otoczeniu – o czym mówi w rozmowie ze mną Małgorzata Miernik z Accor albo wspólne działanie w momencie trudnym lub wymagającym jedności. Możliwości są praktycznie nieograniczone. Kluczowe jest jednak, by mieć świadomość znaczenia tego obszaru oraz potencjału, jaki niosą ze sobą nasze działania.

Karolina Stępiak  
redaktor naczelna

## PARTNERZY



## Nowy Radisson Blu ruszy w Gdyni

W gdyńskim śródmieściu powstaje nowy hotel miejski, który zwieńczy projekt Placu Unii, apartamentowo-usługowej inwestycji Grupy Inwestycyjnej Hossa, przy reprezentacyjnej ulicy Władysława IV.

Czterogwiazdkowy Radisson Blu Hotel, Gdynia zaoferuje swoim gościom 126 pokoi na sześciu piętrach, rozbudowaną ofertę gastronomiczną, funk-

Plac Unii znajduje się w ścisłym centrum Gdyni, około 500 metrów od dworca kolejowego, a także w podobnej odległości od mariny, plaży, Teatru Muzycznego czy Gdyńskiego Centrum Filmowego. Stanowi to idealną lokalizację zarówno dla gości przybywających do Gdyni w celach turystycznych, jak i osób zatrzymujących się w podróżach biznesowych.

Radisson Blu Hotel, Gdynia w ramach Placu Unii to drugi obiekt hotelowy Grupy Inwestycyjnej

Hossa, który funkcjonować będzie pod marką sieci Radisson Hotel Group. Pierwszym jest od 2020 r. Radisson Blu Hotel, Sopot.

cyjną przestrzeń konferencyjną oraz strefy SPA i fitness. Otwarcie obiektu planowane jest na rok 2027.



## Katarzyna Ścisłowicz dyrektorką operacyjną Nosalowy Park Hotel & Spa

Związana z Hotelami Nosalowy już od 11 lat, Katarzyna Ścisłowicz do tej pory zajmowała stanowisko głównego doradcy zarządu ds. marketingu, odpowiadając za całość polityki marketingowej firmy oraz budowanie i rozwój marki Hotele Nosalowy. Wcześniej pracowała w czołowych koncernach wydawniczych, współtworząc i rozwijając silne marki prasowe, a także zarządzała obiektami z sektora turystyki i rekreacji. Z początkiem kwietnia objęła stanowisko dyrektora operacyjnej Nosalowy Park Hotel & Spa.

Katarzyna była zaangażowana również na etapie kampanii pre-openingowych i wejścia na rynek konferencyjnego obiektu Rezydencja II Nosalowy Dwór, prestiżowego hotelu Nosalowy Park oraz otwartych w 2022 roku Apartamentów Park

Residence by Nosalowy. To właśnie jej staraniem nowatorska kampania reklamowa hotelu Nosalowy Park pt. „Zostaję” zwyciężyła w organizowanym przez Świat Hoteli konkursie Profit Hotel Awards 2025 w kategorii „Nowatorska kampania

marketingowa”, a Nosalowy Dwór otrzymał nagrodę „Złotego Odysa” przyznawaną przez Krakowską Izbę Turystyki za całokształt rozwoju marki.

Katarzyna łączy doświadczenie marketingowe z doskonałą znajomością branży hotelowej i wyzwań związanych z działaniem na wymagającym turystycznym rynku Podhala.

Wiktor Wróbel, prezes zarządu spółki Nosalowy Dwór (zarządzającej hotelami i apartamentami pod marką „Nosalowy”) podkreślił: Wewnętrzny awans Pani Katarzyny był dla nas naturalnym wyborem. Pani Katarzyna to niezwykle doświadczony manager i osoba

doskonale znająca realia branży. Wraz z Dyrekcją i Właścicielami grupy cieszymy się, że możemy właśnie pod jej skrzydła



przekazać nasz flagowy obiekt i móc dalej wspólnie budować jego pozycję na rynku zakopiańskim.

## B&B Hotel w Trójmieście

Sieć realizuje strategię ekspansji w Polsce, otwierając swój pierwszy obiekt w północnej części kraju. Hotel oferuje 89 pokoi w standardzie czterech gwiazdek, w tym 12 pokoi o podwyższonym standardzie i apartament.

– Otwarcie B&B HOTEL Gdańsk Old Town to dla nas istotny kamień milowy i jednocześnie wyraźny dowód konsekwentnej realizacji strategii rozwoju w Polsce – mówi Jakub Biliik, CEO B&B HOTELS Polska. – Naszym celem jest zbudowanie pozycji wiodącej sieci hoteli ekonomicznych w segmencie value for money – i każdy kolejny projekt przybliża nas do tego celu. – Debiut w Trójmieście, a szczególnie obecność przy Długim Targu, w samym sercu Gdańska, wpisuje się w nasze podejście do budowania portfela hoteli w najbardziej atrakcyjnych, centralnych lokalizacjach największych polskich miast. Gdańsk jest naszym 19. hotelem w Polsce, co



potwierdza skalę i dynamikę naszego wzrostu. Rozwijamy sieć w oparciu o sprawdzony model długoterminowej współpracy z właścicielami nieruchomości oraz funduszami, który pozwala nam efektywnie i stabilnie skalować działalność, jednocześnie zachowując wysoką jakość oferty dla naszych gości.

B&B HOTEL Gdańsk Old Town oferuje 89 pokoi w standardzie czterech gwiazdek, w tym 12 pokoi o podwyższonym standardzie i apartament. Wnętrza utrzymane są w spokojnej, stonowanej kolorystyce, przełamanej ciepłymi odcieniami drewna oraz detalami inspirowanymi bursztynem.

Szczególnym atutem obiektu jest sala śniadaniowa zlokalizowana na 5. piętrze, skąd rozciąga się panoramiczny widok na historyczne centrum miasta. Codziennie serwowane są tu śniadania w formie bufetu, oparte na różnorodnych produktach, w tym opcjach wegetariańskich i wegańskich.

B&B HOTEL Gdańsk Old Town oferuje szereg udogodnień. Do dyspozycji gości

pozostaje całodobowa recepcja, a cały obiekt, włącznie z pokojami, objęty jest zasięgiem szybkiego, bezpłatnego Wi-Fi. Komfort pobytu przez cały rok gwarantuje klimatyzacja, pozwalająca utrzymać wewnątrz optymalne warunki niezależnie od pogody.

Osoby zatrzymujące się w B&B HOTEL Gdańsk Old Town mogą skorzystać również z innych udogodnień. W lobby 24/7 dostępny jest B&B SHOP, oferujący szeroki wybór napojów i przekąsek o każdej porze dnia i nocy. Dodatkowo w budynku, oprócz hotelu, znajduje się strefa SPA & Wellness z bogatą ofertą masażu i profesjonalnych zabiegów regeneracyjnych, a także klub bilardowy oraz restauracja.

przygotowaniach obiektu, lecz także na budowaniu silnej kadry, która będzie fundamentem naszego sukcesu i którą aktualnie rekrutujemy. Hotel w Pobierowie to nie tylko najbardziej wyczekiwana inwestycja, ale też istotny element obchodów jubileuszu marki Gołębiowski, która swój początek miała 60 lat temu na rynku cukierniczym. A dzisiaj to również hotelowe imperium o wyjątkowej historii, której wisienką na

torcie jest właśnie Pobierowo – dodaje dyrektor.

Hotel Gołębiowski w Pobierowie ma oferować ponad 1200 pokoi, strefy SPA i wellness, nowoczesne zaplecze konferencyjno-eventowe oraz szeroki wachlarz atrakcji rozrywkowych i rekreacyjnych. W perspektywie hotel może pomieścić nawet 3 tys. gości jednocześnie, co czyni go największym tego typu obiektem w Polsce.

## Wybrano dyrektorkę Hotelu Gołębiowski w Pobierowie

– Hotel w Pobierowie to projekt wyjątkowy w skali kraju i Europy. Naszą ambicją jest stworzenie miejsca, które będzie synonimem jakości, profesjonalizmu i najlepiej pojętej gościnności. Chcemy, aby każdy gość czuł, że jest w przestrzeni zaprojektowanej z myślą o jego komforcie – podkreśla Barbara Garczyńska, dyrektor hotelu.

Barbara Garczyńska jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego. Doświadczenie zawodowe zbudowała również poprzez wieloletnią pracę w jednostkach akademickich oraz w działach sprzedaży.

Jej ścieżka zawodowa łączy kompetencje biznesowe z pasją tworzenia przestrzeni, w których gość staje się centrum uwagi, a priorytetem jest każdy detal obsługi klienta. Dzięki temu jej podejście do kierowania jednym z największych projektów hotelarskich w Europie bazuje na rozumieniu jakości, relacji międzyludzkich i profesjonalnej organizacji operacyjnej.

– W hotelarstwie kluczowy jest profesjonalizm, a ten wynika z zaangażowanego zespołu. Dlatego dziś koncentrujemy się nie tylko na finalnych

## Mariental Hotel & SPA – nowy obiekt w Karkonoszach

Otwarcie Mariental Hotel & SPA zaplanowano na drugi kwartał br., a inwestycja znajduje się obecnie w fazie przygotowań operacyjnych, obejmujących m.in. proces rekrutacji zespołu. Nowy, pięciogwiazdkowy obiekt powstaje w centrum Szklarska Poręba, przy ul. Objazdowej.

Obiekt zaoferuje łącznie 72 pokoje, w tym sześć apartamentów o podwyższonym standardzie. Zdecydowana większość pokoi zapewni gościom widok na panoramę Karkonoszy, co wpisuje się w rosnący trend łączenia wysokiego standardu usług z walorami krajobrazowymi.

Mariental Hotel & SPA będzie dysponował zapleczem konferencyjnym obejmującym dwie sale, co pozwoli na obsługę segmentu MICE w kameralnej, butikowej formule. W obiekcie znajdzie się również restauracja Bohemica oraz rozbudowana strefa spa & wellness z basenem, saunami, gabinetami masażu oraz ofertą kąpielii tematycznych, w tym piwnych i winnych.

W ramach oferty hotel zapewni również dodatkowe przestrzenie odpowiadające na potrzeby różnych grup gości. Dla najmłodszych zaplanowano kameralną bawialnię z małpim gajem, natomiast dla dorosłych i starszych gości powstanie

cocktail bar z bowlingiem, stolami bilardowymi oraz strefą rozrywki.

Za realizacją projektu stoi prywatny, lokalny inwestor, od kilkudziesięciu lat związany z branżą gastronomiczną i hotelarską, a od



kilku lat również z sektorem piwowarskim. Jest właścicielem Browar Mariental, co znajduje odzwierciedlenie także w koncepcji hotelu – m.in. poprzez ofertę rytualnych kąpielii piwnych w strefie SPA.



## Nowi dyrektorzy generalni w Destigo Hotels

Dyrektorem Hotelu Experior Grand w Gdańsku, którego otwarcie planowane jest w tym roku, została Magdalena Zdybel. Stery w Hotelu Mikołajki Leisure & SPA przejął Łukasz Kaszewski. Dotychczasowy dyrektor tego obiektu Bartłomiej Marczak pozostaje w sieci Destigo Hotels w nowej roli – jako zastępca dyrektora AC Hotel Warsaw Port Praski w Warszawie (otwarcie również w 2026 r.). Z kolei dyrektorem Hotelu Experior Boutique w Krakowie jest Błażej Tołwiński.



Magdalena Zdybel jest absolwentką Akademii Morskiej w Gdyni na Wydziale Organizacja Usług Turystyczno-Hotelarskich. Swoją karierę rozpoczęła prawie 20 lat temu w sieci Dobry Hotel na stanowisku recepcjonistki w nowo otwartym wówczas hotelu Villa Aqua w Sopocie. Przechodząc kolejno przez stanowiska kierownika recepcji Hotelu Villa Aqua i Hotelu Arkon Park Gdańsk, dyrektora Hotelu Best Western Plus, Arkon Park Hotel i dyrektora ds. zarządzania przychodami. Ostatnie trzy lata była związana z siecią ARCHE jako menedżer ds. zarządzania przychodami i marketingu.

Łukasz Kaszewski to manager z 20-letnim doświadczeniem w branży hotelarskiej obejmującym zarządzanie operacyjne, pre-openingi, restrukturyzacje obiektów oraz rozwój zespołów. Swoją karierę rozwijał od stanowisk operacyjnych, przez funkcje kierownicze i dyrektorskie w grupie Hotele Warszawskie „Syrena”, po role związane z zarządzaniem hotelami, nieruchomościami i projektami inwestycyjnymi. Łączy kompetencje managerskie z bardzo dobrą znajomością systemów hotelowych, analityki, revenue

managementu oraz obszaru techniczno-organizacyjnego, co pozwala mu skutecznie prowadzić zarówno zespoły, jak i złożone projekty operacyjne. Jest absolwentem Wyższej Szkoły Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki w Warszawie.

Błażej Tołwiński z branżą hotelarską związany jest od 18 lat, a większość doświadczenia zdobywał na stanowiskach zarządczych w 4- i 5-gwiazdkowych hotelach butikowych. Pierwsze lata kariery rozwijał w sieci Best Western, gdzie zdobył solidne podstawy operacyjne i sprzedażowe, następnie związał się z pięcigwiazdkowym hotelem The Bonerowski Palace, w którym przez ponad cztery lata pełnił funkcję dyrektora hotelu. W kolejnym etapie kariery, jako dyrektor generalny, uczestniczył w otwarciu pierwszego w Polsce hotelu nowej, lifestyle'owej marki Handwritten Collection sieci Accor, poznając zasady funkcjonowania dużych struktur. Od 2024 roku pełnił funkcję dyrektora ds. sprzedaży w grupie ZR Hotele, gdzie rozwijał markę nowego, 5-gwiazdkowego projektu Zinar Castle, wprowadzając go do segmentu luksusowego.

## Rusza Essense Baltic

Na początku maja 2026 r. swoje drzwi oficjalnie otworzy Essense Baltic Resort & SPA w Dziwnowie. Za zarządzanie operacyjne i rozwój resortu odpowiada Essense Management.

Inwestycja została zrealizowana przez spółkę NA Sagaris, dewelopera, który tchnął nowe życie w historyczne miejsce przy ul. Kaprała Koniecznego 14, gdzie niegdyś funkcjonował kultowy ośrodek Zastal. Za unikalną bryłę budynku, przypominającą kaskadową sylwetkę luksusowego liniowca z licznymi przeszkleniami i tarasami, odpowiada czołowa pracownia projektowa Autorska Pracownia Architektoniczna PROJEKT. Projekt harmonijnie wpisuje się w nadmorski krajobraz, oferując gościom nie tylko estetyczny zachwyty, ale przede wszystkim poczucie prywatności i niezakłócony widok na otaczającą przyrodę.

Goście mają do dyspozycji rozbudowaną strefę Water Park obejmującą kompleks basenów – w tym 20-metrowy basen pływakki – a także bogatą strefę saun, jacuzzi oraz profesjonalne gabinety SPA Sense Harmony. Miłośnicy aktywnego wypoczynku mogą korzystać z boiska do squash, siłowni, sali fitness, sali bilardowej oraz wypożyczalni

rowerów, a dzięki bezpośredniemu sąsiedztwu kortów tenisowych oraz wypożyczalni sprzętów wodnych nad Zatoką



Wrzosowską, oferta sportowa zyskuje unikalny, całoroczny wymiar. Zaplecze gastronomiczne tworzy autorska restauracja włoska Portega oraz trzy bary, natomiast nowoczesne i w pełni wyposażone sale konferencyjne pozwalają na organizację konferencji dla ponad 300 uczestników.

Dopełnieniem oferty jest strefa dla najmłodszych z salą zabaw, pokojem gier, zewnętrznym placem zabaw oraz bogatym programem sezonowych animacji.

## Nowa inwestycja przy Hotelu Crystal Mountain

Hotel Crystal Mountain, należący do grupy Górskie Resoroty, świętując 5-lecie działalności, ogłosił realizację nowej inwestycji. W planach jest budowa nowoczesnego centrum kongresowo-konferencyjnego, połączonego komunikacyjnie bezpośrednio z hotelem Crystal Mountain. Za projekt odpowiadać będzie pracownia Q2 Studio.

Projekt zakłada powstanie sali konferencyjnej o powierzchni ok. 2000 m<sup>2</sup> i wysokości użytkowej 6 metrów, umożliwiającej

organizację wydarzeń na dużą skalę – od kongresów i konferencji po gale i wydarzenia specjalne. Uzupełnieniem będzie

foyer o powierzchni 900 m<sup>2</sup>, dodatkowe, mniejsze sale konferencyjne oraz rozbudowana część gastronomiczna, zapewniająca kompleksową obsługę wydarzeń biznesowych.

Rozwój segmentu MICE to jeden z kluczowych kierunków naszej strategii. Widzimy rosnące zapotrzebowanie na nowoczesne, wielofunkcyjne przestrzenie konferencyjne w atrakcyjnych lokalizacjach wypoczynkowych. Nowa inwestycja przy Crystal Mountain pozwoli nam odpowiedzieć na te potrzeby

i stworzyć miejsce, które będzie konkurować z największymi obiektami tego typu w Polsce – mówi Dariusz Surynt, prezes zarządu Górskie Resorty.

Zakończenie inwestycji planowane jest na 2028 rok. Po oddaniu do użytku centrum stanie się jedną z największych sal konferencyjnych przy hotelu w południowej Polsce, co znacząco podniesie atrakcyjność regionu dla klientów biznesowych oraz organizatorów wydarzeń.

Realizacja projektu umocni pozycję hotelu Crystal Mountain w ścisłej czołówce obiektów konferencyjnych w Polsce, czyniąc go jednym z kluczowych miejsc na mapie wydarzeń biznesowych i kongresowych w kraju. Inwestycja wpisuje się w długofalową strategię grupy Górskie Resorty, zakładającą rozwój nowoczesnej infrastruktury hotelowej i konferencyjnej w najatrakcyjniejszych turystycznie regionach Polski.



## Rafał Kincer odwołany z funkcji prezesa PHH

Rada Nadzorcza spółki Polski Holding Hotelowy 16 kwietnia br. odwołała Rafała Kincera ze składu zarządu oraz z funkcji prezesa zarządu PHH. Od 17 kwietnia zarząd PHH jest jednoosobowy. Funkcję członka zarządu pełni Rafał Szymtke, który kieruje działalnością spółki.

Rada Nadzorcza podziękowała Rafałowi Kincerowi za wkład w rozwój Polskiego Holdingu Hotelowego. Jednocześnie Rada uznała, że w obliczu wyzwań stojących przed Grupą Kapitałową PHH, potrzebne są zmiany w zarządzie spółki. W najbliższym czasie Rada Nadzorcza ogłosi postępowanie konkursowe na stanowisko Prezesa Zarządu PHH.



Rafał Kincer pełnił funkcję prezesa zarządu od 15 lipca 2024 r.

# MONIN®

## Granat, w każdej kropli.



Syrop MONIN  
Owoc Granatu

Odkryj nasze przepisy



www.moninpolska.pl



inspiracje koncepty receptury

REKLAMA



## II SPA & WELLNESS BUSINESS FORUM 2026 już 1 czerwca

Tegoroczne największe, najważniejsze i najciekawsze w Polsce biznesowe spotkanie profesjonalistów z sektorów SPA, wellness oraz fitness, a także kupców i dostawców, odbędzie się 1 czerwca w Arche Hotel Krakowska w Warszawie. II Spa & Wellness Business Forum 2026 towarzyszyć będzie bezpłatny konkurs Spa & Wellness Business Awards 2026, do którego już wkrótce rozpoczniemy przyjmowanie zgłoszeń. Głównym Partnerem Merytorycznym jest firma SPA Consulting z Anetą Muller na czele.



Spa & Wellness Business Forum 2026 to druga edycja spotkania biznesowego realizowanego w naszej autorskiej, doskonale znanej i sprawdzonej formule, z programem konferencyjnym na wysokim poziomie merytorycznym. Powstało w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na branżowe spotkanie, które łączy profesjonalistów z sektorów SPA, wellness oraz fitness. Od lat dostrzegamy, że, ta część rynku rozwija się dynamicznie, a przedsiębiorcy poszukują

przestrzeni do wymiany doświadczeń, pozyskiwania nowych kontaktów biznesowych oraz doskonalenia swoich strategii w kontekście rosnącej konkurencji i zmieniających się oczekiwań. Jako wydawca i wieloletni organizator wydarzeń branżowych czujemy się odpowiedzialni za tworzenie platformy, która umożliwi innowacyjne podejście do rozwoju tego sektora. II Spa & Wellness Business Forum 2026 ma na celu nie tylko integrację branży, ale także inspirowanie do wprowadzania

nowych standardów i efektywnej komunikacji między uczestnikami rynku. Mamy nadzieję, że Forum po raz kolejny stanie się kluczowym wydarzeniem, które wesprze rozwój tego segmentu w Polsce – mówi Rafał Madyński, prezes zarządu i właściciel BROG B2B – media efektywnej komunikacji.

### Dla kogo Spa & Wellness Business Forum 2026?

Forum skierowane jest do:

- właścicieli i dyrektorów hoteli / obiektów noclegowych

/ resortów ze strefą spa & wellness i fitness;

- menedżerów stref spa & wellness i fitness;
- właścicieli, dyrektorów i menadżerów day spa;
- właścicieli, dyrektorów i menadżerów uzdrowisk oraz sanatoriów;
- właścicieli, dyrektorów i menadżerów parków wodnych, kompleksów basenowych;
- właścicieli, dyrektorów i menadżerów medical spa & wellness;



- właścicieli, dyrektorów i menadżerów siłowni, sal fitness;
- biur architektonicznych;
- dostawców produktów i usług dla sektora spa & wellness oraz fitness.

### Spotkanie branży

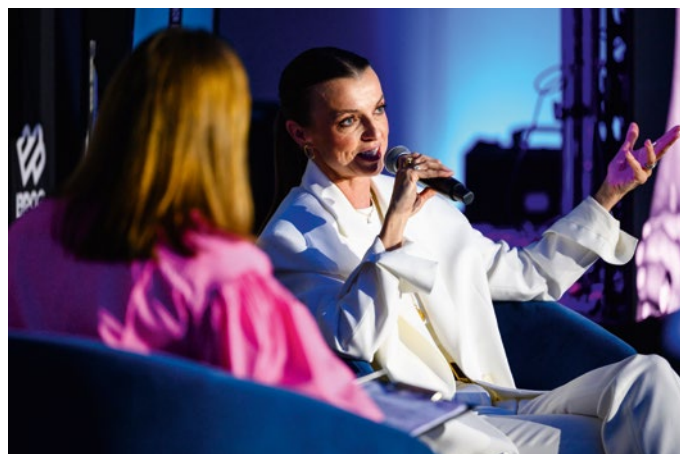
II Spa & Wellness Business Forum 2026 to nie tylko spotkanie – to kompleksowa platforma, która gromadzi właścicieli, dyrektorów oraz menadżerów hoteli spa / day spa / uzdrowisk oraz sanatoriów / parków wodnych, kompleksów basenowych / medical spa & wellness / siłowni, sal fitness. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu organizatora, wydawnictwa BROG B2B – media efektywnej komunikacji, wydarzenie staje się niekwestionowanym miejscem spotkań liderów branży, gdzie realizowane są innowacyjne projekty oraz omawiane

są najważniejsze kwestie dotyczące przyszłości rozwijającego się sektora. Umożliwia uczestnikom:

- Wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk,
- Nawiązanie oraz umacnianie cennych kontaktów biznesowych,
- Poznanie najnowszych trendów oraz narzędzi wspierających rozwój firm,
- Zapoznanie się z ofertą dostawców usług i produktów.

### Merytoryczny program pełen innowacji

Program II Spa & Wellness Business Forum 2026 został zaprojektowany z myślą o głębokiej analizie najważniejszych aspektów i wyzwań stojących przed branżą. W trakcie dnia uczestnicy będą mieli okazję wziąć udział w trzech panelach dyskusyjnych, gdzie eksperci i liderzy rynku przedstawiają:



- Kluczowe wyzwania i zmiany zachodzące w sektorze,
- Nowoczesne technologie i innowacje wpływające na funkcjonowanie stref spa & wellness i fitness,
- Strategie zwiększania efektywności operacyjnej i optymalizacji kosztów,
- Perspektywy rozwoju stref spa & wellness i fitness w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

### Efektywna formuła Business Speed Dating

W ramach Forum, przez cały dzień zaplanowano sesje Business Speed Dating. To niezwykle efektywna formuła umożliwiająca bezpośrednie spotkania z decyzyjnymi przedstawicielami hoteli / stref i salonów spa & wellness, a także przestrzeni i klubów fitness. Jest idealną okazją dla dostawców do przedstawienia oferty

i nawiązania kluczowych relacji. Bezpośredni kontakt sprzyja szybkiej identyfikacji potrzeb i znajdowaniu rozwiązań korzystnych dla obu stron.

### Uroczysta Gala i Nagrody Spa & Wellness Awards 2026

Dzień pełen inspirujących prelekcji i owocnych rozmów zwieńczy wyjątkowa Gala, podczas której zostaną wręczone nagrody w prestiżowym konkursie Spa & Wellness Awards 2026. To moment, w którym uznanie dla osiągnięć oraz innowacyjnego podejścia do zarządzania i obsługi gościa nabiera szczególnego znaczenia. Gala stanowi również doskonałą okazję do podsumowania osiągnięć branży oraz wyznaczenia kierunków jej dalszego rozwoju.

[WWW.SPAWELLNESSFORUM.PL](http://WWW.SPAWELLNESSFORUM.PL)





# *35 LAT ARCHE!*

## *REWITALIZACJE. LUDZIE. WOLNOŚĆ.*

W Arche biznes nie zaczyna się od budynku, lecz człowieka.

Władysław Grochowski, prezes zarządu firmy, od lat konsekwentnie udowadnia, że hotelarstwo może być czymś więcej niż inwestycją czy usługą. To przestrzeń relacji, odpowiedzialności społecznej, odważnych decyzji i projektów, które często wymykają się klasycznym definicjom rynku. Dziś tę wizję współtworzy Klaudia Romanowicz, członkini zarządu, wnosząc do Arche energię młodszego pokolenia, świeże spojrzenie i własną wrażliwość. O zmianie pokoleniowej, dojrzeniu organizacji, odpowiedzialności za ludzi, kontrowersyjnych decyzjach i przyszłości rozmawiam z duetem, który pokazuje, że rozwój firmy może być jednocześnie procesem biznesowym, społecznym i głęboko osobistym.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

Chciałabym zacząć od nieco niestandardowego pytania. Jest Pan postacią rozpoznawalną nie tylko w branży hotelarskiej, lecz także w środowisku deweloperskim, biznesowym czy nawet politycznym. Gdyby jednak miał się Pan przedstawić komuś, kto nigdy wcześniej o Panu nie słyszał – jakich słów by Pan użył? Jak opisałby Pan siebie, patrząc szerzej niż tylko przez pryzmat działalności zawodowej?

**Władysław Grochowski:** Człowiekiem. To pierwsze słowo, które przychodzi mi do głowy. Mam poczucie, że w dzisiejszych czasach gdzieś tego „człowieka” po drodze zgubiliśmy i wciąż go na nowo szukamy. Pandemia tylko ten proces pogłębiła. Uświadomiła nam, jak bardzo potrzebujemy siebie nawzajem, relacji, bliskości. W tym sensie hotelarstwo jest jedynie narzędziem, pewnym środkiem do celu. Jego istotą jest przecież tworzenie przestrzeni dla ludzi – miejsc spotkań, rozmów, odbudowy relacji. To one nadają sens naszej działalności.

Czyli – niezależnie od wszystkich tytułów i funkcji – najważniejsze jest po prostu pozostać człowiekiem?

**WG:** Zdecydowanie tak. Tytuły mają swoje miejsce, są potrzebne w strukturach organizacyjnych, ale nie powinny definiować człowieka. W naszej firmie staramy się odchodzić od nadmiernego przywiązywania wagi do stanowisk. Chcemy budować środowisko, w którym każdy pracuje przede wszystkim na własne nazwisko, na swoją markę osobistą. To jest znacznie bardziej autentyczne i – moim zdaniem – ciekawsze.

Czyli po prostu: Władysław Grochowski – człowiek?

**WG:** Dokładnie tak.

Widzieliśmy się w październiku. To w sumie niedługo, pół roku, ale w Arche dzieje się tak wiele, że chciałabym zadać podobne pytania, jak wówczas, bo być może odpowiedź ewoluowała. Panie prezesie, Arche z Klaudią w zarządzie zyskało nową twarz. Jak wiele jest Klaudii – jej charyzmy, pomysłów i działań – w działalności Grupy?

**WG:** Przyznam, że w przypadku Pani Klaudii w dużej mierze zaufałem intuicji. To był wybór „na czuja”, bez długich analiz i dziś widzę, że to przeczucie mnie nie zawiodło. Pani Klaudia ma ogromny potencjał. Wniosła do organizacji świeżą energię, młodość, zaangażowanie. Jest osobą, która podejmuje się wszystkiego – czasem aż za bardzo, więc bywa, że muszę ją wręcz stopować (śmiech). Ale to zdecydowanie lepsza sytuacja niż odwrotna. Takich ludzi jest naprawdę niewiele. Wystarczy impuls i ona natychmiast przechodzi do działania.

A czego Pan – jako lider i twórca firmy – uczy się dziś od Klaudii? Co daje Panu ta współpraca na poziomie osobistym i zawodowym?

**WG:** Przede wszystkim pozwala spojrzeć na świat z nowej perspektywy. To inne pokolenie, podejście, wrażliwość. Gdybym zatrzymał się wyłącznie przy własnym sposobie myślenia, mógłbym szybko stać się – mówiąc półżartem – eksponatem muzealnym. Tymczasem rzeczywistość zmienia się każdego dnia, a my musimy za tym nadążyć. Uczymy się od siebie nawzajem. Staram się też, by Pani Klaudia podchodziła do niektórych spraw z większym dystansem. Ona bywa bardzo zero-jedynkowa, bardzo poważna w swoim podejściu. To naturalne. Ta wymiana doświadczeń działa w obie strony.

Czyli była intuicja, ale też świadomość, że młodsze pokolenie wnosi energię, której organizacja – i Pan osobiście – potrzebujecie?

**WG:** Oczywiście. Zawsze lubiłem pracować z młodymi ludźmi, obserwować ich sposób myślenia. Największą wartość widzę jednak w łączeniu pokoleń – doświadczenia seniorów z energią młodszych. Dopiero wtedy powstaje coś naprawdę wartościowego. Sztuką jest sprawić, by te różne osobowości, doświadczenia i wrażliwości zaczęły działać w tym samym kierunku.

Ale oddawanie odpowiedzialności nie jest łatwe. Zwłaszcza, gdy mówimy o firmie budowanej przez lata. Czy miał Pan z tym trudność?

**WG:** To pytanie należałoby zadać również Pani Klaudii, jak ona to odbiera. Naturalnie, zawsze pojawia się pewna obawa i potrzeba kontroli. Z drugiej strony, staram się zachować dystans. Mam świadomość swoich kompetencji, dlatego wolę czasem stanąć z boku, obserwować i pozwolić innym się wykazać. Nie narzucać się, lecz w razie potrzeby skorygować kierunek. Pani Klaudia pełni dziś bardzo ważną rolę w organizacji, a na ile jestem w tym procesie powściągliwy, a na ile jeszcze „trzymam ster”, to już kwestia perspektywy.

Klaudio, a jak Ty postrzegasz ten proces? Na ile czujesz, że realna odpowiedzialność i obszary zarządzania zostały Ci już przekazane? Czy masz dziś pełną swobodę w podejmowaniu decyzji, czy wciąż zdarza się, że szukasz ostatecznego potwierdzenia u Pana Prezesa?

**Klaudia Romanowicz:** Wejście do zarządu to był dla mnie przede wszystkim krok w zupełnie nowy obszar. Hotelarstwo jest czymś, co czuję i znam, natomiast wejście w kwestie budowlane czy architektoniczne oznaczało intensywną

naukę od podstaw. Żartowałam nawet, że jestem na „rocznych korepetycjach”, a współpracę z Panem Prezesem nazywam swoim nieustającym MBA – tyle że realizowanym w praktyce, każdego dnia.

Ta samodzielność i odwaga w podejmowaniu decyzji przychodzi stopniowo, z czasem. Nie boję się decydować – nawet jeśli wiem, że z perspektywy czasu mogłabym coś zrobić inaczej. Mam świadomość, że zbyt długie analizowanie często oznacza większe koszty i trudniejsze konsekwencje. Dlatego staram się działać, a jednocześnie patrzeć długofalowo.

### Czyli czasem warto zaryzykować?

**KR:** Zdecydowanie. Szczególnie że dziś nie chodzi już tylko o reagowanie na potrzeby rynku w perspektywie roku czy dwóch, ale o jego współtworzenie i wyprzedzanie trendów. To wymaga zupełnie innego myślenia.

Ten proces to dla mnie ogromna nauka i to na wielu poziomach. Co ciekawe i o czym Pan Prezes nie wie, od początku mojej pracy w zarządzie prowadzę notes, w którym zapisuję myśli Pana Prezesa. Często są to krótkie hasła, które w danym momencie nie zawsze są dla mnie w pełni zrozumiałe. Zdarza się, że wracam do nich po kilku miesiącach i dopiero wtedy odkrywam ich sens. Na początku bywają frustrujące, mam poczucie, że chciałabym więcej, szybciej, ale z czasem przychodzi zrozumienie.

### Czyli to dla Ciebie nie tylko rozwój zawodowy, ale też osobisty?

**KR:** Zdecydowanie tak. Nawet niedawno, uświadomiłam sobie, jak bardzo się zmieniłam w ciągu roku. Czuję, że dojrzewam, uczę się patrzeć szerzej, bardziej świadomie. Jestem przekonana, że gdybym dziś miała ponownie zarządzać obiektem w Łochowie, w pewnych obszarach zrobiłabym to inaczej, właśnie dzięki tym doświadczeniom i nowej perspektywie.

### Gdybyś miała wskazać konkretnie: jaki obszar lub umiejętność rozwinęłaś najbardziej w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy? Co dziś uznajesz za swój największy zawodowy progres?

**KR:** Na początku największym wyzwaniem był dla mnie obszar budowlany – wręcz mnie przerażał. Dziś stał się jednym z najbardziej interesujących elementów mojej pracy. Proces projektowania, układania funkcji, szukania najlepszych rozwiązań – to wszystko jest niezwykle inspirujące. Zdarza się, że analizujemy projekty w zespole, a później konfrontuję je z Panem Prezesem i nagle pojawia się zupełnie inna perspektywa. To uczy otwartości i pokazuje, jak wiele jeszcze można zobaczyć, jeśli spojrzy się na problem z innej strony.

Poza tym ogromną zmianą jest dla mnie sposób pracy z emocjami. Ich rozumienia i zarządzania nimi. Tak jak wspomniał Pan Prezes, z natury jestem osobą dość zero-jedynkową i widzę, że w operacyjnym działaniu to atut. Natomiast w szerszym, życiowym kontekście nauczyłam się większej elastyczności i dystansu.

Wspomniałaś, że kwestie budowlane były największym wyzwaniem. A czy było coś jeszcze, co na początku budziło obawy? W końcu w bardzo młodym wieku objęłaś funkcję wiążącą się z ogromną odpowiedzialnością i dużym zaangażowaniem.

**KR:** Paradoksalnie nie była to sama odpowiedzialność, podchodziłam do niej bardzo świadomie i realistycznie. Wiedziałam, z czym się to wiąże, ale nie czułam lęku. Większym wyzwaniem okazało się pogodzenie życia zawodowego z prywatnym. Hotelarstwo było wymagające, ale to zupełnie inna skala i dynamika.

Od początku bardzo dbałam też o zachowanie granicy między życiem zawodowym a prywatnym. O pewną intymność i przestrzeń tylko dla siebie. To było i nadal jest dla mnie istotne.

Jeśli miałabym wskazać coś, co rzeczywiście było trudne na starcie, to kwestia oczekiwań. Zastanawiałam się, czy będę w stanie im sprostać – zarówno tym ze strony Pana Prezesa, jak i zespołu, w którym są osoby pracujące w firmie od kilkudziesięciu lat. To ludzie z ogromnym doświadczeniem, współtworzący tę organizację od początku. Pojawia się więc naturalne pytanie: jak odnaleźć się w takiej strukturze?



### Władysław Grochowski:

*Na początku środowisko „klasycznych” hotelarzy patrzyło na nas z dystansem. Było takie przekonanie: „niech sobie mówi, my wiemy swoje”. Dziś sytuacja się odwraca – mamy własną drogę i własne doświadczenia.*

Z czasem jednak rozumiałam, że nie mogę funkcjonować wyłącznie przez pryzmat spełniania oczekiwań innych. To podejście ewoluowało – dziś skupiam się raczej na tym, by szeroko patrzeć na organizację i jej rozwój, niż na tym, by odpowiadać na każde wyobrażenie, jakie ktoś może mieć wobec mojej roli.

Panie Prezesie, czy ma Pan dziś poczucie, że w pewnym sensie współtworzy Pan także ludzi – ich postawy, sposób myślenia, osobowości? Że ma Pan realny wpływ na pracowników i menedżerów w Grupie? Być może to proces naturalny, ale często niedostrzegany...

**WG:** Coraz bardziej do mnie dociera, że rzeczywiście tak jest. Kiedyś o tym w ogóle nie myślałem, nie miałem takiej świadomości. Dziś, patrząc na siebie z pewnego dystansu, widzę, że ten wpływ istnieje. Choć oczywiście każdy z nas

ma swoje cechy nazwijmy to takie „wrodzone”, to jednak ogromne znaczenie mają spotkania z ludźmi.

Miałem to szczęście, że trafiałem na bardzo ciekawe środowiska – szkoła plastyczna, później filmowa. Ludzie z różnych stron świata, kreatywni, otwarci. To mnie ukształtowało. Zawsze też chodziłem własnymi drogami, byłem raczej niepokorny, trochę z boku. I to, myślę, miało duży wpływ na to, kim dziś jestem.

Z natury byłem raczej wycofany, nie szukałem pierwszego planu. Ale od kilku lat – powiedziałbym, może od dekady – coś się zmieniło. Zaczęło do mnie docierać, że jednak mam większy wpływ, niż wcześniej zakładałem. Dziś już nie mam co do tego wątpliwości. Zwłaszcza że doszły do tego media, większa rozpoznawalność, ten cały szum wokół.

Pamiętam, że kilka lat temu rozmawialiśmy o propozycji stworzenia filmu o Panu. Wtedy mówił Pan, że może to jeszcze nie ten moment. Dziś mam wrażenie, że Pana życie to gotowy scenariusz.

**WG:** Zobaczymy. Ja się cały czas zmieniam. Nawet, gdy patrzę na projekt „Kryptonim SzeF” sprzed dwóch lat, to dziś byłbym już zupełnie innym bohaterem. Dlatego myślę, że to jeszcze poczeka. Rzeczywiście była kiedyś taka propozycja – także napisania książki, między innymi od Ryszarda Bugajskiego, ale podchodzę do tego z dużym dystansem. Nic nie muszę, naprawdę.

Książek jest bardzo dużo. My jesteśmy tu na chwilę – coś po sobie zostawimy albo nie. To nie jest najważniejsze.

Największą wartość widzę gdzie indziej – w byciu między ludźmi. W tym, że mam na nich wpływ, ale też odpowiedzialność za nich. Że mają pracę, że są zaangażowani, że ich rodziny mają poczucie bezpieczeństwa. To są rzeczy, które naprawdę mają znaczenie.

Powiedział Pan, że wciąż się Pan zmienia i uczy. Takie podejście w biznesie jest rzadkie i bardzo cenne. Wielu osobom wystarcza znacznie mniej, by uznać, że osiągnęli już wszystko.

**WG:** Bo ja tego tak nie widzę. Cały czas się uczę. I chyba na tym to polega – żeby się nie zatrzymać.

Panie Prezesie, w tym roku Arche świętuje swoje 35-lecie. Jakby Pan podsumował ten okres? Zapewne było mnóstwo sytuacji, ludzi, którzy wpłynęli na to w jakim kierunku rozwinęła się spółka, na to w jakim obecnie jest miejscu. Ale jakby miał Pan wskazać kluczowe momenty w ciągu tych lat?

**WG:** Kluczowy moment dla mojego wejścia w hotelarstwo był w gruncie rzeczy zupełnie przypadkowy. Mieliśmy w Siedlcach budynek po biurze – zwykły biurowiec, który nie był nam już potrzebny. Można go było zburzyć albo sprzedać, ale zdecydowaliśmy się go zaadaptować. Tak powstał pierwszy, dość nietypowy hotel. Z dzisiejszej perspektywy mogę powiedzieć, że był bardzo „nieksiążkowy”. Właściwie od tego wszystko się zaczęło. Później był jeszcze dwukrotnie rozbudowywany.



Fot.: Maciej Margas

Kolejnym przełomowym momentem była decyzja o zakupie dawnej cukrowni w Żninie. To był projekt absolutnie nieoczywisty – nikt nie wierzył, że może się udać.

### Pamiętam, że mówił Pan, iż wówczas trudno było nawet o finansowanie...

**WG:** Dokładnie. Banki, doradcy, analitycy – wszyscy zgodnie uznawali ten projekt za niemożliwy. Gdybym ich posłuchał, nic by z tego nie wyszło. Tymczasem to właśnie takie wyzwania najbardziej nas napędzają. To, co wydaje się niemożliwe, jest znacznie ciekawsze niż projekty „bezpieczne”.

W gruncie rzeczy my nie weszliśmy w hotelarstwo z planu. Wyszliśmy z rynku mieszkaniowego i to on dał nam fundament – zarówno organizacyjny, jak i finansowy. Niektórzy chcą być deweloperami, bo to się opłaca. Ja nigdy w ten sposób o tym nie myślałem. Raczej podążam za tym, co przynosi los, okoliczności, może jakaś intuicja. Nie planuję wszystkiego w detalach.

Dziś odchodzimy od klasycznej mieszkaniówki – wracamy do niej tylko wtedy, gdy uzupełnia większe, wielofunkcyjne projekty miejskie. Natomiast naszym głównym kierunkiem stają się obiekty z duszą – przede wszystkim zabytki, które można przywrócić do życia i nadać im nową funkcję. W ten sposób budujemy produkt turystyczny i rozwijamy markę. To ciągły proces. Uczymy się na własnych doświadczeniach, często na błędach. Stawiamy pierwszy krok, wyznaczamy kierunek, ale nie zawsze wiemy, dokąd dokładnie nas zaprowadzi.



### Klaudia Romanowicz:

*(...) Niedawno uświadomiłam sobie, jak bardzo się zmieniłam w ciągu roku. Czuję, że dojrzewam, uczę się patrzeć szerzej, bardziej świadomie.*

### Ale gdyby nie wcześniejsze doświadczenia w mieszkaniówce, to hotelarstwo pewnie by się nie pojawiło?

**WG:** Oczywiście. To była podstawa – także finansowa. Tego typu projekty wymagają ogromnego kapitału. My mieliśmy go częściowo wypracowanego, ale też zbudowaliśmy zaufanie inwestorów. Dziś to około 1,2 miliarda złotych środków powierzonych przez inwestorów. To ogromna odpowiedzialność, bo to kapitał, który musi pracować i przynosić wyniki. Do tego dochodzą nasze własne środki, emisje obligacji, kredyty. Banki wciąż są zainteresowane finansowaniem, ale dziś trzeba już znacznie ostrożniej zarządzać ryzykiem.

Na początku można sobie pozwolić na więcej – ewentualna porażka ma mniejszą skalę. Dziś to organizacja licząca ponad dwa i pół tysiąca pracowników. Odpowiedzialność

jest nieporównywalna. Jednocześnie mam poczucie, że wciąż jesteśmy na początku drogi. Dopiero teraz wiele rzeczy zaczyna się klarować.

Na początku środowisko „klasycznych” hotelarzy patrzyło na nas z dystansem. Było takie przekonanie: „niech sobie mówi, my wiemy swoje”. Dziś sytuacja się odwraca – mamy własną drogę i własne doświadczenia. Jeśli coś się nie sprawdza, szukamy innych rozwiązań.

Najważniejsze jest to, że w organizacji są ludzie kreatywni – dyrektorzy, menedżerowie, którzy chcą szukać, próbować. Dzięki temu ta praca jest ciekawa. Bo my się tym trochę bawimy – w dobrym sensie. A jednocześnie zmiana jest u nas stała. Jeśli ktoś uzna, że „już wszystko osiągnął”, to bardzo szybko może się okazać, że po prostu przespał moment, w którym świat poszedł dalej.

### A jeśli mówimy o ludziach – o tych, których obecność sprawiła, że Arche dziś wygląda właśnie tak – czy da się wskazać konkretne osoby? Klaudia, może z Twojego punktu widzenia.

**KR:** To jest bardzo trudne, żeby wymienić jedną czy dwie osoby, bo za Arche stoi cały zespół ludzi, którzy naprawdę czują tę organizację. To jest coś więcej niż praca.

Mamy choćby Olę Cybulę – osobę, która działa intuicyjnie, sercem. W jej przypadku nie trzeba niczego tłumaczyć, ona to po prostu czuje. Dziś widać to choćby w Muszynie – to miejsce, w którym, moim zdaniem, skupia się cała esencja Arche.

Jest też Pani Monika Wojciechowska, która odpowiada za projekty społeczne – pracę z osobami wykluczonymi, z więźniami czy osobami w kryzysie bezdomności. To są działania wymagające ogromnej wrażliwości i zaangażowania. Monika, razem z mężem, buduje te projekty z pełnym przekonaniem i autentycznością.

Nie można też pominąć Anety Żochowskiej, dyrektor fundacji. Dla mnie działalność społeczna i biznesowa to jeden organizm – nigdy nie rozdzielam tych dwóch obszarów.

**WG:** Ludzie często nie zdają sobie sprawy, jaki potencjał mają. My staramy się go wydobywać. Każdy człowiek coś w sobie ma – tylko trzeba mu dać szansę. Ale to wymaga też odpowiedniej organizacji, kultury pracy, która tę przestrzeń tworzy...

Mamy też osoby, które może nie są na pierwszym planie, a są absolutnie kluczowe dla funkcjonowania firmy. Pani Agnieszka Mitura – zaczynała bardzo skromnie, uczyła się księgowości, a dziś jest niezwykle kreatywną i jednocześnie precyzyjną osobą. Potrafi łączyć porządek finansowy z nieszablonowym myśleniem, co nie jest częste.

**KR:** Dodałabym jeszcze Agnieszkę Korbut. To dwie osoby, które odpowiadają za obszary administracyjno-finansowe. Kobiety bardzo silne, doświadczone, które potrafią powiedzieć wprost, co myślą – zarówno prezesowi, jak i mnie. Mają szeroką perspektywę i ogromne zaufanie zespołu.

### Myślę, że nie można też pominąć roli małżonki Pana Prezesa...

**WG:** Moja żona idzie swoją drogą, ale ma na mnie duży wpływ. Ja byłem bardziej schematyczny, a ona wprowadzała inne spojrzenie. Zresztą uważam, że kobiety są po prostu mądrzejsze.

**To odważna teza...**

**WG:** Mnie z nią wygodnie.

**W Arche rzeczywiście widać silną obecność kobiet...**

**WG:** Tak, to często one są tą siłą, choć działają czasem w tle. Oczywiście mężczyźni też są potrzebni – chociażby na budowach – ale trzeba przyznać, że kobiety świetnie odnajdują się również w tych obszarach. Są dokładne, konsekwentne, potrafią utrzymać porządek i mają autorytet. Zresztą coraz częściej obejmują funkcje kierownicze także przy realizacji inwestycji.

**W Arche widać też, że dla wielu osób to coś więcej niż praca...**

**KR:** Tak, jeśli ktoś odnajdzie się w tej kulturze, to zostaje na długo. To zaczyna być styl życia.

**A jeśli ktoś się nie odnajduje?**

**KR:** Nie działamy zero-jedynkowo. Nie zwalniamy od razu – raczej szukamy dla danej osoby innego miejsca w organizacji. Czasem trzeba spróbować raz, drugi, trzeci. I nagle okazuje się, że ktoś trafia w odpowiedni obszar i wszystko zaczyna działać.

**WG:** Oczywiście są sytuacje, w których trzeba się rozstać – jeśli ktoś działa świadomie na niekorzyść firmy. Ale jeśli błąd wynika z niewiedzy czy braku doświadczenia, to rozmawiamy. Dajemy drugą szansę, czasem kolejną. To nie jest organizacja, w której po jednym potknięciu wszystko się kończy.

**Czy jest jeszcze coś, czego Panu brakuje w Arche? Czy jest jeszcze obszar, temat do zagospodarowania, który jest w Pana głowie od dawna, czy raczej pomysły i projekty pojawiają się na bieżąco?**

**WG:** Oczywiście, że jest jeszcze sporo do zrobienia. To nie jest tak, że wszystko funkcjonuje idealnie. Wciąż widzimy wiele niedoskonałości wewnątrz organizacji – są obszary, które wymagają poprawy, działają, które nie działają tak, jak powinny. To jest proces ciągły: obserwujemy, wyciągamy wnioski, korygujemy.

Mam też poczucie, że dziś wiem już trochę więcej niż kilka lat temu – może jestem odrobinę mądrzejszy. Chciałbym jeszcze przez jakiś czas aktywnie działać, choć oczywiście nikt z nas nie wie, ile tego czasu ma. Patrzę na osoby takie jak Sobiesław Zasada czy Zbigniew Grycan. Wciąż aktywne, pełne energii i myślę sobie, że jeszcze sporo przede mną.

Mam ambitne plany. Chciałbym wykorzystać najbliższe lata, żeby uporządkować i domknąć pewne procesy, o których mówiliśmy już wcześniej.

**Czyli jednak jest coś konkretnego na horyzoncie?**

**WG:** Tak, zdecydowanie. Projektów mamy bardzo dużo. Część z nich jest już w przygotowaniu. Natomiast widzę też duże rezerwy po naszej stronie, choćby w kosztach realizacji. Uważam, że jesteśmy w stanie prowadzić inwestycje nawet o kilkanaście czy kilkadziesiąt procent efektywniej. To jest

przestrzeń do optymalizacji, która pozwoli nam być jeszcze bardziej konkurencyjnymi.

Ale nie chodzi tylko o liczby. Równie ważne są kwestie funkcjonalne, pomysłowość, kreatywność. To są obszary, które cały czas rozwijamy i które w dużej mierze decydują o tym, jak będzie wyglądała Arche w przyszłości.

**Jakie zatem otwarcia przed nami? Który z najbliższych projektów wydaje się największym wyzwaniem?**

**KR:** Najbliższe otwarcia to Białystok, Ożarów, Kraków. Zdecydowanie największe wyzwanie to Bytom – wyjątkowa przestrzeń, która będzie zachwycać wielowymiarowo.

**Klaudio, wspomniałaś, że praca w Arche to dla Ciebie coś więcej niż tylko obowiązki zawodowe – raczej styl życia. Pełnisz funkcję członkini zarządu, ale można odnieść wrażenie, że Twoja rola wykracza daleko poza formalne ramy stanowiska. Jak definiujesz swoją misję w Arche? Jakie cele wyznaczasz sobie w kontekście dalszego rozwoju Grupy?**

**KR:** Zawsze powtarzam – zarówno sobie, jak i współpracownikom – że jestem przede wszystkim przedłużeniem rąk, oczu i uszu Pana Prezesa. Uczę się tej wizji, staram się ją rozumieć i współtworzyć. Cieszę się, że mogę być jej częścią. Oczywiście rozmawiamy tyle, ile pozwala na to czas. Choć czasem żartuję, że kiedy pracowałam jeszcze w Łochowie, tych rozmów było więcej niż dziś, przy tej skali działań.

Na tym etapie czuję, że jestem nie tylko wykonawcą, ale też częścią procesu kreacji i to daje mi ogromną satysfakcję.

Moja misja jest wielowymiarowa, bo działam w różnych obszarach. Jednym z kluczowych celów jest dla mnie pokazanie, że hotelarstwo dzisiaj nie jest już tym, czym było jeszcze kilka lat temu. Sama często mówię, że mamy wyraźny podział: przed i po pandemii.

Dziś hotelarstwo nie powinno opierać się na schemacie „marmurów” i standardów definiowanych wyłącznie przez jakość produktu czy segment gościa. To już nie jest sprzedaż usługi w klasycznym rozumieniu. Dla mnie hotelarstwo to przede wszystkim relacje i emocje. Usługa jest jedynie dodatkiem. Fundamentem jest doświadczenie, które tworzymy dla gościa.

Rynek zmienia się bardzo dynamicznie, a Polska jest dziś w wyjątkowym momencie rozwoju turystyki. Mamy ogromny potencjał, ale kluczowe jest to, by nie próbować kopiować innych i gonić za globalnymi trendami. Powinniśmy raczej pokazywać to, co w Polsce najcenniejsze – autentyczność, regionalność, różnorodność.

Właśnie to jest kierunek, który chciałabym wzmacniać w Arche – budowanie miejsc opartych na emocjach, relacjach i lokalnej tożsamości. Pokazywanie, że nasze obiekty są inne, że mają charakter i sens. Nie chcemy iść drogą wszystkich. Chcemy tworzyć własną.

To jest coś, o czym Pan Prezes mówi od lat – że gdzieś po drodze zgubiliśmy człowieka. Tymczasem to ludzie tworzą sukces hotelu, nie budynek. Możemy mieć najnowocześniejsze technologie, najpiękniejsze wnętrza, ale jeśli nie ma zespołu, który to czuje, który buduje atmosferę – to wszystko pozostaje tylko pustą przestrzenią.



Fot.: Maciej Margas

Pamiętam moment, kiedy dużo mówiło się o automatyzacji i hotelach obsługiwanych przez roboty...

**KR:** I być może dla części gości to będzie atrakcyjne. Ale dla mnie sedno hotelarstwa pozostaje niezmiennie – to człowiek i relacja. Technologia może wspierać, ale nie zastąpi tego, co najważniejsze.

Panie Prezesie, angażując Arche w kampanię antyalkoholową, ponownie wchodzi Pan w obszar wykraczający poza klasyczny biznes – tym razem bardzo wrażliwy społecznie, ale też budzący różne opinie. Pojawiają się głosy, że to kierunek kontrowersyjny, zwłaszcza w branży, w której sprzedaż alkoholu jest istotnym elementem oferty. Skąd ta decyzja?

**WG:** To nie jest decyzja biznesowa, tylko życiowa i społeczna. Sam od 40 lat nie piję alkoholu i wiem, jak ogromny wpływ ma to na jakość życia. Wielu bardzo zdolnych ludzi z mojego otoczenia przegrało z alkoholem. To realny, powszechny problem, o którym często nie mamy odwagi mówić wprost.

Jako przedsiębiorcy mamy nie tylko prawo, ale i obowiązek brać odpowiedzialność za to, co dzieje się wokół nas. Nie wszystko musi – i nie wszystko powinno – być pozostawione państwu. Jeśli widzimy problem, powinniśmy reagować.

Dla Arche sprzedaż alkoholu nigdy nie była fundamentem biznesu. To marginalna część działalności. Naszym celem jest tworzenie miejsc i wartości, a nie maksymalizacja zysków za wszelką cenę.



## Władysław Grochowski:

*Ludzie często nie zdają sobie sprawy, jaki potencjał mają. My staramy się go wydobywać. Każdy człowiek coś w sobie ma – tylko trzeba mu dać szansę.*

Zaskoczyła mnie skala pozytywnego odzewu – wiele osób dostrzega ten problem i utożsamia się z takim podejściem. Szczególnie młodsze pokolenie coraz częściej świadomie rezygnuje z alkoholu, widząc jego konsekwencje w swoich rodzinach.

Dlatego uważam, że warto jasno mówić, co jest dla nas dobre, a co nie i mieć odwagę działać zgodnie z tym przekonaniem.

Klaudia, jakie były reakcje dyrektorów, którzy ostatecznie odpowiadają za realizację budżetów? Jakie są pierwsze reakcje gości? Czy będziecie rozszerzać ten projekt? Czy liczycie się ze spadkami obrotów w tych miejscach? Macie to skalkulowane?

**KR:** Każda zmiana wywołuje różne reakcje. Mamy zarówno zwolenników, jak i osoby bardziej ostrożne, które zastanawiają się, jak przełożyć tę ideę na codzienną operację. Dla

nas kluczowe jest jednak jedno: decyzja została podjęta i naszym zadaniem jest dobrze ją wdrożyć.

Nie chodzi o zakazy czy odbieranie gościom wyboru. Alkohol nadal jest dostępny – jeśli ktoś świadomie o niego poprosi, oczywiście go otrzyma. Zmieniamy natomiast punkt ciężkości: nie eksponujemy alkoholu jako pierwszego wyboru. Zamiast tego budujemy atrakcyjną, jakościową ofertę alternatyw – świeże soki, autorskie napoje, rozbudowane karty bezalkoholowe. Chcemy pokazać, że można inaczej.

Pierwsze reakcje gości są pozytywne. Część osób dopytuje, interesuje się inicjatywą, inni po prostu korzystają z nowej oferty. Co istotne, obserwujemy też szerszy trend rynkowy – coraz więcej osób świadomie ogranicza lub rezygnuje z alkoholu.

Jeśli chodzi o aspekt biznesowy, oczywiście analizujemy to, ale nie zakładamy prostego przełożenia na spadki. Zmienia się struktura przychodów, niekoniecznie ich poziom. Również w obszarze eventów widzimy rosnące zainteresowanie ofertą bezalkoholową – goście coraz częściej o nią pytają.

Naszym celem nie jest eliminacja alkoholu, lecz stworzenie realnego wyboru i przesunięcie akcentów w kierunku bardziej świadomej, nowoczesnej gościnności.

Ostatni raz rozmawialiśmy tuż po wprowadzeniu programu wspierającego przyszłych i obecnych rodziców – inicjatywę, która odbiła się szerokim echem w mediach i wywołała wiele dyskusji, nie zawsze przychylnych. Jak z perspektywy czasu oceniacie ten projekt?

**KR:** Program nadal funkcjonuje i – jeśli chodzi o naszych pracowników – spotyka się z bardzo pozytywnym odbiorem. Co ciekawe, jego oddziaływanie wykracza daleko poza Polskę. Mieliśmy sygnały z zagranicy – pojawili się u nas goście, którzy dowiedzieli się o tej inicjatywie z mediów w swoich krajach, były też zapytania ze Stanów Zjednoczonych. Wiadać, że temat rezonuje szerzej.

**WG:** Równolegle patrzymy na to w szerszym kontekście demograficznym i społecznym. Z rynku pracy wypada dziś wiele osób – czy to z powodów życiowych, czy systemowych. Dotyczy to m.in. osób w kryzysie bezdomności czy wychodzących z zakładów karnych, które często nie mają, dokąd wrócić i bardzo łatwo trafiają z powrotem do trudnych środowisk.

Dlatego staramy się działać wielotorowo – nie tylko wspierać rodziny, ale też przywracać ludzi na rynek pracy, dawać im realną szansę. Ogromną rolę odgrywają tu projekty społeczne, prowadzone m.in. przez Panią Monikę Wojciechowską, które pokazują, że odpowiednie wsparcie – praca, mieszkanie, poczucie sensu – może całkowicie zmienić czyjeś życie.

**KR:** Myślę, że zmienia się też świadomość społeczna. Coraz częściej patrzymy na demografię nie tylko jako na problem, ale też jako na wyzwanie, na które można odpowiadać konkretnymi działaniami.

Jeśli firmy chcą się rozwijać, szczególnie firmy rodzinne, muszą myśleć długofalowo – także w kontekście demografii. Widzimy już pierwsze sygnały zmiany – pojawia się



z miłości do  
**Zmywania**

winterhalter®

# Wynajmij

profesjonalną zmywarę  
gastronomiczną



**Najwyższej jakości  
zmywarki.**

Całkowicie niezawodne.  
Ekonomiczne. Ergonomiczne  
i łatwe w obsłudze.



## Dlaczego warto?



Umowa bez pośredników



Brak inwestycji na start



Gwarancja i serwis przez  
cały okres najmu



Bezpłatna dostawa, montaż  
i konfiguracja

**Sprawdź ofertę dla swojego biznesu:**  
[wynajmijzmywarke.pl](http://wynajmijzmywarke.pl)



**wynajmij  
zmywarke<sup>pl</sup>**

pewnego rodzaju „moda” na rodzinę, na świadome decyzje o jej powiększaniu. Zgłaszają się do nas rodziny wielodzietne, często bardzo dobrze wykształcone, świadomie wybierające taki model życia.

**Panie Prezesie, został Pan powołany do Rady Biznesu przy Prezydencie RP. Czy widzi Pan realną wartość we współpracy biznesu z polityką, czy podchodzi do niej raczej z dystansem?**

**WG:** Zdecydowanie z dużą rezerwą. Doceniam, że pojawiają się inicjatywy, które dostrzegają rolę przedsiębiorców. To nie jest wcale takie powszechne i warto to zauważyć, niezależnie od opcji politycznej. Uważam jednak, że w polityce zbyt często widzimy wzajemne konflikty, walkę interesów, zamiast realnego działania dla dobra wspólnego. Dlatego staram się trzymać od tego środowiska na dystans. Powołanie przez prezydenta RP gremium ma mieć wpływ na dialog między przedsiębiorcami a administracją i współtworzenie rozwiązań dla gospodarki. Czy tak się stanie? Trudno powiedzieć. Czas pokaże.

**Panie Prezesie, w kontekście projektu nowelizacji ustawy o własności lokali zabrał Pan bardzo zdecydowany głos, wskazując m.in. na ryzyko ograniczenia możliwości inwestycyjnych Polaków i wyhamowania rozwoju sektora hotelowego. Czy traktuje Pan tę sytuację jako jednostkowy przypadek legislacyjny, czy raczej szerszy sygnał zmiany podejścia państwa do rynku nieruchomości? Jakie konsekwencje może to przynieść?**

**WG:** Patrę na to szerzej, choć mam nadzieję, że akurat ten konkretny pomysł okaże się nieskuteczny. Mam wrażenie, że to wynika z pewnego uproszczonego myślenia, że deweloperzy dużo zarabiają, więc można ich dodatkowo obciążyć i w ten sposób „rozwiązać problem”. Tymczasem to nie tak działa.

Już wielokrotnie próbowano rozwiązywać kwestie mieszkaniowe odgórnie i to się nie sprawdzało. Rolą państwa powinno być tworzenie warunków do działania, a nie zastępowanie przedsiębiorców. Dziś głównym problemem nie jest samo budowanie – to jest stosunkowo proste – tylko cała otoczka administracyjna: procedury, czas oczekiwania, regulacje. To one powodują, że mieszkania mogłyby być nawet o 20–30% tańsze, gdyby system działał sprawniej.

Obecne przepisy w praktyce sprzyjają dużym podmiotom, a mniejszym utrudniają funkcjonowanie. To ogranicza konkurencję, a w konsekwencji wpływa na ceny i dostępność inwestycji.

Patrząc z perspektywy Arche – oczywiście analizujemy sytuację, ale podchodzimy do niej spokojnie. Mamy doświadczenie w działaniu w trudnych warunkach i różne scenariusze. Nie działamy w panice.

Dla mnie ważniejszy jest szerszy kontekst – umożliwienie ludziom inwestowania. W Polsce widzimy ogromną potrzebę lokowania kapitału, także przez mniejszych inwestorów. To jest zdrowy mechanizm gospodarki. Każdy powinien mieć możliwość, by jego pieniądź pracował, nawet niewielki.

Jeżeli zaczniemy to ograniczać, tworzyć bariery, zamiast wspierać przedsiębiorczość, to w dłuższej perspektywie może to osłabić rozwój rynku. Nie tylko nieruchomości, ale całej gospodarki.

**Panie Prezesie, wielokrotnie podkreślał Pan, że wierzy w człowieka – w jego dobre intencje i naturalną skłonność do czynienia dobra. Tymczasem w ostatnim czasie Arche znalazło się w centrum dużego zainteresowania mediów – pojawiły się nie tylko pozytywne komentarze, ale też krytyka. Jak Pan to odbiera? Skąd biorą się takie reakcje?**

**WG:** To jest zupełnie naturalne, że nie wszyscy będą nas chwalić. Nie wszystkim musi się podobać to, co robimy. Szczerze mówiąc i tak jestem zaskoczony skalą wsparcia i liczbą osób, które nas rozumieją i kibicują.



### **Klaudia Romanowicz:**

*Przede wszystkim chodzi o to, żeby nauczyć się zarządzać emocjami, a nie pozwalać, by to one zarządzały nami.*

Oczywiście zdarzają się pojedyncze sytuacje, na które trzeba zareagować, jeśli coś jest nie w porządku, to reagujemy. Ale generalnie nie przywiązujemy dużej wagi do negatywnych opinii. Nie warto w to wchodzić. Często najlepiej jest po prostu nie odpowiadać, nie dawać satysfakcji tym, którzy liczą na uwagę. Z doświadczenia wiem, że takich osób i tak się nie przekona.

Ja sam jestem na to odporny. Już dawno nauczyłem się dystansu. Jeszcze w czasach studiów zapisywałem sobie różne określenia, którymi mnie nazywano, było ich naprawdę sporo. Dziś patrę na to z uśmiechem. Co ważne, mamy wokół siebie ludzi, którzy nas znają i rozumieją i oni są najlepszą odpowiedzią na wszelkie zarzuty.

### **Czyli kluczem jest dystans i konsekwencja w działaniu?**

**WG:** Tak, ale też wolność. To jest dla mnie najważniejsze. Jestem wolnym człowiekiem i nie chcę tej wolności tracić. A bardzo łatwo ją oddać – czy to przez uzależnienia, czy przez wchodzenie w różnego rodzaju układy, zależności, zobowiązania. Wystarczy jeden błąd i ktoś już może próbować nas „ustawić”.

Dlatego tak ważne jest zachowanie niezależności – szczególnie dla młodych ludzi. Bo tylko wtedy można naprawdę myśleć samodzielnie i iść własną drogą.

### **A jak Pan utrzymuje ten dystans w praktyce?**

**WG:** Staram się nie być cały czas „w środku” tego wszystkiego. Potrzebuję oddechu, oderwania. Czasem świadomie



## WIZUALIZACJE NOWYCH INWESTYCJI ARCHE

się wycofuję, patrzę z boku. Bliskość natury bardzo w tym pomaga. Po pandemii jeszcze wyraźniej widzimy, jak bardzo jest nam potrzebna. Bo kiedy człowiek jest zbyt głęboko zanurzony w bieżących sprawach, łatwo traci perspektywę. Dystans pozwala nie tylko zachować równowagę, ale też widzieć więcej.

**Klaudio, jak Ty reagujesz na sytuację, w których – mimo skali pozytywnych działań Arche – pojawiają się krytyczne czy negatywne opinie? I jaką strategię chcesz w tym obszarze przyjąć?**

**KR:** Rzeczywiście, to jest dla mnie ważna lekcja i jedna z kluczowych rzeczy, których uczę się w tej roli. Przede wszystkim chodzi o to, żeby nauczyć się zarządzać emocjami, a nie pozwalać, by to one zarządzały nami.

Mam też przekonanie, że energia, którą wysyłamy, wraca. Dlatego staram się koncentrować na tym, co pozytywne i konstruktywne. Z drugiej strony, trzeba mieć świadomość, że są osoby, które – niezależnie od sytuacji – zawsze będą krytyczne. I to jest coś, co trzeba po prostu zaakceptować.

Dla mnie najważniejsze jest to, by z tych działań wynikała realna wartość. Jeśli ktoś, obserwując nasze inicjatywy,

zainspiruje się choćby w niewielkim stopniu i zrobi coś dobrego, to już jest sukces. A jeśli te idee zaczną się rozprzestrzeniać szerzej, także w innych firmach czy środowiskach, tym lepiej.

**Ja wiem na pewno, że Was to nie zahamuje...**

**WG:** Absolutnie nie. Wręcz przeciwnie. Często oceniamy rzeczy bardzo powierzchownie, nie znając kontekstu ani ludzi, których dotyczą. A dopiero bezpośrednie doświadczenie zmienia perspektywę. Tak jest choćby w przypadku naszych działań społecznych – kiedy ktoś spotyka osoby wykluczone, osoby z niepełnosprawnościami, nagle okazuje się, że wszystkie wcześniejsze wyobrażenia były nieprawdziwe. Dlatego zamiast skupiać się na ocenach, wolę budować doświadczenia i pokazywać rzeczywistość taką, jaka jest naprawdę.

**Panie Prezesie, Klaudio, serdecznie dziękuję za spotkanie, otwartość i inspirującą rozmowę. Nieustannie trzymam kciuki za rozwój Arche.**

# *GRANO GROUP*

## *strategia, dywersyfikacja i jakość zarządzania*



Grano Group konsekwentnie buduje swoją pozycję jako organizacja działająca na styku hotelarstwa i rynku nieruchomości. O strategii rozwoju, dywersyfikacji biznesu, wyzwaniach oraz roli efektywnego zarządzania w długoterminowym budowaniu wartości rozmawiamy z Arkadiuszem Labuddą, prezesem Grano Group.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

## W jaki sposób definiowane są dziś strategiczne cele Grano Group w perspektywie najbliższych 5–10 lat?

Strategiczne cele Grano Group definiujemy dziś jako cele grupy kapitałowej, która zarządza kilkoma liniami biznesowymi, a nie wyłącznie jako cele operatora hotelowego. I to jest pierwsze ważne rozróżnienie: Grano Group odpowiada za kierunek strategiczny, inwestycje, budowę kompetencji, rozwój nowych segmentów oraz architekturę współpracy. Marka Grano Hotels jest rozwijana i zarządzana przez Grano Group, a jej działalność operacyjna koncentruje się na wysokiej jakości obsłudze gościa, utrzymaniu standardów, wynikach poszczególnych obiektów oraz operatorskim rozwoju sieci.

W horyzoncie 5–10 lat cel jest podwójny. Z jednej strony, chcemy budować silną, powtarzalną platformę zarządzania hotelami i obiektami apartamentowymi, gdzie wynik jest efektem dobrze zorganizowanej operacji, a nie przypadku lub jednorazowego „trafienia” w sezon. Z drugiej strony, chcemy rozwijać Grano Group jako organizację, która potrafi działać na całym cyklu wartości nieruchomości: od koncepcji i modelu inwestycyjnego, przez rozwój i realizację, po stabilną eksploatację, obrót i usługi wspierające.

Cele strategiczne porządkujemy w trzech osiach: po pierwsze – długoterminowa wartość portfela i odporność na wahania rynku. To oznacza świadomą selekcję projektów, realistyczne modele finansowe, dywersyfikację źródeł przychodu oraz budowę portfela, który nie jest uzależniony od jednego typu popytu. Po drugie – operacyjna powtarzalność i jakość zarządzania. W praktyce to inwestowanie w procesy,

standardy, kompetencje w revenue, sprzedaży, controllingu, HR i jakości tak, żeby wyniki były powtarzalne w każdym obiekcie, a nie były wypadkową pracy jednostek. Po trzecie, rozwój nowych kompetencji i kierunków biznesowych. Grano Group ma ambicję by być organizacją, która nie tylko zarządza hotelami, ale umie łączyć hotelarstwo z nieruchomościami, technologią i usługami. To tworzy skalę, synergię i przewagę, które z perspektywy inwestora są tak samo ważne jak doświadczenie gościa.

W skrócie: dążymy do tego, aby Grano Group było postrzegane jako partner długoterminowy, który potrafi zaprojektować, zrealizować i prowadzić przedsięwzięcie w sposób profesjonalny – z perspektywy klienta, pracownika i inwestora.

## Ambicje rozwojowe Grano Group to budowa ogólnopolskiej platformy hotelowej czy dalsza koncentracja na wybranych, silnych rynkach lokalnych?

Traktujemy to jako wybór pozorny, bo w praktyce nasza strategia jest modelem „koncentracja + selektywna ekspansja”. Czyli: budujemy silne rynki bazowe, w których mamy kompetencje, relacje i rozpoznawalność, jednocześnie rozwijając organizację tak, żeby w sposób powtarzalny wchodzić w kolejne lokalizacje.

W hotelarstwie skala ma znaczenie, ale jeszcze większe znaczenie ma jakość skalowania. Nie chcemy rosnąć „dla nagłówek”. Chcemy rosnąć tam, gdzie widzimy przewagę: dobrą lokalizację, logiczny model przychodów, możliwość



GRANO AQUA



## GRANO HOTEL SOLMARINA

osiągnięcia efektywności operacyjnej i szansę na wprowadzenie standardów Grano Hotels bez kompromisów w zakresie jakości.

Dlatego ważne jest rozróżnienie ról: Grano Hotels to platforma operacyjna, która musi być gotowa skalować standardy, ludzi i procesy. Natomiast Grano Group ocenia strategicznie, czy dany projekt ma sens w portfelu całej grupy również w kontekście ryzyka, dywersyfikacji i potencjalnych synergii. Z perspektywy Grano Group nie każdy hotel jest „tak samo dobry”, nawet jeśli z pozoru wygląda atrakcyjnie.

Jeśli mielibyśmy to opisać prościej: naszym celem jest budowa platformy, która w kolejnych latach będzie mogła działać w skali ogólnopolskiej, ale fundamentem tego wzrostu musi pozostać siła lokalna. Turystyka, gościnność i doświadczenie gościa zawsze są zakorzenione w miejscu, w partnerach, w jakości zespołu, w dostawcach, w relacji z miastem i regionem.

### Jaką rolę w strategii Grupy odgrywa dywersyfikacja – zarówno geograficzna, jak i produktowa?

Dywersyfikacja nie jest dla nas modnym hasłem, lecz naturalnym kierunkiem rozwoju i jednym z kluczowych narzędzi budowania stabilności. W hotelarstwie sezonowość i zmienność popytu są nieodłącznym elementem działalności, podczas gdy koszty stałe i oczekiwania jakościowe pozostają niezmiennie. Dlatego rozwój Grano Group konsekwentnie zmierza w stronę coraz większej dywersyfikacji – zarówno w wymiarze geograficznym, jak i produktowym.

Geograficznie oznacza to świadome poszerzanie portfela o różne typy lokalizacji i źródła popytu. Inaczej funkcjonują obiekty miejskie, wypoczynkowe, czy te oparte na SPA, wellness oraz segmencie MICE. Kierunek jest jasny: budować strukturę, która nie opiera się na jednym rynku czy profilu gościa, lecz rozwija się w wielu równoległych obszarach.

Dzięki temu portfel staje się bardziej odporny na lokalne wahania, zmiany trendów czy presję konkurencyjną.

Produktowo dywersyfikacja oznacza wyjście poza sam pokój hotelowy i systematyczne rozwijanie nowych źródeł wartości. Gościnność to dziś znacznie więcej niż nocleg – to kompleksowe doświadczenie obejmujące gastronomię, SPA, wydarzenia i usługi dodatkowe. Równolegle Grano Group rozwija segmenty powiązane z nieruchomością, zarządzaniem i obrotem, co pozwala budować bardziej zrównoważony i wielowymiarowy model biznesowy.

W tym ujęciu dywersyfikacja nie jest tylko mechanizmem ograniczania ryzyka, ale przede wszystkim kierunkiem, który napędza rozwój. W praktyce oznacza to, że wyniki stają się bardziej stabilne w skali roku, organizacja lepiej absorbuje wahania kosztów i popytu, a rozwój jest bardziej odporny na zmiany otoczenia – od finansowania po regulacje.

### Jak prezentują się kluczowe wyróżniki Grano Group na rynku hotelowym w Polsce – zarówno z perspektywy gościa, jak i partnera inwestycyjnego?

Z perspektywy gościa najważniejsze są elementy, które często wydają się „oczywiste”, ale w praktyce są trudne do utrzymania w rosnącej sieci: spójność jakości, przewidywalność standardu, konsekwentna oferta oraz poczucie, że marka dotrzymuje obietnicy. To właśnie jest zadanie Grano Hotels: budować markę, standardy, kulturę gościnności i jakość, które nie zależą wyłącznie od pojedynczych osób, tylko od dobrze zaprojektowanej organizacji.

Natomiast z perspektywy partnera inwestycyjnego wyróżniki są inne. Dla inwestora kluczowe jest to, czy operator potrafi wejść w projekt na etapie koncepcji i zaprojektować go tak, aby był operacyjnie wydajny, zbudować strukturę pre-openingu i przeprowadzić start w sposób kontrolowany, zarządzać kosztami bez utraty jakości oraz zapewnić

reporting i transparentność, które pozwalają podejmować decyzje w oparciu o dane.

W tym miejscu rola Grano Group jest równie istotna jak rola Grano Hotels. Bo Grano Group buduje i utrzymuje kompetencje: revenue management, controlling, HR, standaryzacja SOP, wsparcie strategiczne, a także rozwój usług wspierających. To pozwala partnerowi inwestycyjnemu traktować współpracę z nami jako model długoterminowy, a nie relację „na jeden obiekt”.

W skrócie: Grano Hotels odpowiada za doświadczenie gościa i wynik operacyjny, a Grano Group za stabilność organizacji, jakość zarządzania i rozwój kompetencji, które można skalować.

### Jak ocenia Pan obecną kondycję rynku hotelowego w Polsce i jakie czynniki są dziś największym ryzykiem?

Rynek hotelowy w Polsce jest dziś równocześnie dojrzały i wciąż rozwijający się, zależnie od segmentu i lokalizacji. W dużych miastach konkurencja jest mocna, a przewaga nie wynika już z samej obecności na rynku, tylko z jakości zarządzania, marketingu, revenue i produktu. Z kolei w regionach o rosnącym potencjale turystycznym wciąż istnieje przestrzeń do rozwoju, szczególnie w projektach dobrze policzonych, dobrze zarządzanych i oferujących doświadczenie, którego nie da się skopiować.

Dziś trudno wskazać jedno dominujące ryzyko. Najczęściej największym zagrożeniem jest kombinacja trzech elementów. Po pierwsze – presja kosztowa, czyli energia, usługi zewnętrzne, koszty pracy, koszty żywności i logistyki. Po drugie, ostrożniejsze finansowanie związane z wyższymi kosztami kapitału i bardziej wymagającym podejściem banków i inwestorów do projektów. Po trzecie, zmienność popytu, czyli skracanie okienka rezerwacyjnego, wahania sezonowe, większa wrażliwość cenowa w części segmentów.

W takiej rzeczywistości wygrywają te organizacje, które mają dobrze zaprojektowany model operacyjny (w tym zaplecze i logistykę), zdolność szybkiej adaptacji w revenue i sprzedaży stabilny zespół i kulturę pracy, a także dywersyfikację przychodów.

### Jak Grano Group radzi sobie z presją kosztową i rosnącymi oczekiwaniami pracowników?

Presja kosztowa i rynek pracownika to dziś dwie strony tej samej monety. Z jednej strony musimy budować efektywność, z drugiej zapewniać jakość, a jakość w hotelarstwie tworzą ludzie. Dlatego nasza odpowiedź nie polega na prostym „cięciu kosztów”, tylko na pracy na trzech poziomach.

Poziom pierwszy – procesy i standardy. Standaryzacja SOP, planowanie pracy, produktywność, controlling to narzędzia, które pozwalają ograniczać koszty bez utraty jakości.

Poziom drugi – technologia i organizacja pracy. Tam, gdzie to ma sens, wspieramy operacje narzędziami technologicznymi, automatyzacją i lepszym przepływem informacji. Nie po to, żeby „zastąpić człowieka”, tylko po to, żeby człowiek mógł skupić się na tym, co najważniejsze: gościu, jakości i sprzedaży.

Poziom trzeci – kultura organizacyjna i rozwój ludzi. Rosnące oczekiwania pracowników to sygnał, że branża dojrzeła. Odpowiadamy na to rozwojem liderów, jasnymi standardami pracy, szkoleniami i budowaniem środowiska, w którym ludzie widzą perspektywę. W hotelarstwie rotacja jest jednym z największych kosztów ukrytych, dlatego stabilny zespół i dobra kultura pracy są wprost elementem strategii finansowej.

To podejście jest spójne z rozróżnieniem ról: Grano Hotels buduje kulturę gościnności i standardy pracy w obiektach, a Grano Group zapewnia ramy, narzędzia i kompetencje, które pozwalają to skalować.



*Dywersyfikacja nie jest dla nas modnym hasłem, lecz naturalnym kierunkiem rozwoju i jednym z kluczowych narzędzi budowania stabilności.*

### Które decyzje strategiczne podjęte w ostatnich latach okazały się kluczowe i czego nauczyły organizację na przyszłość?

W ostatnich latach kluczowe były dla nas decyzje o budowie organizacji, która działa „systemowo”, a nie „wyspowo”. Dla wielu firm w hotelarstwie wyzwaniem jest to, że jeden obiekt może działać świetnie, bo ma dobrego dyrektora i zgrany zespół, ale trudno jest to powtórzyć w kolejnych lokalizacjach. My od początku kładliśmy nacisk na tworzenie kompetencji, które można skalować.

Najważniejsze decyzje były w trzech obszarach.

Po pierwsze, profesjonalizacja zarządzania operacyjnego i komercyjnego. Inwestycja w revenue, controlling, standardy jakości i powtarzalność procesów.

Po drugie, podejście „od koncepcji do wyniku”. Udział w projektach już na etapie planowania i optymalizacji programu funkcjonalnego pod operacje. To ogranicza ryzyka kosztowe i zwiększa wydajność w całym cyklu życia obiektu.

Po trzecie, rozszerzanie kompetencji grupy poza samą operację hotelową. To naturalna odpowiedź na rynek: inwestorzy oczekują dziś partnerów, którzy rozumieją nie tylko hotel, ale też nieruchomości jako aktywo, a więc jej rozwój, finansowanie, potencjał i ryzyka.

Czego nas to nauczyło? Że przewaga konkurencyjna w hotelarstwie coraz rzadziej wynika tylko z lokalizacji i standardu. Coraz częściej wynika z jakości zarządzania, zdolności adaptacji, umiejętności budowania zespołów i konsekwencji w realizacji.

Serdecznie dziękuję za rozmowę.



WIKTOR WRÓBEL

# *NAJWIĘKSZE WYZWANIE TO NIE POPYT, LECZ NIEPEWNOŚĆ*

O tym, jakie czynniki dziś realnie kształtują kondycję rynku – od wyników operacyjnych i zmieniających się preferencji gości, przez wpływ globalnych napięć na decyzje podróżnych, po wyzwania kadrowe – opowiedział Wiktor Wróbel, prezes zarządu spółki Nosalowy Dwór, zarządzającej hotelami i apartamentami pod marką Nosalowy. Zdradził także plany rozwoju Grupy oraz podkreślił jak istotna jest nowoczesna strategia promocji Polski oraz jakiej kwestii według niego brakuje w tzw. dekalogu turystyki.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

Zacznijmy od podsumowania sezonu zimowego. Z rozmów z niektórymi hotelarzami działającymi w południowej Polsce wynika, że mimo sprzyjających warunków pogodowych, liczba gości była niższa od oczekiwań. Jednak nie dotyczy to każdego obiektu. Jak zatem kształtowały się Wasze wyniki? Czy zauważyliście zmianę kierunków wyjazdowych lub preferencji gości?

Całe szczęście nie zaczęłaś pytania od standardowego: „Podbobno wszyscy Górale narzekają na sezon zimowy”. A tak na serio, to rzeczywiście opinie bywają na południu mieszane, choć wśród hotelarzy zakopiańskich praktycznie nie słyszy się negatywnych komentarzy. Jeżeli chodzi o Hotele Nosalowy to zima dopisała szczególnie w styczniu, który był naprawdę bardzo udany zarówno z perspektywy obłożenia, jak i ADR-u. W lutym „wstrzeliliśmy się” w ambitny wynik budżetowy, a w marcu z kolei udało się przekroczyć wynik zeszłoroczny. Można więc powiedzieć, że jako firma pierwszy kwartał oceniamy bardzo pozytywnie.

Odpowiadając na drugą część pytania to nie zauważyliśmy wyraźnej zmiany w preferencjach naszych Gości ani w wybieranych przez nich kierunkach wyjazdowych. Szczególnie że w pierwszym kwartale nie był jeszcze widoczny efekt konfliktu w Iranie czy problemy związane z przelotami przez Dubaj lub Dołę, a to mogłoby teoretycznie przełożyć się na mniejsze zainteresowanie wyjazdami zagranicznymi i decyzje o pozostaniu w Polsce.

Podkreślę jednocześnie to, o czym się czasem zapomina – dla nas, na Podhalu, cały czas główną grupą Gości są Polacy i także zimą widzimy ich zdecydowanie więcej niż Gości z zagranicy. Wśród tych drugich (szczególnie bliskich nam geograficznie sąsiadów z Czech, Słowacji i Węgier) widzimy, że zaczynają oni odkrywać nie tylko tereny przygraniczne, takie jak Podhale, Małopolska czy Śląsk, ale stopniowo również podróżować do bardziej odległych zakątków Polski. Ta tendencja jednak nas nie martwi, bo widzimy, że Polska ogólnie przyciąga coraz więcej turystów zagranicznych, szczególnie takich, którzy odwiedzają więcej niż jedną część naszego kraju.

Z (miłych) niespodzianek mogę jeszcze dodać, że sezon zimowy przede wszystkim zaskoczył nas wynikiem w segmencie MICE. To bardzo dobrze rokuje na kolejne trzy kwartały i widać to zresztą po poziomie rezerwacji w Hotelach Nosalowy zarówno w tym, jak i już w przyszłym roku.

W komentarzu dla naszej publikacji „Rynek Hotelarski w Polsce – raport 2025” zwracałeś uwagę, że żyjemy w „ciekawych czasach” – dynamiczne wydarzenia geopolityczne coraz częściej przekładają się na realia prowadzenia biznesu oraz decyzje podróżnych. W ostatnich tygodniach obserwujemy eskalację konfliktu na Bliskim Wschodzie, której konsekwencją są m.in. ograniczenia w ruchu lotniczym oraz rosnące ceny biletów. Jak oceniasz wpływ tej sytuacji na zachowania polskich turystów? Czy Twoim zdaniem może to skłonić ich do częstszego planowania wakacji i urlopów w kraju? Jakże są Twoje przewidywania odnośnie do sezonu letniego 2026?

To bardzo dobre pytanie – można powiedzieć, że trochę „wykrakałem”! Nie byłem zresztą jedynym, bo wielu branżystów od jakiegoś czasu wskazuje na niepokojącą powtarzalność wydarzeń, które kiedyś określilibyśmy mianem „czarnych łabędzi”. Dopiero doświadczyliśmy następstw konfliktów zbrojnych, niestabilności politycznej, pandemii i inflacji, a wpływ dzisiejszej sytuacji na Bliskim Wschodzie na ceny paliw, energii, żywności (choćby poprzez rosnące ceny nawozów sztucznych) czy materiałów budowlanych może ponownie okazać się bardzo dotkliwy, i to nie tylko dla hotelarzy, lecz dla całej gospodarki.

**Widzę, że szukasz pozytywów tej sytuacji w możliwym wzroście zainteresowania wypoczynkiem w kraju.**

Myślę, że w pewnych przypadkach może tak być, aczkolwiek nie spodziewałbym się masowego odwoływania wyjazdów zagranicznych, a raczej szukania innych – bezpieczniejszych – kierunków. Hotelarze będą więc dalej, tak jak do tej pory, rywalizować z zagranicznymi destynacjami, może droższymi niż przed rokiem, a jednocześnie muszą się już teraz przygotować na możliwy ponowny skok inflacji. Widać to chociażby po cenach gazu, które w krótkim okresie gwałtownie wzrosły. Podobnie mogą zachować się niedługo inne surowce czy towary.

Osobiście w eskalującej sytuacji geopolitycznej widzę więc przede wszystkim zagrożenie dla polskiej gospodarki, a co za tym idzie i naszej branży. Nie oznacza to jednocześnie, że sobie z nim nie poradzimy, bo przyzwyczailiśmy się już do działania w nietypowych okolicznościach. Kluczem będzie przede wszystkim bezpieczeństwo Polski, w tym percepcja naszego kraju za granicą, bo to ono w pierwszej kolejności zadecyduje o sile naszej oferty turystycznej. Jeśli do wakacji nic się nie zmieni, można spodziewać się stabilnego zainteresowania ze strony turystów zagranicznych i – zakładając ładną pogodę – także polskich. W sezonie letnim na Podhalu spodziewamy się więc utrzymania podobnego zainteresowania, jak przed rokiem, a zeszłoroczne wakacje były sezonem według nas naprawdę udanym.

**Rynek hotelarski od lat mierzy się z deficytem pracowników. Pandemia przyczyniła się do odpływu kadr z branży HoReCa, a sektor ten coraz rzadziej wybierany jest przez absolwentów wchodzących na rynek pracy. Dodatkowym wyzwaniem są zaostrzone procedury migracyjne, które utrudniają legalne zatrudnianie cudzoziemców. Jako wieloletni praktyk i obserwator rynku hotelarskiego w Polsce, powiedz jakie działania systemowe mogłyby, Twoim zdaniem, realnie wesprzeć rynek pracy w branży? Wiele problemów na polskim rynku pracy sprowadza się niestety do kwestii demograficznych na poziomie ogólnopolskim. Bardzo niepokojące są dane pokazujące, ilu pracowników co roku ubywa z naszego rynku pracy. Tym, którzy będą na niego teraz wchodzić – szczególnie z młodszych pokoleń – coraz mniej pasować może wymagająca interakcji z ludźmi oraz pracy w weekendy i święta branża hotelarska. Na poziomie państwowym podejmujemy już i moglibyśmy w dalszym ciągu intensyfikować**



działania w stronę pobudzenia dzietności, a co za tym idzie, wejścia kolejnych roczników na rynek pracy. Niestety historia pokazuje, że jest to niezwykle trudne w bogatszych i rozwiniętych społeczeństwach, a do takich należy już przecież Polska. Moglibyśmy też więcej uwagi poświęcić aktywizacji zawodowej niektórych grup społecznych, szczególnie kobiet i osób starszych, których coraz więcej będzie w naszym społeczeństwie. Pomogłoby też zredukowanie obciążeń podatkowych i składowych, czyli tzw. klina, szczególnie w przypadku umów o pracę. Sami widzimy, jak chętnie do pracy przychodzą osoby poniżej 26. roku życia, które korzystają z tzw. ulgi dla młodych.

Niemniej wydaje mi się, że największy wpływ miałyby bardziej aktywne podejście do polityki migracyjnej, nie jako zagrożenia, lecz ogromnej szansy dla naszego kraju. Długofalowo jedynie napływ chętnych do pracy obcokrajowców, kontrolowany i zarządzany w sposób odpowiedzialny, może nam pomóc z trudną sytuacją na rynku pracy. Jako kraj bez zobowiązań czy długów wobec innych części świata (który mają na przykład dawne kraje kolonialne) możemy w sposób transparentny komunikować nasze zapotrzebowanie co do wsparcia polskiego rynku pracy, dając jednocześnie szansę na godziwe zarobki i równe traktowanie dla imigrantów zarobkowych. W połączeniu z polityką ich integracji w społeczeństwie, jasnymi i jednolitymi w całym kraju wymogami do uzyskania polskiego obywatelstwa (takimi jak znajomość kultury, języka, integracja w społeczeństwie i uzyskiwanie legalnych dochodów) możemy uniknąć błędów innych krajów i spróbować obronić wielki atut naszej gospodarki, jakim dotychczas był pojemny rynek pracy.

Zresztą już przez ostatnie lata naszemu rynkowi pracy pomagał (lub wręcz ratował go) napływ pracowników z Ukrainy i Białorusi. Jak wiemy trend ten już zaczął się odwracać i nie będziemy mogli na nim w tym samym stopniu polegać w kolejnych latach.

**Pod koniec ubiegłego roku Ministerstwo Sportu i Turystyki zaprezentowało tzw. dekalog turystyki – zestaw 10 kluczowych**

**obszarów działań mających na celu zwiększenie udziału turystyki w PKB. Część z tych postulatów została już zrealizowana, m.in. uproszczenie wymagań dotyczących kategoryzacji obiektów hotelarskich, a kolejne są w trakcie wdrażania. Które z tych obszarów, w Twojej ocenie, powinny zostać potraktowane priorytetowo i wdrożone w pierwszej kolejności? Czy widzisz również istotne kwestie, które nie zostały ujęte w dekalogu, a wymagają uwagi?**

Myślę, że dekalog turystyki dotyczył w dużej części zagadnień bardzo istotnych dla rozwoju naszej branży. Za najważniejszą – i być może nie znajdującą się odpowiednio wysoko na liście 10 kluczowych obszarów – uznałbym kwestię promocji naszego kraju zagranicą. Moglibyśmy bowiem przyciągać jeszcze więcej zagranicznych turystów, mając wyrazisty odpowiednio wypromowany „brand” i nowoczesną strategię jego promocji. Tego dziś bardzo brakuje i mam wrażenie, że dobry wizerunek naszego kraju jest jedynie wypadkową różnych czynników i okoliczności (w tym także ciężkiej pracy i polskiego sukcesu gospodarczego), ale nie konsekwencją świadomych działań promocyjnych i marketingowych. Ich dziś niewątpliwie brakuje i potencjał, jaki widzimy w związku z wspomnianym wcześniej docieraniem turystów zagranicznych do coraz dalszych części Polski można by teraz zdecydowanie lepiej wykorzystać. Obawiam się, że w każdym kolejnym roku – czy nawet miesiącu – gdy nie podejmujemy na poziomie państwowym żadnych konkretnych kroków w tę stronę nasz sektor turystyczny po prostu bardzo traci. Jeżeli dziś według różnych szacunków odpowiada on za między 5 a 7% PKB to traci na tym także i cała nasza gospodarka. Uważam, że to właśnie powinno polityków jeszcze mocniej zdopingować do dalszych bardzo konkretnych działań.

Dla mnie kwestie dostępności pracowników i migracji, o których mówiłem wcześniej, również powinny znaleźć się w tym „dekalogu”. Przy realizacji nawet wszystkich innych postulatów niewiele zyskamy, nie mogąc na odpowiednim poziomie obsłużyć naszych Gości z powodu braku odpowiedniej kadry. Powiem więcej – stracimy wtedy też ważny wyróżnik na tle hoteli z Europy Zachodniej i innych krajów.

Dziś są nim bowiem nie tylko relatywnie nowe, zadbane hotele, bezpieczeństwo wewnętrzne kraju czy bogata kultura – są nim także pracownicy, których w wielu innych bogatych krajach po prostu już nie ma. Dziś w Polsce bezobsługowa recepcja zdarza się dość rzadko. Wkrótce może to być tak częsty widok, jak jest to dziś na przykład we Francji czy Wielkiej Brytanii.

**Spółka Nosalowy Dwór zarządza obecnie obiektami: Nosalowy Dwór Resort & Spa, Nosalowy Park Hotel & Spa oraz Apartamentami Park Residence by Nosalowy. Wiemy, że w planach jest dalsze inwestowanie w kolejne obiekty hotelowe i apartamentowe, w tym także poza terenem Podhala. Jakże zatem regiony, lokalizacje są w Waszym centrum zainteresowania? Kiedy możemy spodziewać się powiększenia portfolio?**

Mogę dziś zdradzić, że w planach jest powiększenie i modernizacja istniejących obiektów oraz potencjalnie dalszy rozwój na terenie Podhala. Co ważne, podjęliśmy już decyzje inwestycyjne i przygotowujemy się do rozpoczęcia prac w obiekcie w topowej miejskiej lokalizacji – także pod marką „Nosalowy”. Więcej szczegółów zdradzę jak tylko uda nam się dokończyć różne formalności, których jak wiemy w każdej nowej inwestycji nie brakuje. Myślę, że jako marka kojarzona tylko z jedną (choć bardzo atrakcyjną!) lokalizacją mocno zyskamy na dywersyfikacji geograficznej, a otwarcie nowego „Nosalowego” poza Podhalem spotka się z dobrym odbiorem naszych stałych Gości i partnerów biznesowych.

**Nie będę pytać o przyszłość branży hotelarskiej – wiemy, jak dynamiczne i nieprzewidywalne są dziś realia, co utrudnia formułowanie jednoznacznych prognoz. Można jednak założyć, że największe podmioty, obserwując trendy i kierunki zmian, już dostosowują swoje strategie do nowej rzeczywistości. Które zatem obszary, w Twojej ocenie, będą kluczowe dla rozwoju rynku hotelarskiego w najbliższych latach? Jakie działania**



**powinny dziś podejmować firmy, aby skutecznie odpowiadać na wyzwania i budować długoterminową konkurencyjność?**

Tak jak mówisz trudno dziś prognozować, w którą stronę pójdzie nie tylko branża hotelarska, ale i wiele innych obszarów gospodarki. Myślę, że czekają nas ogromne wyzwania związane ze zmianami demograficznymi i pokoleniowymi, klimatycznymi, sztuczną inteligencją oraz sytuacją geopolityczną. Polska przestała już być państwem emigrantów „na dorobku” i stała się nowoczesnym i relatywnie zamożnym krajem w światowym „top 20”. To samo w sobie wpłynęło już na wiele, zarówno od strony poziomu skomplikowania prowadzenia działalności gospodarczej oraz jej kosztów, jak i skali oczekiwań polskich i zagranicznych klientów.



*Dla mnie kwestie dostępności pracowników i migracji, również powinny znaleźć się w tym „dekalogu”. Przy realizacji nawet wszystkich innych postulatów niewiele zyskamy, nie mogąc na odpowiednim poziomie obsłużyć naszych Gości z powodu braku odpowiedniej kadry.*

Jako Polacy będziemy musieli na nowo podejść do kwestii konkurencyjności naszej gospodarki i wyznaczyć strategię rozwoju na kolejne lata. Tania i wykwalifikowana siła robocza już nam nie wystarczy. Nie inaczej będzie w branży hotelarskiej. Długo korzystaliśmy z historycznych już przewag naszej gospodarki, oddawaliśmy piękne nowe hotele, które dziś stopniowo się starzeją, opieraliśmy się przede wszystkim na polskich Gościach, a nie turystach zagranicznych – tymczasem za chwilę możemy zbliżyć się bardziej do realiów działalności hoteli w Niemczech, Francji czy Hiszpanii.

W tym kontekście siłą polskich hoteli jest rezyliencja ich personelu, wzmocniona szczególnie od czasu pandemii, a także ich kadry kierownicze, którzy w dużej części należą do nastawionego zadaniowo i profesjonalnego pokolenia X oraz pokolenia (starszych) millenialsów. Myślę, że mamy w sobie dużo zapału i energii, by w dalszym ciągu prowadzić naprawę konkurencyjne hotele i jesteśmy w stanie stworzyć zespoły, które dobrze poradzą sobie z trudnymi do przewidzenia wyzwaniami kolejnych lat. I to właśnie budowanie takich zespołów powinno stać się jednym z najważniejszych elementów strategii polskich hoteli.

Wiktorze, serdecznie dziękuję za rozmowę.

# *Airport business hub w praktyce. Jak Arche Hotel Lotnisko Gdańsk buduje swoją pozycję w segmencie MICE*

Bliskość lotniska, elastyczna infrastruktura konferencyjna i kompleksowa oferta dla biznesu – to dziś kluczowe czynniki decydujące o wyborze miejsca na wydarzenie. Arche Hotel Lotnisko Gdańsk konsekwentnie buduje swoją pozycję jako wyspecjalizowany airport business hub, odpowiadając na potrzeby rynku MICE dzięki funkcjonalności, sprawnej logistyce oraz ofercie uwzględniającej rosnące znaczenie doświadczeń uczestników.

## **Pozycja na rynku**

Segment MICE stanowi jeden z kluczowych filarów działalności hoteli zlokalizowanych przy portach lotniczych, gdzie o przewadze konkurencyjnej decydują dostępność, funkcjonalność oraz sprawna logistyka. W przypadku Arche Hotel Lotnisko Gdańsk rola tej części biznesu jest szczególnie wyraźna i stanowi istotny element strategii rozwoju obiektu.

– Segment konferencyjny i biznesowy jest jednym z kluczowych elementów strategii Arche Hotel Lotnisko Gdańsk. Lokalizacja w bezpośrednim sąsiedztwie portu lotniczego naturalnie sprzyja organizacji spotkań firmowych, konferencji, szkoleń czy prezentacji produktowych. Nasze centrum konferencyjne z czterema modułowymi salami o łącznej powierzchni około 350 m<sup>2</sup> pozwala elastycznie dopasować przestrzeń do charakteru wydarzenia – od kameralnych

spotkań zarządów po większe eventy biznesowe. Ważnym uzupełnieniem oferty jest komfortowa baza noclegowa, restauracja oraz przestronne lobby sprzyjające networkingowi, dzięki czemu hotel staje się funkcjonalnym miejscem spotkań biznesowych w Trójmieście – mówi Beata Piosik, dyrektorka generalna hotelu.

Znaczenie segmentu konferencyjnego nie ogranicza się jednak wyłącznie do uzupełnienia oferty – w dużej mierze definiuje on rynkowe pozycjonowanie obiektu, które zostało precyzyjnie zbudowane wokół potrzeb współczesnego biznesu.

– Pozycjonowanie Arche Hotel Lotnisko Gdańsk na rynku MICE w Trójmieście można określić jako „wyspecjalizowany, nowoczesny hotel konferencyjny typu airport business hub”, czyli obiekt stricte ukierunkowany na efektywne, logistycznie proste wydarzenia biznesowe. W uproszczeniu hotel pozycjonowany jest jako:

nowoczesne centrum konferencyjne przy lotnisku, idealne dla wydarzeń biznesowych wymagających sprawnej organizacji i mobilności uczestników oraz jako alternatywa dla prestiżowych lokalizacji – stawiająca na funkcjonalność i wygodę. Stanowimy alternatywę dla hoteli premium i resortowych, dążymy do bycia obiektem pierwszego wyboru dla firm, które chcą zorganizować wydarzenie szybko, sprawnie i bez zbędnej logistyki, charakterystycznej dla hoteli miejskich położonych w centrum miasta – podkreśla Magdalena Bilska, kierownik ds. sprzedaży i relacji.

## **Oferta i wydarzenia**

Oferta konferencyjna Arche Hotel Lotnisko Gdańsk została zaprojektowana z myślą o maksymalnej elastyczności i funkcjonalności. Elastyczność przestrzeni przekłada się bezpośrednio na szerokie spektrum możliwych formatów

wydarzeń, co podkreśla kierownik sprzedaży hotelu.

– W Arche Hotel Lotnisko Gdańsk układ przestrzeni konferencyjnej pozwala bardzo elastycznie dopasować format wydarzenia – od małych, zamkniętych spotkań po większe, wieloelementowe konferencje. Kluczowa jest tu modułowość i funkcjonalność, a nie tylko metraż, co pozwala nam na organizację różnorodnych typów eventów, od kameralnych spotkań zarządu przy jednym stole, przez duże konferencje aż po wydarzenia hybrydowe na kilkaset osób – każda przestrzeń może być dopasowana do celu wydarzenia, a nie odwrotnie. Możliwość aranżacji różnych układów na jednej przestrzeni dodatkowo umożliwia organizację eventów niestandardowych, takich jak: pokazy motoryzacyjne (możliwość wprowadzenia auta do sali konferencyjnej), sesje zdjęciowe, pokazy mody, wystawy czy imprezy typu



Sylwester – tłumaczy Magdalena Bilka.

Jednym z najważniejszych wyróżników obiektu pozostaje jego lokalizacja w bezpośrednim sąsiedztwie lotniska, która wprost przekłada się na efektywność organizacyjną wydarzeń oraz komfort uczestników.

– Bliskość Portu Lotniczego Gdańsk jest jedną z największych przewag naszego hotelu. Dla organizatorów wydarzeń biznesowych kluczowa jest dostępność komunikacyjna, a możliwość dotarcia z terminala do hotelu w kilka minut znacząco ułatwia logistykę spotkań. Dzięki temu Arche Hotel Lotnisko Gdańsk jest atrakcyjnym miejscem dla konferencji o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym. Coraz częściej obserwujemy również zainteresowanie krótkimi formatami spotkań typu „fly-in meeting”, gdzie uczestnicy przylatują rano, biorą udział w wydarzeniu i wracają tego samego dnia. To rozwiązanie bardzo dobrze odpowiada na potrzeby współczesnego biznesu – podkreśla Beata Piosik.

### Wybór klientów

Proces wyboru lokalizacji na wydarzenie biznesowe opiera się dziś na wielu czynnikach – od dostępności i infrastruktury, po jakość obsługi i kompleksowość oferty. W przypadku Arche Hotel Lotnisko Gdańsk szczególne znaczenie mają trzy elementy, które realnie wpływają na decyzje organizatorów.

– W praktyce, przy wyborze hotelu organizatorzy konferencji najczęściej kierują się kombinacją kilku czynników, ale w przypadku Arche Hotel Lotnisko Gdańsk można wskazać trzy główne argumenty, które realnie „sprzedają” ten obiekt. Na pewno jest to lokalizacja, często kluczowa na pierwszym etapie. Bliskość lotniska to ogromny atut – szczególnie przy wydarzeniach międzynarodowych lub ogólnopolskich.



## *Beata Piosik, dyrektorka generalna hotelu:*

*Naszym celem jest, aby Arche Hotel Lotnisko Gdańsk był naturalnym wyborem dla firm poszukujących nowoczesnej przestrzeni spotkań w Trójmieście.*

Uczestnicy mogą: szybko dotrzeć na miejsce po przylocie, uniknąć logistyki transferów przez miasto, łatwo wrócić tego samego dnia lub następnego ranka. Dla organizatorów oznacza to mniejsze ryzyko opóźnień w agendzie wydarzenia i wyższy komfort zaproszonych gości, prelegentów i wystawców. Dodatkowo istotna jest infrastruktura konferencyjna, często decydująca przy końcowym wyborze. Arche Hotel Lotnisko Gdańsk dysponuje nowoczesnym Centrum Konferencyjnym z możliwością modułowych układów. Dziś jest to kluczowy element, gdyż organizatorzy szukają miejsc, które „po prostu działają” bez nerwów i konieczności angażowania wielu zewnętrznych dostawców. A na koniec kompleksowa oferta dla biznesu, to element, który przesądza o wyborze. Noclegi dla uczestników wydarzenia na miejscu, catering konferencyjny, organizacja atrakcji towarzyszących oraz obsługa „end-to-end” (jedno miejsce = mniej stresu) to dla organizatorów ogromna oszczędność czasu, mniejsze ryzyko operacyjne i gwarancja powodzenia projektu – wylicza Magdalena

Bilka i dodaje: – Lokalizacja otwiera nam drzwi, ale to pełna oferta biznesowa i funkcjonalność obiektu zamykają sprzedaż.

Integralnym elementem doświadczenia uczestników wydarzeń jest również gastronomia, która coraz częściej przestaje pełnić wyłącznie funkcję uzupełniającą, a staje się istotnym elementem całego eventu.

– Klienci oczekują dziś nie tylko samego jedzenia, ale kompleksowego doświadczenia – chcą, aby oferta była dopasowana do charakteru wydarzenia i ich indywidualnych potrzeb. Duże znaczenie ma personalizacja menu, wysoka estetyka podania oraz uwzględnienie różnych preferencji żywieniowych, takich jak dieta wegetariańska, wegańska czy bezglutenowa. Coraz częściej zwracają też uwagę na jakość składników i ich pochodzenie. Hotel odpowiada na te potrzeby poprzez elastyczne podejście do tworzenia menu, które można modyfikować w zależności od rodzaju eventu i oczekiwań klienta. W ofercie pojawiają się bufety tematyczne, a dania przygotowywane są z naciskiem na sezonowość, jakość produktów oraz atrakcyjną, nowoczesną prezentację, która podnosi odbiór całego wydarzenia – podkreśla Robert Oleksy, szef kuchni hotelu.

### Przyszłość

Kierunki rozwoju oferty konferencyjnej coraz wyraźniej koncentrują się wokół elastyczności, kompleksowości oraz budowania doświadczeń uczestników wydarzeń. Arche Hotel Lotnisko Gdańsk dostosowuje swoją strategię do tych trendów, rozwijając zarówno infrastrukturę, jak i zakres usług.

– Rozwijając ofertę konferencyjną koncentrujemy się przede wszystkim na elastyczności i kompleksowości usług. Firmy coraz częściej poszukują miejsc, które łączą profesjonalną przestrzeń konferencyjną z wysokim

standardem pobytu oraz dodatkowymi doświadczeniami dla uczestników wydarzeń. Dlatego stawiamy na rozwiązania umożliwiające organizację zarówno klasycznych konferencji, jak i warsztatów, eventów networkingowych czy spotkań integracyjnych. Istotnym elementem jest również wysoka jakość gastronomii oraz przestrzenie sprzyjające nieformalnym rozmowom biznesowym. Naszym celem jest, aby Arche Hotel Lotnisko Gdańsk był naturalnym wyborem dla firm poszukujących nowoczesnej przestrzeni spotkań w Trójmieście – mówi dyrektorka generalna.

Równolegle ewoluują oczekiwania wobec gastronomii eventowej, która staje się pełnoprawnym elementem budującym wizerunek wydarzenia.

– Przyszłość gastronomii eventowej będzie szła w stronę jeszcze większej personalizacji i elastyczności – klienci będą chcieli ofert „szytych na miarę”, dopasowanych do charakteru wydarzenia i gości. Coraz większe znaczenie będzie miała ekologia i zero waste, a także lokalne i sezonowe produkty, które budują jakość i autentyczność. Wzrośnie też rola różnorodnych diet – wege, vegan czy bez alergenów staną się absolutnym standardem. Dodatkowo gastronomia eventowa będzie coraz bardziej stawiać na estetykę i formę podania, bo jedzenie ma nie tylko smakować, ale też wyglądać i budować wizerunek wydarzenia – tłumaczy szef kuchni.

W efekcie Arche Hotel Lotnisko Gdańsk umacnia swoją pozycję jako wyspecjalizowany obiekt typu airport business hub, odpowiadający na rosnące wymagania rynku MICE. Połączenie lokalizacji, funkcjonalnej infrastruktury oraz kompleksowego podejścia do organizacji wydarzeń sprawia, że hotel wpisuje się w kierunek rozwoju nowoczesnych przestrzeni spotkań biznesowych.

# masterBLOCK

TWOJE INNOWACYJNE CENTRUM GASTRONOMICZNE



## Cechy charakterystyczne:

- konstrukcja wykonana w całości z wysokiej jakości stali nierdzewnej AISI 304
- blat monolityczny wykonany bez widocznych łączeń
- możliwość indywidualnej konfiguracji urządzeń w blacie
- indywidualny dobór modułów pod blatem w zależności od potrzeb
- jednolite fronty wszystkich modułów neutralnych i urządzeń
- możliwość wykonania frontów drzwi i szuflad w dowolnym kolorze z palety RAL
- łatwy dostęp do części technicznej poprzez uchylny panel sterowniczy
- moduł instalacyjny z wysuwaną wewnętrzną rozdzielnią elektryczną
- możliwość dostosowania wymiarów gabarytowych wyspy wg potrzeb
- nowoczesny design wraz z wielobarwnym oświetleniem LED RGB



PRODUCENT MEBLI I URZĄDZEŃ DLA GASTRONOMII



# 125-LECIE HOTELU BRISTOL

## historia Paderewskiego w Warszawie

W 2026 roku warszawski Hotel Bristol obchodzi swoje 125-lecie i z tej okazji „ożywia” opowieść o swoim założycielu, Ignacym Janie Paderewskim, jednej z najbardziej fascynujących postaci XIX i XX wieku. W roku jubileuszowym na gości Apartamentu Paderewskiego czekać będą specjalne pakiety powitalne. Planowane jest także wprowadzenie do stałej oferty Hotelu wina z kalifornijskiej winnicy założonej przez Paderewskiego w 1914 roku.

### Ignacy Jan Paderewski (1860–1941)

To słynny kompozytor, pianista, społecznik, polityk i przedsiębiorca. Człowiek o niezwykłej charyzmie, który zapisał się w historii nie tylko jako najbardziej rozpoznawalny muzyk i współtwórca Nowej Polski, ale również jako założyciel hotelu Bristol oraz twórca winnicy w Kalifornii.

### Skromne pochodzenie

Paderewski pochodził ze zubożałej szlachty. Od najmłodszych lat wykazywał zainteresowanie muzyką. Na początku naukę pobierał w domu, a w wieku 12 lat przyjęto go do Instytutu Muzycznego w Warszawie. Co ciekawe, nie uchodził za cudowne dziecko – profesorowie uważali, że nie nadaje się do fortepianu. Instytut ukończył w 1878 roku. Po ukończeniu szkoły pracował jako nauczyciel muzyki, a jego lekcje cieszyły się dużym powodzeniem, szczególnie wśród panien. Niezwykła charyzma, bujne włosy i dobra prezencja powodowały, że był uwielbiany przez kobiety.

### Spektakularny sukces

Przełomowym momentem w jego życiu było spotkanie z Heleną Modrzejewską w 1884 roku. Dzięki zbiórce pieniędzy

zainicjowanej przez aktorkę, artysta wyjechał na studia do Wiednia. Po trzech latach ciężkiej pracy stał się błyskotliwym wirtuozem, który po debiucie na scenie wiedeńskiej porwał za sobą publiczność, rozpoczynając tym samym karierę międzynarodową. Specjalizował się w muzyce romantycznej, przede wszystkim w repertuarze Chopina i Liszta.

W 1891 roku po raz pierwszy wystąpił publicznie w Stanach Zjednoczonych, odnosząc spektakularny sukces na miarę Nowego Świata. Wraz ze sławą przyszedł pieniądź. Paderewski znalazł się w Księdze Rekordów Guinnessa jako najlepiej zarabiający pianista swoich czasów. Nieustannie koncertował, przemierzając Amerykę własnym wagonem wyposażonym w jadalnię, sypialnię i pokój z fortepianem. Jako pierwszy solista wystąpił w Carnegie Hall. Koncertował nie tylko w Europie i Ameryce Północnej, lecz także w Ameryce Południowej, Afryce, Australii i Nowej Zelandii.

### Biznesmen

Równoległe angażował się w działalność dobroczynną i polityczną na rzecz odzyskania przez Polskę niepodległości. Był również przedsiębiorcą oraz inwestorem. Miał udziały w fabrykach fortepianów Steinwaya

w Nowym Jorku, Érarda w Londynie i braci Kerntopfów w Warszawie. W 1898 roku utworzył spółkę, której celem była budowa Hotelu Bristol. Hotel rozpoczął działalność w 1901 roku i stał się jednym z najbardziej reprezentacyjnych miejsc Warszawy – ikoną stolicy.

### Winiarz

W 1914 roku Paderewski zakupił posiadłość w Paso Robles na środkowym wybrzeżu Kalifornii. Nazwał ją Rancho San Ignacio. Planował na niej zarówno poszukiwanie ropy naftowej, jak i założenie winnicy. Inwestycja w przemysł





początku listopada, oddające hołd i kultywujące pamięć polskiego artysty.

### **Wina Paderewskiego w Hotelu Bristol**

Z okazji swojego 125-lecia Hotel Bristol przez cały rok zaplanował wiele wydarzeń i aktywności dla gości hotelowych, turystów i Warszawiaków. Wśród jubileuszowych inicjatyw znajdzie się też wyjątkowa gratka dla wielbicieli założyciela obiektu – mistrza Paderewskiego i jego kalifornijskich win. Wina Epoch – Estate Blend 2020, pochodzące z winnicy Paderewskiego, będą wręczane na powitanie gościom, którzy zdecydują się na pobyt w Apartamencie Paderewskiego. Planowane jest również wprowadzenie win do stałej oferty barów i restauracji hotelu-ikony.

naftowy okazała się nietrafiona, ale uprawa winorośli i produkcja wina przyniosły znakomite rezultaty. Los Angeles Times w 1920 r. pisał: „Wina Paderewskiego są bardziej pożądane niż jego muzyka”. Paderewski uprawiał m.in. odmiany Zinfandel i Petite Sirah.

Duch samego mistrza Paderewskiego jest nadal obecny w tym regionie. Od 1993 r.

w Paso Robles odbywa się Paderewski Festival – doroczne święto organizowane na

### **Dziedzictwo Paderewskiego**

Obecnie winnica Paderewskiego ma nowego właściciela. W 2004 roku została zakupiona przez Billa i Liz Armstrongów, właścicieli Epoch Estate Winery. Funkcjonuje pod nazwą Paderewski Vineyard. Na ok. 27 ha uprawiane są dziś takie odmiany jak Syrah, Grenache, Mourvèdre, Petite Sirah, Tempranillo, Zinfandel, Grenache Blanc, Picpoul Blanc, Viognier.

Natomiast Paso Robles to uznany region wśród winiarzy i smakoszy wina. Znany jest z intensywności smaków, bogactwa aromatów oraz niezwykłej różnorodności terroir. Doceniany jest również za nowoczesne podejście do winiarstwa, pasję i odwagę w eksperymentowaniu ze szczepami i stylami wina.



# Szwajcarska witalność w słynnym czeskim uzdrowisku Swissôtel Mariánské Lázně

*press trip*



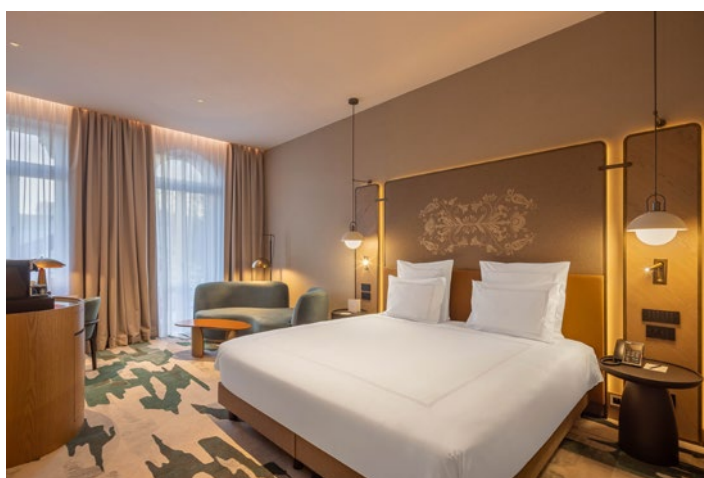
Gościnność premium, uzdrawiające źródła i głęboki relaks czekały na blisko 20 dziennikarzy z Polski, Węgier, Niemiec, Francji i Słowacji, którzy odwiedzili niedawno otwarty Swissôtel Mariánské Lázně. Wyjazd prasowy, zorganizowany przez Accor Services Polska wspólnie z hotelem oraz w partnerstwie z marką Renault, zaoferował przedstawicielom mediów (w tym redaktor naczelnej naszego czasopisma Świat Hoteli – Karolinie Stępnia) starannie wyselekcjonowane doświadczenia celebrujące L'Art du Voyage.

**W** Accor wierzymy, że hotelarstwo premium to przede wszystkim tworzenie wielowymiarowych doświadczeń, które zostają z gośćmi na długo po pobycie w naszych hotelach – mówi Jean

Wendling, Vice President Operations Management for Premium, Midscale and Economy brands Eastern Europe w Accor. Swissôtel Mariánské Lázně idealnie oddaje nasze zaangażowanie w dbałość o życiowy balans i dobre

samopoczucie. Łącząc charakterystyczną dla marki szwajcarską jakość z bogatym dziedzictwem i uzdrowiskowymi tradycjami tego miejsca, oferujemy gościom pobyt, który dogłębnie regeneruje zarówno ciało, jak i umysł.

Założona w 1980 roku marka Swissôtel stała się synonimem przemysłanego designu, nowoczesnego komfortu i szwajcarskiej niezawodności. Dziś, z blisko 50 hotelami na całym świecie, inspirowane do odkrywania świata i czerpania z życia tego,



co najlepsze. Filozofia marki "Life is a journey. Live it well." posłużyła za motyw przewodni wyjazdu, a przedstawiciele mediów mogli osobiście doświadczyć wszystkiego, z czego słynie ten obiekt.

Każdy element pobytu w Swissôtel Mariánské Lázně został pomyślany tak, aby odzwierciedlać filozofię witalności marki. Goście zregenerowali siły w hotelowym spa, wybierając spośród

szerokiej gamy odprężających masażów i zabiegów. Zwieńczeniem tych doświadczeń była autorska kolacja degustacyjna. Szef kuchni z powodzeniem połączył tradycyjne czeskie kulinaria z nowoczesnym fine-diningiem, tworząc wyrafinowane kompozycje smakowe w towarzystwie idealnie dopasowanych alkoholi i koktajli.

Mariańskie Łaźnie, należące do stowarzyszenia Great Spa

Towns of Europe i wpisane na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, od ponad dwustu lat przyciągają gości z całego świata. Zaprojektowana jako „uzdrowisko w parku”, architektoniczna perła Czech fascynowała takie postaci historyczne jak Johann Wolfgang von Goethe, Fryderyk Chopin czy król Edward VII. W trakcie wyjazdu dziennikarze mogli odkryć największe skarby regionu, jak słynna Śpiewająca Fontanna, czy spróbować leczniczych wód prosto z naturalnych źródeł. Program dopełniła wizyta w historycznym browarze Chodovar ulokowanym w skalnych jaskiniach oraz przystanek na słynnym polu Royal Golf Club.

Dzięki partnerstwu z marką Renault goście mogli w pełni i w najwyższym komforcie odkrywać urokliwe zakątki regionu. Dziennikarze otrzymali do dyspozycji eleganckie samochody Renault Rafale, które

ułatwiły swobodne przemieszczanie się między licznymi atrakcjami i idealnie dopełniły lifestyle'owy charakter podróży.

Koncepcja projektu L'Art du Voyage, czyli partnerstwa przy wyjeździe prasowym do Swissôtel Mariánské Lázně, powstała w efekcie dyskusji na temat naturalnego połączenia obu marek premium – Renault i Swissôtel – wyjaśnia Alicja Górka, dyrektor komunikacji EAST, Renault Polska, i dodaje: A insight nasunął się sam, bo dla każdego z nas w podróży, czy też jej celebracji, droga jest tak samo ważna jak cel, do którego zmierzamy. Jednocześnie kluczowe jest dla nas odpowiednie dopasowywanie marek, dlatego Renault Rafale, model segmentu premium, połączyliśmy z marką hotelu premium, co stworzyło duet absolutny – stylowy i nowoczesny, a zarazem niesamowicie komfortowy.



# 5. KONFERENCJA KOBIETA HOTELARZ 2026

8 marca odbyła się jubileuszowa, piąta edycja konferencji Kobieta Hotelarz, organizowanej przez Polskie Hotele Niezależne, z Elą Lendo na czele.

**C**o działo się 8 marca? Wśród najważniejszych punktów znalazły się m.in. wystąpienie Agnieszki Martyny Ross i Dagmary Łuczki pt. „Wizerunek i etykieta biznesowa. Świadoma komunikacja językiem wizualnym i kurtuazji; inspirujący Power Speech Urszuli

Dudziak pt. „My się nie starzejemy, my dorastamy do nowych wyzwań” oraz panel dyskusyjny „Przywództwo bez kompromisów. Kobiety, które trzymają klucze do decyzji”, w którym wzięły udział: Agnieszka Domagała, Elżbieta Nitsze i Henryka Bochniarz. Podczas tegorocznej edycji

Beata Suwała i Renata Gorecka otrzymały odznaczenia Ministra Turystyki za zasługi dla branży hotelarskiej i turystycznej.

Zwieńczeniem dnia był pokaz mody przygotowany przez projektantkę Barbarę Cały z udziałem hotelarek oraz uroczysta kolacja z muzyką na żywo.

Jako Świat Hoteli mamy przyjemność uczestniczyć w tym projekcie od jego pierwszej edycji, wspierając inicjatywę, która integruje branżę i pokazuje, jak ważną rolę kobiety odgrywają w jej rozwoju. Dziękujemy za zaproszenie.



# Regulacja najmu krótkoterminowego – projekt uporządkowania rynku



W Ministerstwie Sportu i Turystyki odbyła się konferencja prasowa z udziałem wiceministra Ireneusza Rasia, poświęcona projektowi regulacji tzw. najmu krótkoterminowego. Celem planowanych zmian jest uporządkowanie dynamicznie rozwijającego się rynku, zwiększenie bezpieczeństwa użytkowników usług turystycznych oraz dostosowanie polskiego prawa do nowych przepisów unijnych.

Projekt nowelizacji zakłada wdrożenie rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1028, które zacznie obowiązywać w całej Unii Europejskiej od 20 maja 2026 roku. Regulacja ma także odpowiedzieć na wyzwania związane z rosnącą skalą najmu krótkoterminowego, w tym ograniczyć szarą strefę i zapewnić uczciwą konkurencję na rynku noclegowym. Podczas konferencji podkreślono, że projekt ma na celu uporządkowanie rynku najmu krótkoterminowego oraz wprowadzenie przejrzystych zasad jego funkcjonowania. Kluczową zmianą jest uznanie najmu krótkoterminowego (do 30 dni) za usługę hotelarską, co wiąże się z objęciem wynajmujących

obowiązkami analogicznymi do tych, które obowiązują w branży turystycznej.

Wśród najważniejszych rozwiązań przewidzianych w projekcie znalazły się m.in.:

- obowiązek rejestracji wszystkich obiektów oferujących najem krótkoterminowy w gminnej ewidencji oraz w Centralnym Wykazie Turystycznych Obiektów Noclegowych (CWTON),
- nadanie każdemu obiektowi indywidualnego numeru identyfikacyjnego, który będzie musiał być widoczny w ofertach publikowanych m.in. na platformach rezerwacyjnych,
- wprowadzenie wysokich kar administracyjnych za prowadzenie działalności bez

rejestracji lub naruszenie przepisów,

- nowe uprawnienia dla gmin, w tym możliwość wyznaczania stref ograniczających najem krótkoterminowy,
- wzmocnienie roli mieszkańców i wspólnot poprzez możliwość zgłaszania wniosków o kontrole.

– 60% polskich rodzin korzysta w Polsce z najmu krótkoterminowego. To są rodziny wielodzietne, których nie stać na hotel w Krakowie, Sopotcie czy Warszawie – powiedział Ireneusz Raś.

Projekt przewiduje także obowiązek spełniania wymogów przeciwpożarowych, sanitarnych i budowlanych oraz wprowadzenie regulaminów porządkowych dla obiektów.

Ma to przyczynić się do zwiększenia bezpieczeństwa zarówno turystów, jak i mieszkańców.

Nowe przepisy mają ograniczyć wysoką skalę „szarej strefy”, zwiększyć przejrzystość rynku oraz poprawić ochronę turystów.

Zgodnie z założeniami zasadnicza część przepisów wejdzie w życie 20 maja 2026 roku, natomiast niektóre regulacje – w tym dotyczące uprawnień gmin – będą wdrażane stopniowo w kolejnych latach.

Projekt regulacji najmu krótkoterminowego stanowi istotny krok w kierunku uporządkowania rynku usług noclegowych w Polsce, przy jednoczesnym zachowaniu jego dostępności i potencjału rozwojowego.

# 5 LAT HOTELU CRYSTAL MOUNTAIN

Z dużą przyjemnością uczestniczyliśmy w obchodach 5-lecia Crystal Mountain – obiektu, który w relatywnie krótkim czasie zbudował silną pozycję na rynku hotelarskim w Polsce.



Program jubileuszu łączył część integracyjną z elementami merytorycznymi. Wydarzenie zainaugurował wieczór uświetniony koncertem Grzegorza Hyżego, natomiast kolejny dzień obejmował wjazd na szczyt określany jako „dach Wisły” oraz lunch w lokalnej restauracji, podczas którego uczestnicy mieli okazję poznać regionalną ofertę kulinarną.



Istotnym punktem programu była część oficjalna – konferencja z udziałem prezesa zarządu Dariusza Surynta (Górskie Resorty), inwestorów, przedstawiciela pracowni Q2Studio oraz burmistrza Wisły Tomasza Bujoka, podczas której podsumowano dotychczasowy rozwój, zaprezentowano najbliższe plany i zarysowano dalsze perspektywy.

Dziękujemy pięknie za zaproszenie oraz możliwość uczestnictwa w tym ważnym momencie. Gratulujemy osiągniętych rezultatów i życzymy dalszego, konsekwentnego rozwoju. Wszystkiego dobrego dla całego Zespołu!



# V Europejski Kongres Gastronomiczny

## Pamięć & Przyszłość

To był intensywny czas pełen merytorycznych, międzynarodowych dyskusji, spotkań z gwiazdkowymi szefami kuchni i wyznaczania nowych kierunków dla branży. Program został podzielony na trzy główne panele: szefów kuchni, winiarski oraz turystyki gastronomicznej. Nasze media Świat Hoteli – czasopismo hotelarzy, Nowości Gastronomiczne – czasopismo restauratorów oraz newsowy portal Horecanet.pl objęły wydarzenie patronatem medialnym. Kongres zorganizowali: Gdańska Organizacja Turystyczna, Europejskie Centrum Solidarności oraz Akademia Gastronomiczna w Polsce. za nami!



Od inspiracji i edukacji, przez tajniki budowania zespołów i trendy winiarskie, aż po wielki finał – przekazanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury Gastronomicznej delegacji z Malagi – tak w skrócie można podsumować Kongres, który w tym roku odbył się w Gdańsku.

Wydarzenie zostało zaprojektowane jako wielowymiarowa platforma wymiany wiedzy i doświadczeń, łącząca perspektywy szefów kuchni, edukatorów, producentów wina oraz ekspertów turystyki gastronomicznej. Całość wyraźnie pokazała, że współczesna gastronomia to już nie tylko kuchnia – to złożony ekosystem, w którym kluczowe są kompetencje, zarządzanie, kontekst kulturowy i międzynarodowa współpraca.

Pierwszy panel szefów kuchni, moderowany przez Macieja Dobrzynieckiego, koncentrował się na fundamentach nowoczesnej gastronomii. W części poświęconej trendom i „nowej geografii smaku” głos zabrali Eduard Xatruch, Thijs Vervloet oraz Przemysław Klima. Dyskusja wyraźnie pokazała potrzebę świadomego balansowania między lokalnością a globalnymi inspiracjami. Szefowie podkreślali, że przyszłość kuchni opiera się na autentyczności, ale też odwadze w reinterpretowaniu tradycji.

Drugi moduł, w którym wzięli udział: Idoia Calleja, Laia Freixinet, Michel Moran oraz Krzysztof Szulborski, zwrócił uwagę na rosnącą rolę edukacji jako realnego narzędzia zmiany w branży. Wspólnie wskazali, że rozwój gastronomii będzie

w coraz większym stopniu zależał od jakości kształcenia – zarówno w obszarze rzemiosła, jak i zarządzania.

Z kolei trzeci moduł, moderowany przez Patrycję Siwiec, przeniósł uwagę na kwestie budowania zespołów i kultur organizacyjnych. W dyskusji udział wzięli Diego Grimberg, Przemysław Sieradzki i Łukasz Broda. Panel pokazał, że sukces restauracji coraz częściej zależy od zdolności tworzenia stabilnych, zmotywowanych zespołów i świadomego przywództwa.

Panel winiarski, moderowany przez Adama Pawłowskiego, poszerzył perspektywę o spojrzenie producentów. W dyskusji udział wzięli Charles Bonnay, Julio Pinto oraz Michał Pajdosz. Podkreślali oni znaczenie terroir, odpowiedzialności środowiskowej

oraz konieczność adaptacji do zmian klimatycznych, wskazując wino jako integralną część doświadczenia gastronomicznego.

Zwieńczeniem wydarzenia był panel poświęcony turystyce gastronomicznej, moderowany przez Tomasza Kempkę. Wśród prelegentów znaleźli się Camille Louyot, Monika Krzepakowska, Slavija Jačan Obratov, Francisco de la Torre Prados, Carlos Miguel Fontão de Carvalho oraz Marc Michen. Ekspertki podkreśliły rosnący wpływ gastronomii na atrakcyjność destynacji oraz jej rolę w promocji dziedzictwa kulturowego. Istotnym elementem była prezentacja wniosków z raportu „MICHELIN Guide Beyond the Stars”, pokazującego realny wpływ obecności przewodnika na rozwój gospodarczy i prestiż regionów.

# *KLUCZOWE JEST ZAUFANIE DO WŁASNYCH DECYZYJI*



W rozmowie z nami Małgorzata Miernik, Design and Technical Director Poland & Baltics w Accor, podkreśla, że design w hotelarstwie to przede wszystkim narzędzie biznesowe, łączące DNA marki, doświadczenie gościa i efektywność operacyjną. Zwraca także uwagę na rosnącą rolę kobiet w branży, wskazując, że o dalszym rozwoju decydują nie tylko kompetencje, ale odwaga w ich komunikowaniu i przełamywaniu własnych ograniczeń.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

## Jak wyglądała Twoja droga zawodowa w Accor i które momenty uznajesz za kluczowe w budowaniu swojej pozycji?

Moja droga w Accor trwa już blisko 15 lat – od roli Regionalnego Kierownika Inwestycji, odpowiedzialnego za planowanie i realizację modernizacji oraz nowych obiektów hotelowych. Już na tym etapie moje zaangażowanie było bardzo szerokie – obejmowało zarówno przygotowanie inwestycji, jak i nadzór nad etapem projektowym oraz wykonawczym.

To doświadczenie pozwoliło mi spojrzeć na inwestycje w sposób kompleksowy – jako proces wymagający odpowiedzialności, decyzyjności oraz umiejętności łączenia perspektywy projektowej, technicznej i operacyjnej. Jako architekt zaangażowany we wszystkie procesy inwestycyjne związane z budową hoteli w sieci Accor miałam możliwość nabycia doświadczenia i praktyki w podejmowaniu decyzji zgodnych nie tylko z warunkami technicznymi oraz standardami marki, ale również z realnymi wymaganiami operacyjnymi hotelu.

Z czasem zaczęłam przejmować coraz większy zakres odpowiedzialności oraz mieć wpływ na kierunek projektów w regionie, stopniowo przechodząc do roli bardziej strategicznej, czego efektem było objęcie stanowiska Design and Technical Director Poland & Baltics. Dziś odpowiadam za cały proces projektowy i wykonawczy nie tylko w świetle przepisów lokalnych, ale przede wszystkim zgodności ze standardami Accor, jakości oraz spójności designu z DNA poszczególnych marek w całym regionie.

Z perspektywy czasu najważniejsze okazały się momenty, w których miałam odwagę zaufać własnym kompetencjom – to właśnie one pozwoliły mi zbudować pozycję, w której jestem dzisiaj.

## A jakie kompetencje i cechy osobowości okazały się kluczowe w drodze na szczyt?

Kluczowe okazało się połączenie kompetencji z wiarą we własne możliwości. Wiedza architektoniczna i doświadczenie w prowadzeniu projektów stanowiły solidny fundament, ale równie istotne było zaufanie do siebie i do podejmowanych decyzji.

Dużą rolę odegrały między innymi takie cechy osobowości jak otwartość, umiejętność słuchania i rozumienia różnych perspektyw, co jest kluczowe w wypracowywaniu właściwych rozwiązań. W połączeniu z podejściem analitycznym pozwoliło mi to skutecznie funkcjonować w wymagającym i złożonym środowisku inwestycji hotelowych.

Z czasem moja rola w Accor ewoluowała w kierunku bardziej doradczym. Dziś łączę zarządzanie projektami z rolą eksperta i konsultanta, co wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej, ale przede wszystkim umiejętności komunikacji i budowania partnerskich relacji.

Istotne znaczenie miało również środowisko pracy. Accor stworzył przestrzeń do rozwoju i realnego wpływu na projekty, co pozwalało mi odważnie podejmować kolejne wyzwania i konsekwentnie wzmacniać swoją pozycję. Ważne było również przekonanie, że jestem gotowa na kolejne wyzwania, nawet jeśli nie wszystkie aspekty były od początku w pełni klarowne.

Chciałabym podkreślić, że w obecnej roli nie wystarczy wyłącznie znajomość procesów projektowych i budowlanych czy aktualnych trendów designu – kluczowe jest zrozumienie biznesu hotelowego jako całości, perspektywy inwestora oraz potrzeb gościa. Oprócz kompetencji technicznych ogromne znaczenie mają również umiejętności miękkie, zwłaszcza w zakresie budowania relacji i współpracy. To one w dużej mierze decydują o skuteczności działania i możliwości dalszego rozwoju.

## W jaki sposób Twoje podejście do designu wpływa na rozwój marek Accor w regionie oraz jaką rolę odgrywa dziś design w tworzeniu przewagi konkurencyjnej?

Moje podejście do designu opiera się dziś na traktowaniu go jako narzędzia biznesowego, a nie wyłącznie estetycznego. W Accor design jest ściśle powiązany z tożsamością marki, doświadczeniem gościa oraz efektywnością operacyjną hotelu – i to właśnie te trzy elementy staram się konsekwentnie łączyć w każdym projekcie.

W naszym regionie kluczowe jest również zachowanie równowagi między globalnymi standardami a lokalnym kontekstem. Każdy hotel powinien być spójny z DNA marki, a jednocześnie autentyczny i osadzony w miejscu, w którym powstaje. To podejście – oparte na regionalizacji – buduje unikalność projektu i wzmacnia pozycję marki na danym rynku.

Z perspektywy technicznej i projektowej niezwykle istotne jest, aby design realnie wspierał funkcjonowanie hotelu. Powinien być trwały, efektywny kosztowo i dobrze zaprojektowany operacyjnie, co bezpośrednio przekłada się na długoterminową wartość inwestycji.

Dziś design odgrywa także kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Goście są coraz bardziej świadomi



FOT. Maciej Margas  
Dzięki uprzejmości Novotel Warszawa Centrum

– oczekują nie tylko komfortu, ale przede wszystkim spójnego doświadczenia. W tym kontekście dobry i ponadczasowy design staje się jednym z głównych czynników wpływających na wybór hotelu oraz jednym z najważniejszych elementów wyróżniających markę.

Dlatego uważam, że nie powinien on być celem samym w sobie, lecz świadomym narzędziem budowania wartości – zarówno dla gościa, jak i dla inwestora.

### Rola kobiet w branży systematycznie rośnie. Jak z Twojej perspektywy zmienia się ich pozycja w obszarze designu i rozwoju technicznego hoteli – czy to nadal przestrzeń wymagająca „przebicia się”, czy naturalne środowisko dla liderki?

Zacznę od tego, że obserwuję bardzo wyraźne zmiany w obszarach zawodowych, w których działa coraz więcej kobiet i w których stają się one coraz bardziej widoczne – jako liderki, ekspertki oraz partnerki w procesach inwestycyjnych. To środowisko staje się dla nich coraz bardziej naturalne, choć w niektórych obszarach technicznych nadal wymaga dużej determinacji.

Ta zmiana wynika przede wszystkim z kompetencji. Współczesne projekty wymagają nie tylko wiedzy technicznej, ale także umiejętności komunikacji, budowania relacji oraz łączenia różnych perspektyw – a w tych obszarach kobiety są szczególnie silne. Wnoszą do projektów empatię, uważność, szerokie spojrzenie oraz zdolność integrowania wielu punktów widzenia. Potrafią jednocześnie pełnić rolę ekspertek i liderki, co ma ogromne znaczenie w złożonych procesach inwestycyjnych.



Z mojej perspektywy kompetencje kobiet są dziś bardzo wyraźne. Kluczowe jest jednak, aby towarzyszyły im równie silna pewność siebie i wdzięczność. Choć często mówimy o potrzebie ich budowania, to same kompetencje już posiadamy.

Dlatego tak ważne jest, abyśmy potrafiły je jasno komunikować i doceniać – to właśnie stanowi fundament dalszego rozwoju, współpracy oraz wzmacniania roli kobiet w branży.

### Jakie konkretne działania i inicjatywy w Accor realnie wspierają wzmacnianie kompetencji kobiet?

Wsparcie rozwoju kobiet w Accor jest realnym i konsekwentnym elementem kultury organizacyjnej – obserwuję to od 15 lat, odkąd jestem częścią tej firmy. Dotyczy to zarówno poziomu operacyjnego, jak i budowania ścieżek liderek.

Istotną rolę odgrywają programy mentoringowe i rozwojowe, które umożliwiają zdobywanie nowych kompetencji oraz przygotowanie do kolejnych etapów kariery. Duże znaczenie mają również inicjatywy networkingowe, takie jak globalna sieć RiiSE, która aktywnie wspiera rozwój, widoczność i budowanie pozycji kobiet w organizacji.

Równie ważna jest transparentność ścieżek kariery oraz dostęp do projektów o dużej skali, które pozwalają rozwijać doświadczenie i kompetencje liderek. W mojej ocenie kobiety mają dziś realną przestrzeń do obejmowania odpowiedzialnych ról i dalszego rozwoju.

Nie można jednak pominąć znaczenia codziennego wsparcia – mentoringu, dzielenia się doświadczeniem czy wzmacniania pewności siebie. To często są działania mniej formalne, ale mające bardzo konkretny i trwały wpływ na budowanie doświadczenia kobiet w organizacji.

### W jaki sposób, według Ciebie, wygląda obecnie kwestia wspierania kobiet w branży hotelarskiej? Czy dostrzegasz obszary, które wciąż wymagają większego zaangażowania?

Bardzo ważne jest, aby kobiety nie ograniczały się wyłącznie do perspektywy branży hotelarskiej, ale świadomie wychodziły poza jej ramy. To właśnie szersze spojrzenie – czerpanie inspiracji z innych obszarów, rozwijanie pasji czy budowanie przestrzeni poza rolę zawodową – pozwala lepiej zrozumieć siebie i własne możliwości. Mówimy tu o spełnianiu aspiracji, odkrywaniu tożsamości i dbaniu o równowagę, która przekłada się zarówno na życie zawodowe, jak i osobiste.

Ta wewnętrzna spójność daje odwagę do podejmowania świadomych decyzji i kształtowania własnej drogi. Jestem przekonana, że wszystko zaczyna się od nas samych – od gotowości, by zaufać sobie, mówić otwarcie o swoich ambicjach i sięgać po więcej. Siła kobiet nie wynika wyłącznie z kompetencji, ale z umiejętności ich dostrzegania, nazywania i wykorzystywania, a także z odwagi, by o nich mówić.

Dlatego ogromne znaczenie ma wzajemne wsparcie – budowanie relacji, dzielenie się doświadczeniem i tworzenie przestrzeni do rozmowy. Nie chodzi o naśladowanie innych modeli, ale o wypracowanie własnego sposobu współpracy i solidarności, opartego na autentyczności. W codziennej pracy staram się to realizować poprzez otwartość, rozmowę i wzmacnianie innych kobiet w ich pewności siebie oraz w umiejętności mówienia o swoich osiągnięciach.



# NAJWAŻNIEJSZE W POLSCE SPOTKANIE BRANŻY SPA & WELLNESS I FITNESS

business speed dating

1 CZERWCA 2026, ARCHE HOTEL KRAKOWSKA WARSZAWA

**SPA & WELLNESS**  
BUSINESS FORUM

[WWW.SPAWELLNESSFORUM.PL](http://WWW.SPAWELLNESSFORUM.PL)

**SWIAT HOTELI**  
RESTAURACJE • KAWIARNIE • BAZARY

**HORECANET.PL**

Organizator BROG B2B  
tel. 664 463 083, [biuro@brogb2b.pl](mailto:biuro@brogb2b.pl)

**BROG B2B**

Wierzę, że kluczem do dalszego rozwoju jest właśnie ta świadomość – zrozumienie własnej wartości i odwaga, by ją wyrażać. Każda z nas przechodzi swoją drogę, która prowadzi nie tylko do rozwoju zawodowego, ale przede wszystkim do odnalezienia własnej prawdy i wewnętrznej siły. I to właśnie ten element często okazuje się fundamentem trwałego sukcesu.

Jest to jednak pewien proces, który kształtuje się każdego dnia i któremu towarzyszy zdobywanie doświadczeń – zarówno tych dobrych, budujących, jak i tych, które początkowo budzą w nas lęk i niepewność, aby na kolejnych etapach generować w nas jeszcze większą siłę do podejmowania dobrych i spójnych z nami decyzji.

Jeżeli czujemy, że jesteśmy na to gotowe – a tę gotowość zwykle bardzo dobrze potrafimy w sobie rozpoznać – warto zrobić ten krok. Często porównuję to do drogi spowitej mgłą: nie zatrzymujemy się, tylko jedziemy dalej – z ciekawością, ale i zaufaniem, że zmierzamy we właściwym kierunku.

Kluczowe jest jednak wcześniejsze zdefiniowanie tego kierunku – jasne sprecyzowanie, do czego dążymy. To daje nam poczucie sensu i wewnętrzną stabilność.

### Które z cech stereotypowo przypisywanych kobietom uważasz za szczególnie przydatne w zarządzaniu zespołem i budowaniu relacji biznesowych?

To dobre pytanie. Stereotypy były, są i zapewne zawsze będą – natomiast nie musimy udowadniać, że się w nie wpisujemy lub że się im przeciwstawiamy. Właśnie w tym przejawia się jedna z istotnych sił kobiet – w umiejętności świadomego definiowania siebie poza schematami.

Często przypisuje się kobietom takie cechy jak empatia, uważność czy umiejętność słuchania. Jednocześnie funkcjonuje przekonanie, że w rolach menedżerskich należy je ograniczać. Ja mam inne zdanie – uważam, że to właśnie one stanowią jedno z najcenniejszych kompetencji w zarządzaniu i budowaniu relacji biznesowych, o ile potrafimy z nich świadomie korzystać. Pozwalają tworzyć autentyczne partnerstwa oparte na zaufaniu oraz lepiej rozumieć złożoność potrzeb wszystkich stron zaangażowanych w proces.

Z mojej perspektywy ogromne znaczenie ma również intuicja – zdolność wyczuwania niuansów, kontekstów i emocji, które często nie są wyrażane wprost. To ona pomaga trafnie reagować i podejmować właściwe decyzje w odpowiednim momencie.

W połączeniu z elastycznością, wysokim poczuciem odpowiedzialności oraz naturalną umiejętnością równoległego prowadzenia wielu wątków, przekłada się to na dużą skuteczność w zarządzaniu złożonymi projektami.

Myślę, że właśnie ta subtelna równowaga między profesjonalizmem a wrażliwością sprawia, że kobiece podejście staje się dziś świadomą i coraz bardziej docenianą siłą w biznesie.

### Czy dostrzegasz postawy lub przekonania, które mogą ograniczać kobietom dostęp do wyższych stanowisk lub hamować ich rozwój?

Dostrzegamy te cechy i postawy, dlatego dużą wagę przykładamy do budowania nieformalnych przestrzeni wsparcia – spotkań, rozmów i relacji, które wzmacniają kobiety

w codziennej pracy. Co istotne, wyzwania, z którymi się mierzymy, najczęściej nie wynikają z braku kompetencji, lecz z naszych wewnętrznych przekonań – i to właśnie tutaj jest największa praca do wykonania.

Dziś kobiety są bardzo dobrze przygotowane do obejmowania odpowiedzialnych stanowisk. Często jednak same wyznaczamy sobie granice. Perfekcjonizm, nadmierna ostrożność czy brak wiary we własne możliwości mogą realnie hamować rozwój – szczególnie w momentach, gdy trzeba podjąć decyzję o kolejnym kroku lub jasno komunikować swoje ambicje zawodowe.

Dlatego tak ważne jest, aby te mechanizmy nazywać i świadomie się z nimi konfrontować. Ograniczenia bardzo często są w nas samych – i to od nas zależy, czy pozwolimy im nas zatrzymać.

Z mojego doświadczenia wynika, że prawdziwy przełom następuje w momencie, gdy przestajemy szukać potwierdzenia na zewnątrz i zaczynamy budować swoją pozycję od wewnątrz – opierając ją na własnym przekonaniu o swojej wartości.

### Wspomniałaś o tym, jak ważne jest rozwijanie pasji i kompetencji poza środowiskiem zawodowym. Ty o to świadomie dbasz. Jak to wpływa na Ciebie? W jaki sposób te doświadczenia przekładają się na Twoją pracę?

O tym mogłabym mówić bardzo długo (śmiech). Rozwijanie pasji i kompetencji poza środowiskiem zawodowym jest dla mnie niezwykle ważne – i rzeczywiście świadomie o to dbam. Nie należy się tego obawiać, wręcz przeciwnie – ciekawość świata i wychodzenie poza własną branżę to ogromna wartość, o czym przekonałam się osobiście.

Uważam, że rozwój nie powinien ograniczać się wyłącznie do jednej przestrzeni zawodowej. To właśnie doświadczenia zdobywane poza nią pozwalają lepiej zrozumieć siebie – swoje mocne strony, sposób działania, reakcje. Dają też



większą elastyczność, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w patrzeniu na różne sytuacje z szerszej perspektywy. A to w pracy projektowej i inwestycyjnej ma ogromne znaczenie.

Bezpośrednio przekłada się to na moje podejście do projektowania i zarządzania procesem – większą otwartość na rozwiązania, kreatywność oraz umiejętność łączenia różnych punktów widzenia. W relacjach z inwestorami pozwala natomiast lepiej rozumieć ich potrzeby i budować świadome, partnerskie relacje.

Rozwój pozazawodowy wzmacnia również intuicję i uważność. Daje przestrzeń, by na chwilę się zatrzymać i usłyszeć siebie – nie bodźce zewnętrzne, ale własny głos. To właśnie w tej ciszy buduje się tożsamość, poczucie kierunku i spełnienia.

Dlatego rozwijanie pasji to nie tylko kwestia satysfakcji, ale także bezpieczeństwa i szerszej perspektywy patrzenia na życie. To przestrzeń do odkrywania nowych obszarów, czasem uśpionych talentów, a także do budowania szacunku do własnych wyborów.

Warto więc świadomie inwestować w siebie – na wielu poziomach: rozwojowym, emocjonalnym, a także finansowym. Czerpać z doświadczeń innych kobiet, słuchać ich historii, inspirować się nimi. Podróżować – czasem także solo – by lepiej poznać siebie i wzmocnić własną niezależność.

### **Oprócz imponującej kariery i realizacji pasji stworzyłaś także dom. Co było dla Ciebie najtrudniejsze w godzeniu życia zawodowego z prywatnym i jak udało Ci się znaleźć równowagę?**

To nie było proste – i nadal nie jest czymś danym raz na zawsze. Łączenie intensywnej kariery zawodowej z rozwojem pozazawodowym i życiem rodzinnym to proces, który wymaga uważności oraz – jak lubię mówić – nieustannej pracy nad priorytetami. A te potrafią zmieniać się nawet z dnia na dzień.

Równowaga nie jest czymś stałym – to raczej dynamiczna „szala”, która raz przechyla się w jedną, raz w drugą stronę. Kluczowe jest jednak to, że rozwój osobisty daje nam możliwość świadomego wyboru – podejmowania decyzji najlepszych zarówno dla nas, jak i dla naszych bliskich. To właśnie w tej przestrzeni buduje się prawdziwa siła i stabilność.

Dla mnie fundamentem tej równowagi jest dom – relacje oparte na zaufaniu, szacunku i partnerstwie. To one dają poczucie bezpieczeństwa i pozwalają odnaleźć spokój, który z kolei przekłada się na energię do działania. W tym sensie dobrze „zaprojektowana” struktura życia – stabilny fundament – pozwala budować wyżej i odważniej, także w sferze zawodowej.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że ta równowaga wymaga codziennej pracy – po obu stronach. Są momenty łatwiejsze i trudniejsze, ale kluczowe jest szukanie takich kompromisów, które nie odbierają nam tożsamości ani nie zamykają drogi rozwoju, lecz dają przestrzeń i perspektywę na przyszłość.

Ważną rolę odgrywają także relacje z innymi ludźmi – bliskimi i przyjaciółmi, którzy pojawiają się w naszym życiu często w momentach, kiedy są nam najbardziej potrzebni. Te relacje również się zmieniają, ewoluują – i warto to akceptować jako naturalny element naszego rozwoju.

Z czasem nauczyłam się patrzeć na zmiany jako na kolejne etapy drogi. Zadaję sobie wtedy pytanie: co mogę z tej sytuacji wziąć dla siebie? Co jest dla mnie wartościowe, a co mogę już zostawić? To pozwala iść dalej – świadomie,



FOT. Maciej Margas  
Dzięki uprzejmości Novotel Warszawa Centrum

w zgodzie ze sobą i z poczuciem, że każdy etap, nawet trudny, ma swoje znaczenie.

### **Jako jedna z wyróżniających się kobiet w strukturach Accor – co doradziłabyś innym kobietom, które chcą rozwijać swoją karierę, podążając ścieżką podobną do Twojej?**

Z mojego doświadczenia wynika, że najważniejsze jest zbudowanie w sobie przekonania, że mamy prawo sięgać po więcej. Nie zawsze będziemy czuły się w pełni gotowe – ale to właśnie w takich momentach najczęściej zaczyna się rozwój. Wtedy, gdy decydujemy się zrobić kolejny krok i zaufać sobie, nawet jeśli droga – jak wcześniej wspomniałam – jest jeszcze nie do końca widoczna.

Bardzo istotne jest także świadome budowanie siebie jako profesjonalistki. To proces, który wykracza poza zdobywanie wiedzy – obejmuje również rozumienie własnych mocnych stron, sposobu działania oraz wartości, jakie wnosimy do zespołu czy projektu. To właśnie daje wewnętrzną stabilność i pewność w podejmowaniu decyzji.

Z czasem pojawia się również umiejętność mówienia o sobie – o swoich kompetencjach, ambicjach i kierunkach rozwoju. To niezwykle ważne, bo jeśli nie komunikujemy swoich aspiracji, możemy nie zauważyć lub nie wykorzystać pojawiających się szans. Nie chodzi tu o pewność pozorną, lecz o spokojną, wewnętrzną świadomość własnej wartości.

To właśnie ona jest fundamentem odwagi do podejmowania kolejnych wyzwań.

Równocześnie warto pamiętać, że rozwój powinien być traktowany szerzej – nie tylko w kontekście zawodowym. To, jak rozwijamy się jako kobiety, jakie doświadczenia zdobywamy poza pracą, ma ogromny wpływ na naszą siłę, perspektywę i sposób działania.

Kiedy budujemy spójność między tym, co robimy, a tym, kim jesteśmy, zaczynamy funkcjonować na zupełnie innym poziomie – z większą odwagą, spokojem i przekonaniem, że jesteśmy na właściwej drodze.

**Małgosiu, serdecznie dziękuję za spotkanie i niezwykle inspirującą rozmowę.**

# TRENDY



W świecie, w którym komunikacja marek hotelowych musi nadążać za tempem zmian technologicznych i rosnącymi oczekiwaniami gości, tradycyjne podejście do PR i marketingu przestaje wystarczać. Autentyczność, trafny dobór partnerów i umiejętność prowadzenia dialogu z nowymi pokoleniami stają się dziś kluczowymi wyzwaniami – ale i szansami. Sześć doświadczonych liderek branży hotelarskiej: Joanna Czechowska, Ewa Gawron, Agnieszka Kalinowska, Magdalena Liwosz, Paulina Marczak oraz Monika Mikulska-Guźniczak dzieli się swoimi obserwacjami na temat najważniejszych trendów w komunikacji, skutecznego budowania relacji z partnerami oraz wyboru kanałów, które realnie przekładają się na wizerunek i sprzedaż. Ich perspektywa pokazuje, jak dziś opowiadać o marce hotelowej, by być słyszany – i wiarygodnym.

# MARKETING I PR



## TRENDY

*Które trendy w komunikacji i działaniach PR są dziś najważniejsze z perspektywy międzynarodowej sieci hotelowej? W jaki sposób prowadzi się dziś skuteczną komunikację marki, która musi być spójna globalnie, a jednocześnie dopasowana do lokalnych rynków?*

**Joanna Czechowska**  
**Hashi Communications**  
**Vienna House by Wyndham**

Komunikacja skierowana do mediów i działania marketingowe zawsze idą w parze. Dziś w naszej branży stawiamy na doświadczenia oferowane gościom, charakterystyczne elementy i storytelling danej marki oraz prezentowanie hotelu okiem pracowników. Im bardziej autentycznie, zwłaszcza dla młodego pokolenia, tym większa szansa, że nas wybiorą. I właśnie taki ma być też PR – szczerzy, angażujący i oparty na

prawdziwych historiach, który nie tylko informuje, ale buduje emocjonalną więź z odbiorcą i sprawia, że marka staje się bliska i wiarygodna.

Jak globalne założenia marki Vienna House by Wyndham łączymy z lokalnym podejściem do działań PR? Główne założenia tego lifestyle'owego brandu hotelowego to łączenie designu, swobody, doświadczeń, niewymuszonej gościnności, autentyczności. Przekładamy je na działania lokalne poprzez współpracę z lokalnymi twórcami oraz eksponowanie regionalnych smaków – od specjalnych „kącików” podczas śniadań po ofertę rzemieślniczego piwa z warszawskiego browaru Browar Palatum dostępnego w barze hotelu.

Równie ważne jest dla nas pokazywanie hotelu z perspektywy naszego zespołu i gości, co pozwala budować autentyczną i angażującą narrację marki.

Stawiamy na realne doświadczenia i emocje, które są bliskie odbiorcom. Dzięki temu globalny charakter marki

zyskuje lokalny kontekst, a PR staje się bardziej wiarygodny, angażujący i dopasowany do potrzeb konkretnego rynku.

**Agnieszka Kalinowska**  
**Senior Manager Media Relations & PR**  
**Poland & Eastern Europe Accor**

Najciekawszym wyzwaniem jest dziś złapanie idealnego balansu między globalną wizją a specyfiką lokalnego rynku. Pracujemy w scentralizowanych strukturach, co daje nam dostęp do ogromnego zaplecza gotowych materiałów i zaawansowanych narzędzi. To wielki atut, ponieważ mamy gotowy fundament, z którego możemy czerpać w każdej chwili. Jednak sama obecność narzędzi to dopiero początek – prawdziwa sztuka polega na mądrym doborze tych zasobów.

W natłoku informacji, który otacza nas każdego dnia, walka o uwagę staje się kluczowym wyzwaniem. Dlatego przy każdym projekcie warto zadać sobie pytanie: czy ta historia naprawdę kogoś zacieka i zostanie w pamięci na dłużej? Czytelnicy nie chcą już czytać suchych notatek, szukają angażujących i autentycznych historii. Dlatego często stawiamy na ludzką twarz hotelarstwa i lokalne akcenty, które pozwalają nam opowiadać o naszych markach i hotelach w ciekawszy i bardziej wiarygodny sposób.

*Które trendy w marketingu hotelowym są kluczowe – szczególnie w kontekście zmieniających się oczekiwań gości i rosnącej roli kanałów cyfrowych?*

**Ewa Gawron**  
**Director of Sales and Marketing**  
**Hotel Verte, Warsaw, Autograph Collection**

W marketingu hotelowym wyraźnie widać przesunięcie w stronę autentyczności i doświadczeń. Goście coraz rzadziej wybierają hotel wyłącznie na podstawie standardu – dużo ważniejsze staje się to, co poczuć na miejscu i czy dane miejsce ma swoją historię oraz charakter.

Ogromną rolę odgrywa dziś spójność całej ścieżki gościa – od pierwszego kontaktu w digitalu, przez proces rezerwacji, aż po doświadczenie na miejscu. Kanały cyfrowe są często pierwszym punktem styku z marką, dlatego tak ważne jest, aby komunikacja była nie tylko estetyczna, ale też prawdziwa.

Coraz większe znaczenie ma również storytelling i praca na detalach – zarówno w komunikacji wizualnej, jak i w samym produkcie. Widzimy też rosnące zainteresowanie współpracami z twórcami oraz markami, które naturalnie wpisują się w charakter hotelu. No i oczywiście – goście są coraz bardziej świadomi, więc kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem przestają być dodatkiem, a stają się standardem.

**Magdalena Liwosz**  
**Director Of Marketing**  
**Hotel Bristol, a Luxury Collection Hotel, Warsaw**  
 Marketing hotelowy przestał być opowieścią o samej ofercie – dziś chodzi o doświadczenie, które zaczyna się na długo

przed przyjazdem, w przestrzeni cyfrowej. To właśnie tam gość po raz pierwszy „odwiedza” hotel, buduje emocjonalną więź i podejmuje decyzję o rezerwacji.

Z mojej perspektywy kluczowe są dwa kierunki. Po pierwsze, personalizacja, ale rozumiana szerzej niż tylko dane. Chodzi o wycucie momentu i kontekstu, w którym jest gość. Po drugie, content jako realna wartość – treści nie tylko sprzedają, ale budują relację i pewien lifestyle wokół marki.

Bardzo ciekawa zmiana dotyczy też samej estetyki komunikacji. W hotelarstwie luksusowym dopracowany content nadal jest absolutną podstawą – on buduje aspirację i pokazuje standard. Ale to już nie wystarcza. Coraz większą rolę odgrywają treści bardziej naturalne, mniej wyprodukowane – takie, które pokazują prawdziwe życie hotelu, ludzi, atmosferę. I co ważne, one nie obniżają postrzegania marki, tylko ją uwiarygadniają.

Dziś nie chodzi więc o wybór między high-res a low-res. Najlepsze efekty daje ich świadome połączenie – z jednej strony tworzymy świat, do którego gość chce wejść, a z drugiej pokazujemy, że on naprawdę istnieje.

**Paulina Marczak**  
**Marketing Manager The Westin Warsaw**

Współczesny marketing hotelowy opiera się dziś na autentyczności, personalizacji i spójności doświadczeń w całej ścieżce gościa. Kluczowym trendem jest odchodzenie od szerokiej, masowej komunikacji na rzecz precyzyjnie targetowanych treści. Marketing hotelowy przestaje być „dla wszystkich”, a zaczyna być „dla konkretnych osób”. Zamiast tworzyć jedną ogólną kampanię, marki coraz częściej przygotowują różne komunikaty dopasowane do potrzeb, stylu życia i konkretnych grup gości – np. osobno dla podróżujących biznesowo, par, gości wellness czy młodych turystów. Komunikacja przygotowana jest na podstawie realnych informacji: zachowań gości, ich preferencji, historii rezerwacji czy tego, jak reagują na treści w social mediach. W praktyce, przykładowo, zamiast jednego posta dla wszystkich, tworzysz kilka różnych – każdy mówi do innego odbiorcy, jego językiem i o tym, co jest dla niego naprawdę ważne.

Goście oczekują nie tylko oferty noclegowej, ale historii, emocji i wartości – dlatego tak ważny staje się storytelling oraz konsekwentne budowanie wizerunku marki. Równolegle rośnie znaczenie kanałów cyfrowych, szczególnie social mediów i krótkich form wideo, które pozwalają pokazać hotel „od środka” i zbudować relację jeszcze przed przyjazdem. Istotny jest też trend „experience-driven marketingu” – komunikujemy nie produkt, a doświadczenie. W hotelarstwie premium oznacza to również większy nacisk na wellbeing, lokalność i zrównoważony rozwój, które coraz częściej wpływają na decyzje zakupowe gości. Coraz większą rolę odgrywa także destination marketing – nie pokazujemy wyłącznie hotelu, ale cały kontekst pobytu: okolicę, atrakcje, lokalne doświadczenia i możliwości spędzania czasu. Kluczowe jest zobrazowanie gościom, jak może wyglądać ich pobyt – od porannej kawy, przez aktywności w mieście, po wieczorny relaks.

Ważnym elementem jest również employer branding – chętniej oglądamy ludzi niż sam produkt, dlatego pokazujemy, kto stoi za doświadczeniem hotelowym. Prezentowanie pracowników buduje sympatię i skraca dystans, a gość przyjeżdża już z poczuciem, że wie, kogo spotka na miejscu, co naturalnie zwiększa jego komfort i otwartość.

**Monika Mikulska-Guźniczak**  
**Cluster Director of Public Relations & Marketing**  
**InterContinental® Warszawa**  
**Holiday Inn Warsaw City Centre**  
**Holiday Inn Gdańsk City Centre**

W marketingu hotelowym kluczowe jest dziś nie tyle podążanie za trendami, co ich świadome filtrowanie i dopasowanie do charakteru marki oraz profilu gościa. Oczywiście obserwujemy najważniejsze kierunki, takie jak personalizacja komunikacji czy rola autentycznych doświadczeń, jednak w codziennej pracy staram się unikać schematycznych rozwiązań i kopiowania utartych modeli. Podstawą dla mnie i mojego zespołu jest uważność – zarówno w języku komunikacji, jak i w doborze narzędzi marketingowych. Każdy obiekt ma swoją tożsamość, a nasi goście różnią się potrzebami, motywacjami i stylem podróżowania. Dlatego strategia komunikacji zawsze wynika z charakteru hotelu oraz jego odbiorców.

W przypadku marki luksusowej, takiej jak InterContinental, marketing opiera się przede wszystkim na budowaniu emocji, aspiracji i poczucia wyjątkowości. To nie tylko obietnica pobytu, ale zaproszenie do świata odkryć – zakorzenionego w lokalnej kulturze, a jednocześnie otwartego na globalną perspektywę. Każdy hotel staje się tu bramą do miejsca, jego historii i rytmu, oferując gościom doświadczenia, które wykraczają poza standardową definicję luksusu. Komunikacja nie koncentruje się na samym produkcie, lecz na inspiracji, podróży i autentycznym odkrywaniu w destynacji. Istotnym elementem dla nas jest również tzw. experience marketing.

W hotelach sieci IHG celebруемy momenty – zarówno te duże, jak i zupełnie kameralne. Wierzymy, że to detale, emocje i atmosfera decydują o tym, czy dane doświadczenie zostaje z gościem na długo. Dlatego nasze działania marketingowe koncentrują się na opowiadaniu historii, budowaniu nastroju i inspirowaniu do przeżywania wyjątkowych chwil, które wykraczają poza sam pobyt w hotelu.

## **PARTNERSTWA I AMBASADORZY**

*Wydaje mi się, że czasem hotele przepalają się w niektórych działaniach, np. nie dopasowując odpowiednio charakterów wydarzeń promocyjnych, partnerów, ambasadorów. Jak zatem dobierać partnerów?*

**Agnieszka Kalinowska**

Dobór partnerów czy ambasadorów nie może być przypadkowy ani robiony sztucznie. Dlatego zawsze dokładnie

analizujemy, czy wybrana współpraca naturalnie łączy się z DNA konkretnej marki, a media czy twórcy pasują do charakteru hotelu oraz jego lokalizacji. Stawiamy na autentyczne relacje i realizacje, które naturalnie ze sobą współgrają. Współpracujemy w tym celu z lokalnymi organizacjami turystycznymi, które stanowią doskonały fundament do odkrywania i promowania regionu. Odpowiedni wybór partnerów pomaga nam tworzyć historie, które na długo zapadają w pamięci, a właśnie na takim efekcie nam zależy.

**Magdalena Liwosz**

W przypadku Hotelu Bristol, Warsaw bardzo selektywnie podchodzimy do współprac. Jako marka o silnej tożsamości nie możemy pozwolić sobie na przypadkowość – każde partnerstwo musi coś wnosić do doświadczenia gościa i być spójne z naszym DNA.

Przy wyborze partnerów kierujemy się przede wszystkim spójnością wartości. Współpracujemy z osobami i markami, które w naturalny sposób wpisują się w naszą narrację – czy to w obszarze kultury, sztuki, czy lifestyle'u. Zwracamy też dużą uwagę na jakość społeczności – zależy nam na autentycznym zaangażowaniu, a nie tylko na zasięgach. Mikroinfluencerzy bardzo dobrze sprawdzają się w budowaniu bardziej intymnej, autentycznej narracji wokół marki, a na tym najbardziej nam zależy.

Z mojego doświadczenia wynika również, że najlepsze efekty przynoszą projekty, które przekładają się na realne doświadczenia – wydarzenia, współprace czy inicjatywy, których efekty gość może przeżyć na miejscu. Właśnie takie działania budują długofalową wartość marki.

**Paulina Marczak**

Dobór partnerów i ambasadorów to dziś jedno z najważniejszych narzędzi PR i marketingu, ale też jedno z najbardziej wymagających. Kluczowe jest dopasowanie wartości, estetyki i grupy docelowej – nie tylko zasięg. W The Westin Warsaw stawiamy na współpracę, które są naturalnym przedłużeniem naszej marki i realnie wzbogacają doświadczenie gościa. Filozofia partnerskich marek musi być spójna z naszą – zarówno na poziomie wartości, jak i wizji komunikacji oraz sposobu opowiadania o marce. Dlatego szczególnie bliskie są nam lokalne marki premium, związane z wellbeingiem, dobrotanem i relaksem – chcemy nie tylko budować jakość doświadczenia, ale też pokazywać lokalność i autentyczny kontekst miejsca.

Zamiast jednorazowych, „głośnych” akcji, wybieramy relacje długofalowe, oparte na autentyczności i wspólnym celu. Bardzo ważna jest selekcja – analizujemy nie tylko profil ambasadora, ale też jego wiarygodność, styl komunikacji i zaangażowanie odbiorców. Dobrze dobrany ambasador nie „reklamuje” hotelu – on staje się jego częścią i opowiada o nim w sposób naturalny. Warto też pamiętać, że najlepsze efekty przynoszą współprace, które oferują realną wartość dla gościa – np. unikalne wydarzenia, doświadczenia, dostęp do sztuki czy eksperckiej wiedzy.

## SOCIAL MEDIA

*Który kanał jest najbliższy reprezentowanemu przez Ciebie hotelowi/sięci? W którym widzisz największy potencjał i dlaczego?*

### Ewa Gawron

Najbliższym nam kanałem jest zdecydowanie Instagram – to naturalne środowisko dla hoteli, które stawiają na estetykę, architekturę i dopracowane detale. To tam najłatwiej pokazać klimat miejsca, jego charakter i zbudować pierwsze wrażenie, które często decyduje o wyborze hotelu.

Instagram daje też możliwość prowadzenia komunikacji na wielu poziomach – od bardziej wizerunkowych treści, przez kulisy życia hotelu, aż po współpracę z twórcami czy gośćmi, którzy dzielą się swoim doświadczeniem. To bardzo ważne, bo dziś rekomendacje i autentyczne relacje mają ogromną siłę.

Oczywiście wiele zależy od charakteru marki – inne kanały będą kluczowe dla hoteli biznesowych, inne dla resortów czy butikowych obiektów. W naszym przypadku Instagram najlepiej oddaje DNA miejsca i pozwala budować spójny, estetyczny świat wokół marki.

Najważniejsze jest jednak nie samo medium, ale sposób komunikacji – spójny, naturalny i zgodny z tym, co gość faktycznie zastaje na miejscu.

### Joanna Czechowska

Stawiamy głównie na dwa kanały. Instagram to dziś search engine dla wielu ludzi, którzy nie szukają hotelu w wyszukiwarce Google, tylko na Instagramie. To miejsce na pokazanie nas w sposób estetyczny, zachęcający. I autentyczny – czyli bardziej lifestyle'owy niż na przykład profil hotelu na booking.com, w której znajdują się praktycznie wyłącznie zdjęcia architektoniczne. Na Instagramie mamy szansę pokazać doświadczenia, które czekają na naszych gości i jest to jednocześnie przestrzeń, gdzie nasi goście sami pokazują te doświadczenia. Ze statystyk widzimy, że jest coraz więcej wejść na profile hoteli na Instagramie. To nowe źródło wiedzy i Google o tym wie – od prawie roku treści z Instagrama pojawiają się w wynikach google'owskiej wyszukiwarki.

LinkedIn to z kolei platforma do publikacji treści z zakresu komunikacji korporacyjnej i ofert B2B (w naszej branży będą to na przykład treści związane z przestrzeniami konferencyjnymi czy wypowiedzi klientów, którzy korzystali już z naszych usług). LinkedIn odegrał kluczową rolę po pandemii, w której hotelarstwo ucierpiało wizerunkowo jako solidny pracodawca. Platforma stała się skuteczną przestrzenią do publikacji filmów prezentujących pracowników rozwijających swoje kariery od podstawowych funkcji do menedżerów oraz innych treści pokazujących możliwości, jakie dają firmy takie jak Wyndham, Marriott czy Accor – to dziesiątki brandów, mnóstwo różnych stanowisk, a geograficznie cały świat.

### Monika Mikulska-Guźniczak

Korzystamy z szerokiego wachlarza kanałów social media, natomiast ich rola i sposób wykorzystania różnią się

w zależności od marki oraz grupy docelowej. Każdy z nich pełni inną funkcję w komunikacji i odpowiada na inne potrzeby odbiorców. LinkedIn pozostaje dla nas przestrzenią bardziej biznesową – to tutaj koncentrujemy się na komunikacji korporacyjnej, sukcesach zespołów, rozwoju pracowników oraz tematach związanych z szeroko rozumianą branżą hotelarską. To ważny kanał budowania wiarygodności i wizerunku pracodawcy. Z kolei Instagram jest dziś najbardziej uniwersalnym i angażującym medium dla wszystkich naszych hoteli i restauracji. To platforma, która pozwala nam opowiadać o marce w sposób wizualny i emocjonalny – pokazywać codzienność hoteli, nowe doświadczenia, kulisy działań, a także dzielić się naszymi osiągnięciami w bardziej lifestyle'owej, przystępnej formie. Patrząc na potencjał, to właśnie Instagram pozostaje kanałem, który daje dziś największe możliwości budowania relacji z gośćmi – przede wszystkim dzięki swojej dynamice, naciskowi na storytelling oraz zdolności do tworzenia angażujących, autentycznych treści. To przestrzeń, w której marka może być bliżej odbiorcy i komunikować się w sposób bardziej naturalny, a jednocześnie spójny ze swoim wizerunkiem.

## POKOLENIE Z I MŁODSI MILLENIALSI

*Nowe pokolenie ma dziś zupełnie inne oczekiwania wobec marek niż wcześniejsi goście. Jak z perspektywy PR i komunikacji sieci hotelowej zmienia się sposób opowiadania o marce i budowania relacji z tą grupą odbiorców?*

### Joanna Czechowska

Według danych Expedii ponad 70% przedstawicieli tych pokoleń zdecyduje się na dany hotel po obejrzeniu atrakcyjnego video. Tylko 24% podejmie decyzję na bazie statycznych zdjęć. Co ciekawe, najwięcej emocji wzbudzą dłuższe formy filmowe, składające się z kilkusekundowych ujęć. Młodzi podróżujący – a coraz częściej także pokolenie X i baby boomers – oczekują autentyczności. Chcą widzieć prawdziwych ludzi, którzy do nich mówią, dlatego coraz większą rolę odgrywają treści tworzone przez użytkowników (user generated content), takie jak materiały przygotowane przez gości hotelowych.

Co to oznacza? Po pierwsze – dziennikarze i media dostosowują się do tej zmiany, coraz częściej tworząc materiały video zamiast tradycyjnych form artykułów. Publikują je zarówno na portalach internetowych, jak i na swoich kanałach w mediach społecznościowych oraz YouTube.

Po drugie – do hoteli, restauracji i stref spa coraz częściej zapraszani są twórcy internetowi, którzy dokumentują swoje doświadczenia w formie autentycznych materiałów wideo z pobytu. Dzięki temu nie tylko pokazują rzeczywiste doświadczenie gościa, ale również docierają do szerokich społeczności na Instagramie, TikToku czy YouTube, wzmacniając wiarygodność i zasięg marki.

### **Ewa Gawron**

To grupa, która bardzo mocno wpływa na to, jak dziś projektuje się zarówno komunikację, jak i samo doświadczenie hotelowe. Są wymagający, ale jednocześnie bardzo konkretni – oczekują autentyczności, jakości i czegoś, co będą chcieli zapamiętać (i pokazać dalej).

W komunikacji oznacza to odejście od formalnego języka na rzecz bardziej bezpośredniego, wizualnego przekazu. Dużo lepiej działają krótkie formy, dynamiczny content i rzeczywiste historie – zarówno tworzone przez markę, jak i przez samych gości.

Z perspektywy oferty ważne jest, żeby hotel był czymś więcej niż miejscem do spania. Liczą się doświadczenia – lokalne, kulinarne, związane z designem czy kulturą. Ta grupa bardzo docenia też elastyczność i wygodę – wszystko powinno być szybkie, intuicyjne i „mobile-first”.

W praktyce oznacza to dla nas myślenie o hotelu jako o miejscu, które inspirowa i daje możliwość przeżycia czegoś autentycznego, a nie tylko „zaliczenia noclegu”.

### **Agnieszka Kalinowska**

Zjawiska, o których wspomniałam wcześniej, wynikają bezpośrednio ze zmian, jakie inicjują młodsze pokolenia. To grupy, które szukają dziś prawdziwych doświadczeń i wartości, z jakimi mogą się utożsamić. Ich świat opiera się na obrazie i dynamice, co wymaga od nas dużej elastyczności i odejścia od sztywnych ram komunikacji. Dzisiaj wygrywają treści całkowicie autentyczne, o wiele bliższe codziennemu życiu niż wyreżyserowane narracje.

Dobrym przykładem takiej realizacji jest nasz projekt edukacyjny „Exploring TRIBE”, który przygotowaliśmy we współpracy ze studentami wrocławskiej Akademii Sztuk Pięknych oraz Studium MIXD. Młodzi twórcy opracowali projekt hotelowy dla marki, zgodnie z konkretnym briefem, pracując ramię w ramię z ekspertami z branży. Dzięki tej inicjatywie zyskaliśmy świeże spojrzenie na potrzeby nowej generacji, a studenci otrzymali realną szansę na ukształtowanie przestrzeni, która w przyszłości stanie się częścią ich stylu życia.

Jedno jednak pozostaje absolutnie niezmiennie: potrzeba relacji. Hotelarstwo to w końcu branża nastawiona na drugiego człowieka, prawdziwe emocje i budowanie więzi. To jest w naszej pracy najważniejsze i najcenniejsze. Nasze główne zadanie to połączenie tych ponadczasowych wartości z nowym językiem, którym młodzi posługują się na co dzień. To świetne wyzwanie, bo pozwala naszym markom naturalnie ewoluować, nie tracąc przy tym duszy.

### **Magdalena Liwosz**

W naszej codziennej pracy widzimy, jak to pokolenie wpływa na redefinicję luksusu. Dla tych gości luksus nie oznacza już wyłącznie wysokiego standardu, ale przede wszystkim autentyczność, kontekst miejsca i możliwość przeżycia czegoś unikalnego. Coraz większą rolę odgrywa też świadomość i odpowiedzialność – zrównoważony rozwój nie jest już dodatkiem, ale jednym z elementów oceny marki. Goście zwracają uwagę nie tylko na to, co oferujemy, ale też w jaki sposób to robimy.

To zmienia sposób, w jaki projektujemy doświadczenia. Duży nacisk kładziemy na storytelling – zarówno w komunikacji, jak i w samej ofercie. Przykładem mogą być działania wokół naszej historii, sztuki czy lokalnego dziedzictwa Warszawy, które opowiadamy w nowoczesny, angażujący sposób.

Jednocześnie podróżujący z pokolenia Z są niezwykle wymagający pod względem spójności. Jeśli obietnica marki nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości, reakcja jest natychmiastowa. Dlatego tak dużą wagę przykładamy do tego, by doświadczenie gościa było naturalną kontynuacją tego, co komunikujemy online.

### **Paulina Marczak**

Pokolenie Z i młodzi millenialsi redefiniują sposób, w jaki komunikujemy markę hotelową. To grupa bardzo świadoma, wymagająca i wyculona na autentyczność – szybko weryfikuje przekaz marketingowy i oczekuje spójności między komunikacją a rzeczywistością. Kluczowe jest dla nich doświadczenie: chcą czuć, że pobyt w hotelu to coś więcej niż nocleg – to element stylu życia. W praktyce oznacza to większy nacisk na design, atmosferę, ofertę wellbeingową czy lokalne doświadczenia.

W ich przypadku ogromną rolę odgrywają social media – często wybierają miejsca, które wcześniej zobaczyli u twórców internetowych. Idealnym przykładem są nasze narożne apartamenty z panoramicznym widokiem na rondo ONZ i biznesowe centrum miasta. Kadr przypominający Nowy Jork – poranek w białej pościeli, z widokiem na „miejską dżunglę” – stał się inspiracją dla wielu gości. Zdarzały się rezerwacje motywowane chęcią odtworzenia konkretnego ujęcia znanego z platform społecznościowych.

W komunikacji dominują krótkie, dynamiczne formy, video-first i treści tworzone we współpracy z twórcami, którzy są dla nich wiarygodni. Istotna jest także transparentność i wartości – takie jak zrównoważony rozwój czy inkluzywność. Marketing musi być bardziej dialogiem niż monologiem – angażujący, interaktywny i osadzony w realnym kontekście życia odbiorcy.

### **Monika Mikulska-Guźniczak**

Zmiany w marketingu i komunikacji następują dziś niezwykle dynamicznie – zarówno pod wpływem rozwoju nowych narzędzi, jak i rosnących, coraz bardziej zróżnicowanych oczekiwań gości. W przypadku pokolenia Z i młodszych millenialistów nie jest to jednak wyłącznie kwestia kanałów czy formatów, ale przede wszystkim fundamentalnej zmiany w podejściu do marki. Ta grupa odbiorców oczekuje autentyczności, transparentności i spójności – komunikacja nie może być jedynie estetyczna czy aspiracyjna, musi być wiarygodna i osadzona w realnych wartościach. Coraz większe znaczenie ma również indywidualne doświadczenie oraz możliwość identyfikacji z marką na poziomie emocjonalnym. Z perspektywy PR oznacza to odejście od jednostronnego komunikatu na rzecz dialogu i budowania relacji. Marka przestaje być nadawcą, a staje się uczestnikiem rozmowy – obecnym tam, gdzie są jej odbiorcy, reagującym na ich potrzeby i współtworzącym doświadczenia.

# SZTUKA GOŚCINNOŚCI PREMIUM

Dużo się mówi o gościnności w sektorze usług hotelarsko-gastronomicznych. Nie znam drugiej takiej branży, w której tak wielką wagę przywiązuje się do tego, żeby gość czuł się mile widziany. Żeby czuł się gościem, nie tylko klientem. Temat wyczerpany i przeanalizowany na wszelkie możliwe sposoby. Cóż można więcej powiedzieć? A jednak. I doskonale zrobił to Will Guidara w swojej książce „Sztuka gościnności”, w której pokazuje proces dojścia na szczyt jednej z restauracji, którą stworzył, i która zdobyła miano najlepszej restauracji na świecie. Osobiście uważam, że to lektura obowiązkowa w hotelarstwie czy gastronomii. I choć do czterech ścian Eleven Madison Park ogranicza się ta historia, to czerpać z niej mogą wszyscy – niezależnie od branży, w której pracują.

DAGMARA ŁUCZKA, TRENERKA ETYKIETY BIZNESU  
CERTYFIKOWANA PRZEZ MIĘDZYNARODOWĄ AKADEMIEŃ ETYKIETY I PROTOKOŁU W LONDYNIE

## „To, jak obsługujesz swoich gości, jest równie ważne jak to, jaką usługę im proponujesz”

To dla mnie esencja standardów obsługi gości zaczerpnięta z filozofii Simona Sineka – guru przywództwa biznesowego.

Brak standardów już nie przystoi, szczególnie gdy przed nazwą hotelu czy restauracji widnieje sporo gwiazdek. Czasami jednak słyszę: „My standardów nie chcemy tworzyć. Odchodzimy od „sztywnych” procedur, chcemy zmniejszyć dystans i rozluźnić atmosferę w hotelu.” Świetnie, tylko mniejsza formalność nie powinna oznaczać gorszych standardów lub ich braku. Wszakże „miła” obsługa dla jednego pracownika może oznaczać to, że powie „dzień dobry”, a dla

innego uśmiech, powitanie i kurtuazyjny small talk.

Ujednolicenie standardów we wszystkich działach hotelu jest również bardzo ważne. Często widzę różnicę szczególnie w standardach korespondencji e-mailowej czy prowadzenia rozmów telefonicznych między doskonale wyszkolonym personelem recepcji i rezerwacji, a jakoś radzącymi sobie pracownikami SPA czy restauracji.

## „Najpierw trzeba zadbać o standardy, a potem o gościnność. Jedno bez drugiego może się nie udać.”

Od czegoś przecież trzeba zacząć, choć szczerze wierzę, że zarówno suche standardy bez gościnności nie podołają, jak i sama gościnność bez

standardów nie wystarczy. Standardy są potrzebne, bo stanowią punkt wyjścia. Są niczym drogowskaz, który ma pokazać pracownikom kierunek. Stają się one jednak często pułapką, w którą wpadamy. Zbyt dosłowne korzystanie z formatki i wcześniej pieczołowicie opracowanych zdań, sprawia, że zamiast dopieścić klienta przesyłamy mu miłego, choć bezdusznego e-maila, w którym często nawet czcionki nie zmienimy. I tu chcę przypomnieć, że ze standardów też trzeba umieć korzystać. Inspirować się, a nie nadużywać Ctrl+C i Ctrl+V.

## Jak sprawić, żeby ludzie, których obsługujesz, czuli się dostrzegani i wartościowi? Jak sprawić, żeby czuli się mile widziani?

I tu Will Guidara udowodnił, że „sky is the limit”. Liczne przykłady ponadstandardowej obsługi gości sprawiają, że pomysły w głowie zaczynają pączkować. Raptem okazuje się, że „wystarczy” uważnie słuchać, wychwytywać to, co dla gościa jest ważne i umieć wykorzystać sprytnie tę wiedzę.

Rozpieszczanie gości, którzy żalili się na gorszy dzień, zaskakiwanie drobiazgiem, gdy goście celebrowali ważną uroczystość czy spełnianie marzenia o spróbowaniu klasycznego hot doga z Times Square to tylko najmniej wyszukane przykłady gościnności w stylu Eleven Madison Park. I choć nikt dla mnie nigdy nie wysypał piasku w restauracji, nie postawił palmy i nie podał kokosa ze słomką, tylko dlatego, że nie pojechałam na wymarzone wakacje

(wiedzą o czym piszę, ci co przeczytali), to i ja odwiedzając hotele w Polsce i za granicą doświadczyłam kilkakrotnie cudownej gościnności.

W jednym z hoteli, w którym nocowałam zastała mnie sroga zima. Samochód zasypany, a przede mną 600 km trasy z południa na północ Polski. Wymeldowując się, wiedziałam, że czeka mnie jeszcze odśnieżanie i skrobanie szyb. Jakże się ucieszyłam, gdy zobaczyłam czyściutki, odśnieżony samochód gotowy do drogi.

Innym razem przeczytałam dedykowaną karteczkę z życzeniami udanego szkolenia i podpowiedzią, co mogę zrobić w mieście po skończonej pracy.

W jednej z restauracji, w której celebrowałam z rodziną rocznicę ślubu, przyniesiono nam kawałek tortu z napisem „Szczęśliwej rocznicy”.

Mogłabym tak wymieniać, bo mam dużo szczęścia do hoteli, dla których gościnność nie jest tylko zbiorem wydrukowanych standardów, a filozofią funkcjonowania, w której priorytetem jest sprawienie, żeby doświadczenia gości były jeszcze bardziej zachwycające.

Wiem, że papier przyjmie wszystko. Ktoś powie, że łatwo jest pisać, że „tylko wystarczy słuchać”. Przecież na to wszystko potrzebny jest czas: ktoś musi wychwycić informację, przekazać ją dalej, aż wreszcie ktoś musi przygotować tort i podać z uśmiechem, czy wziąć skrobaczkę i odśnieżyć samochód. To zdecydowanie więcej niż tylko „słuchanie” co do nas mówią goście.

Doskonale zdaję sobie sprawę z tego, że nie zawsze jest lekko. Nie zawsze mamy dobry dzień i moce, by sięgać po

gwiazdkę z nieba dla naszych gości. Bycie najlepszym to wymagające zadanie. Niełatwo codziennie być łabędziem. Bo jak pisał w swojej książce Will Guidara – „...wszystko, co nasz gość powinien zobaczyć

to wdzięcznie wygięta szyja i piękne pióra na powierzchni tafli jeziora, a nie płetwy ostro pracujące w wodzie, aby zapewnić napęd i rozmach.” Czego wszystkim w branży serdecznie życzę.



## O AUTORCE

Ukończyła kursy w International Etiquette & Protocol Academy of London, Manners Matter w Indiach, Europejskiej Akademii Dyplomacji, Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych oraz szkołę Trenerów Grupy ODITK. Autorka książki pt. „Kultura budowania relacji służbowych – czyli etykieta biznesu w praktyce”

REKLAMA

# Save the date!

33. Międzynarodowe Targi dla Hotelu i Gastronomii

# HORECA®

23. Międzynarodowe Targi Wina dla HoReCa

# ENOEXPO®

4-6 listopada 2026, EXPO Kraków



30 lat  
Targi  
w Krakowie

EXPO  
KRAKOW

horeca.krakow.pl  
enoexpo.krakow.pl

# TRENDY

*Regeneracja,  
doświadczenie  
i nowe modele*



Najważniejsza zmiana na polskim rynku SPA w 2026 roku nie dotyczy nowych zabiegów ani technologii. Dotyczy sposobu myślenia o wartości, jaką SPA ma dostarczyć gościowi.

**ANETA MULLER**  
WŁAŚCICIELKA  
SPA CONSULTING

Rynek wchodzi w fazę dojrzwiania. Kierunki obserwowane od kilku lat przestają być inspiracją, a zaczynają realnie wpływać na projektowanie usług, inwestycji i całych konceptów SPA & wellness. Coraz rzadziej liczy się nowość, w coraz większym stopniu – skuteczność.

Zmienia się punkt wyjścia. Gość przyjeżdża do SPA coraz częściej z konkretną potrzebą: redukcji stresu, poprawy jakości snu czy odzyskania energii. To przesunięcie ma bezpośrednio konsekwencje biznesowe – oznacza odejście od sprzedaży pojedynczych zabiegów na rzecz projektowania doświadczeń zorientowanych na efekt.

Najbardziej widoczne jest to w rosnącym znaczeniu regeneracji. Nie jest już dodatkiem do klasycznego wellness, ale jego osią. W praktyce widać to w rozwoju kontrastoterapii, rytuałów saunowych, floatingu czy programów poprawy snu. Coraz częściej pojawiają się pakiety pobytowe projektowane wokół procesu regeneracji, a nie pojedynczych usług. To wyraźne przesunięcie: od sprzedaży zabiegów do zarządzania doświadczeniem gościa.

Na tym tle szczególnie dynamicznie rozwija się kultura saunowa. W Polsce, podobnie jak wcześniej na rynkach takich jak Austria czy Szwajcaria, sauna przestaje być dodatkiem do SPA. Coraz częściej funkcjonuje jako samodzielny produkt z własną ofertą, rytuałami i wysoką powtarzalnością wizyt. W wielu obiektach to właśnie strefy saunowe zaczynają budować lojalność gości w większym stopniu niż klasyczne gabinety zabiegowe.

Jednocześnie polski rynek pokazuje dużą selektywność w adaptacji trendów globalnych. Wellness prozdrowotny i długowieczność należą do najczęściej dyskutowanych kierunków, jednak ich rozwój ma charakter wybiórczy. Najlepiej



*Szczególnie w segmencie premium redefiniuje się dziś pojęcie luksusu - nie przez poziom technologii, lecz przez jakość przeżycia i spójność konceptu.*

przyjmują się rozwiązania odpowiadające na konkretne potrzeby gościa: sen, stres, regenerację. Znacznie ostrożniej wdrażane są koncepty wymagające wysokich nakładów inwestycyjnych i specjalistycznego zaplecza. W tym kontekście pojawiają się również rozwiązania oparte na diagnostyce i analizie organizmu, jednak w polskich realiach pozostają domeną wąskich segmentów rynku.

To istotna cecha rynku: trendy nie są kopiowane, lecz świadomie wybierane i adaptowane do realiów operacyjnych.

Równolegle rośnie znaczenie doświadczeń opartych na rytuale, naturze i uważności. W świecie coraz bardziej technologicznym rośnie wartość cizy, prostoty i autentyczności. Szczególnie w segmencie premium redefiniuje się dziś pojęcie luksusu – nie przez poziom technologii, lecz przez jakość przeżycia i spójność konceptu.

Zmienia się także rola marek kosmetycznych. Nadal pozostają one fundamentem jakości usług, ale coraz rzadziej są głównym wyróżnikiem obiektu. Goście częściej wybierają SPA ze względu na efekt i doświadczenie niż konkretną markę. Jednocześnie rośnie znaczenie kosmetyki dopasowanej do filozofii miejsca jako elementu

wspierającego koncept, a nie jego punkt wyjścia.

Warto przy tym zauważyć, że zmiany trendów nie zawsze idą w parze ze strukturą sprzedaży. W wielu obiektach podstawą przychodów nadal pozostają masaże i klasyczne zabiegi. Jednocześnie rośnie zainteresowanie bardziej rozbudowanymi, rytualnymi formami doświadczeń. Rynek znajduje się więc w fazie przejściowej między modelem zabiegowym a doświadczeniowym.

To napięcie widoczne jest również w decyzjach inwestycyjnych. Część obiektów nadal rozwija SPA poprzez zwiększanie liczby gabinetów i rozszerzanie oferty zabiegów, podczas gdy popyt coraz wyraźniej przesuwają się w stronę regeneracji i doświadczeń. Oznacza to rosnące ryzyko niedopasowania inwestycji do realnych oczekiwań rynku.

Kolejnym istotnym kierunkiem jest personalizacja, która staje się standardem. Goście oczekują ofert dopasowanych do konkretnych potrzeb, co zmienia sposób projektowania usług z katalogu zabiegów w kierunku przemyślanej ścieżki doświadczenia.

Obok trendów wyraźnie widoczne są wyzwania. Rosnące koszty energii,

pracy i utrzymania infrastruktury sprawiają, że inwestycje SPA & wellness muszą dziś bronić się nie tylko atrakcyjnością, ale także efektywnością operacyjną. Równolegle branża mierzy się z niedoborem kompetencji, coraz częściej to zespół, a nie infrastruktura, ogranicza rozwój i jakość doświadczenia.

Rośnie także znaczenie autentyczności. Gość coraz szybciej rozpoznaje różnicę między realną wartością a komunikacją opartą na modnych hasłach. To wymusza większą spójność między strategią, produktem i jego realizacją.

W efekcie trendy SPA w 2026 roku nie polegają już wyłącznie na wprowadzaniu nowych usług. Kluczowe staje się łączenie realnej wartości dla gościa z operacyjną wykonalnością i spójnym konceptem biznesowym.

SPA coraz rzadziej funkcjonuje jako centrum zabiegowe. Coraz częściej staje się przestrzenią regeneracji i jednym z kluczowych filarów doświadczenia hotelowego wpływającym zarówno na satysfakcję gościa, jak i jego powrót.

To kierunek, który już dziś redefiniuje rolę SPA w hotelu i który w najbliższych latach będzie decydował o jego konkurencyjności.

## O AUTORCE

Od ponad 20 lat związana z branżą hoteli spa jako menadżer i niezależny konsultant. Opracowuje koncepcje spa, przeprowadza audyty i rekomenduje działania naprawcze, szkoli personel z jakości obsługi gościa i sprzedaży. Autorka wielokrotnie nagradzanych koncepcji spa m.in. Pałac Mierzęcin Wellness & Wine Resort, Herbarium Hotel & Spa, Zamek Topacz Resort & Art Spa.



MARCIN WAJDA

# Koniec przypadkowości. Gastronomia hotelowa jako przemysłany proces

Jak zmienia się zaplecze gastronomiczne hoteli i dlaczego dziś projektuje się je tak, jak biznes? O rosnącym znaczeniu efektywności operacyjnej, ekologii oraz nowych technologii w gastronomii hotelowej rozmawiamy z Marcinem Wajdą z Winterhalter Polska.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

**J**akie kluczowe trendy będą w najbliższych latach najmocniej wpływać na projektowanie zaplecza i procesów operacyjnych w hotelach?

Gdybym miał to skrócić do jednego zdania, powiedziałbym: koniec przypadkowości. Zaczynamy projektować zaplecze tak, jak projektuje się biznes. A na poziomie trendów wszystko kręci się wokół trzech rzeczy: optymalizacji procesów, ekonomii i ekologii. Bo bez fałszywej skromności mogę powiedzieć, że to dla nas żadna nowość. Ekonomia, ekologia

i ergonomia to fundament strategii Winterhaltera od lat, coś, co od dawna mamy wpisane w DNA marki. W tym sensie dzisiejsze trendy nie tyle nas zaskakują, co raczej potwierdzają, że obrany kierunek był słuszny. Zmieniło się natomiast znaczenie tych pojęć. Przykładem jest ekologia, która jeszcze kilka lat temu bywała traktowana jako modny dodatek. Dziś to absolutna podstawa. Bez niej w ogóle nie zaczynamy rozmowy o projektowaniu zaplecza czy procesów. To wszystko daje pewne poczucie zasadności. Przekonanie, że

to, co robimy jako marka ma sens i odpowiada na realne potrzeby rynku. A jednocześnie, będąc bardzo blisko klientów i ich codziennych wyzwań, nie tylko podążamy za zmianą, ale też w wielu obszarach ją współtworzymy. Bo jeśli od lat pracujesz na styku technologii i praktyki gastronomii, to siłą rzeczy zaczynasz mieć realny wpływ na kierunki, w jakich rozwija się cała branża.

### W jaki sposób zmieniające się oczekiwania gości redefiniują dziś rolę gastronomii hotelowej?

Gość hotelowy bardzo wydorósł. Podróżuje więcej, porównuje więcej i, co najważniejsze, przestał wybaczać. Oczekuje spójnego doświadczenia od początku do końca. Od momentu wejścia do hotelu po ostatni detal na talerzu. To sprawia, że oferta gastronomiczna staje się jednym z głównych powodów, dla których gość wraca. Co ciekawe, to doświadczenie zaczyna się nie w sali, tylko na zapleczu. Idealnie połykające szkło, perfekcyjna zastawa, brak opóźnień w serwisie – to są rzeczy, które gość odbiera intuicyjnie. Jeśli coś nie działa, od razu to czuje. Nawet jeśli nie potrafi tego nazwać. Do tego dochodzi presja na szybkość i powtarzalność. Gość oczekuje jakości premium niezależnie od tego, czy hotel jest pełny, czy zespół pracuje w okrojonym składzie. A to oznacza, że procesy muszą być stabilne i w jak najmniejszym stopniu zależne od czynnika ludzkiego. Nie bez znaczenia jest też odpowiedzialność. Goście coraz częściej patrzą na to, czy hotel działa ekologicznie, czy jest transparentny, czy faktycznie kontroluje swoje zużycie zasobów. Te aspekty stają się realnymi kryteriami wyboru.

I jeszcze jedna rzecz, którą lubię podkreślać: skończyły się czasy restauracji hotelowej z konieczności. Gość ma wybór i bardzo chętnie z niego korzysta. Restauracje hotelowe muszą dziś konkurować z rynkiem – jakością, doświadczeniem i spójnością. Warto pamiętać, że wiele hoteli funkcjonuje dziś w miejscach turystycznych albo w centrach miast, które żyją gastronomią. Tuż za progiem czekają autorskie bistra, modne śniadaniownie, restauracje z lokalnym charakterem, wine bary czy miejsca, które pozwalają poczuć koloryt miasta i naprawdę go doświadczyć. Dla gościa to często ważna część podróży. Nawet jeśli przyjeżdża służbowo, bardzo często chce po spotkaniach wyjść z hotelu, przejść się, zobaczyć okolicę, zjeść coś, co opowie mu o miejscu lepiej niż folder recepcyjny. Hotel nie działa więc już w próżni. Jego restauracja nie jest oczywistym, domyślnym wyborem tylko dlatego, że znajduje się najbliżej windy. Dziś trzeba na tę uwagę naprawdę zapracować.

To zmienia bardzo wiele. Restauracja hotelowa nie może być już po prostu poprawna. Powinna być na tyle dobra, by gość świadomie chciał zostać właśnie tu, zamiast rezerwować stolik gdzie indziej. Powinna umieć przyciągnąć nie tylko wygodą, ale też atmosferą, jakością serwisu, estetyką, tempem działania i poczuciem, że wszystko jest przemyślane. W praktyce oznacza to, że konkurencją dla hotelowej gastronomii nie jest już wyłącznie inny hotel, ale całe otoczenie kulinarne miasta czy regionu.

A jeśli chodzi o różnice między gościem biznesowym a indywidualnym – ten drugi rzeczywiście częściej patrzy na cenę. Ale obaj z równym zaangażowaniem zwracają uwagę

na jakość. Gość biznesowy może mieć mniej czasu i większą skłonność do wygody, ale to wcale nie oznacza, że akceptuje bylejąkość. Wręcz przeciwnie, często tym bardziej oczekuje sprawności, wysokiego standardu i poczucia, że wszystko działa bez zarzutu. W hotelu nawet bardziej, bo to przestrzeń, w której nie tylko jesz, ale też śpisz. Korzystasz z infrastruktury, dotykasz materiałów, masz poczucie bezpieczeństwa albo jego brak. Wbrew pozorom połysk szkła w restauracji może mieć wpływ na to, jak odbierzesz pokój. Bo w hotelu wszystko się ze sobą łączy. Jeśli widzisz dbałość o detal przy stole, łatwiej uwierzyć, że podobna dbałość czeka na ciebie również piętro wyżej.

### Jak Winterhalter patrzy na przyszłość gastronomii hotelowej i jakie technologie rozwija już dziś?

Patrzmy na nią bardzo pragmatycznie: jako na proces, który nigdy się nie kończy. Gastronomia hotelowa jest w ciągłym ruchu; zmieniają się obłożenia, zespoły, koncepty, oczekiwania gości. Dlatego hotele nie szukają dostawców sprzętu. Szukają partnerów, którzy pomogą im ten proces ogarnąć na bieżąco. Takie podejście oczywiście bardzo wpisuje się w nasze wartości; „partnerstwo” to nasze drugie imię. Gdybym miał uporządkować nasze plany w kontekście przyszłości gastronomii, wskazałbym trzy obszary, w których konsekwentnie się rozwijamy. Pierwszy to inteligentna automatyzacja i AI. Systemy, które same dostosowują parametry pracy do rzeczywistego obciążenia, optymalizują zużycie zasobów i wspierają personel. To będzie jeden z fundamentów efektywnej gastronomii w najbliższych latach.

Drugi element to podejście systemowe. Nie myślimy w kategoriach urządzenia, tylko całego procesu: sprzęt, chemia, uzdatnianie wody, serwis, dane. Dopiero wtedy wszystko zaczyna działać naprawdę stabilnie. Z tego wyłania się obraz polskiej gastronomii hotelowej, który łączy technologię, analizę danych i świadome zarządzanie procesami. A jaka jest w tym nasza rola? Sprawić, żeby to wszystko działało tak dobrze, żeby... nikt tego nie zauważał.

Trzeci obszar to cyfryzacja i analityka. Rozwiązania takie jak Connected Wash pozwalają monitorować procesy w czasie rzeczywistym, przewidywać awarie i podejmować decyzje na podstawie danych, a nie przypuszczeń. To kierunek, który w hotelarstwie dopiero się rozpędza, ale jego potencjał jest ogromny. Na tym przykładzie bardzo wyraźnie widać rozwój podejścia data-driven w praktyce. Zapleczce zaczyna mówić językiem danych, a decyzje inwestycyjne coraz częściej opierają się na realnych wskaźnikach efektywności, a nie intuicji. Dzięki temu hotelarze mogą precyzyjnie zarządzać kosztami i świadomie optymalizować procesy operacyjne. Można powiedzieć też, że analiza danych się demokratyzuje – przestaje być domeną największych graczy i staje się codziennym narzędziem pracy. Connected Wash jest tu bardzo dobrym przykładem, bo pokazuje, jak dane z zaplecza mogą realnie pracować na biznes. A my? My się temu przyglądamy z lekkim uśmiechem, bo wiele z tych rzeczy po prostu robimy od lat.

Dziękuję za rozmowę.

# KULINARNA TOŻSAMOŚĆ WYDARZEŃ W SERCU WARSZAWY



W jaki sposób budować unikalne doświadczenia kulinarne podczas wydarzeń biznesowych i prywatnych? O znaczeniu lokalności, rosnącej roli gastronomii w eventach oraz podejściu do nowoczesnych trendów rozmawiamy z Mateuszem Gazdą, szefem kuchni Hotelu Indigo Warsaw – Nowy Świat.

ROZMAWIAŁA  
KAROLINA STĘPNIAK

**Jakie możliwości kulinarne oferuje hotel w kontekście organizacji różnorodnych wydarzeń – od kameralnych spotkań biznesowych po duże eventy i bankiety?**

Do każdego wydarzenia podchodzę indywidualnie, niezależnie od jego skali. W Hotelu Indigo bardzo ważna jest dla nas lokalność i autentyczność, dlatego nasze menu zawsze nawiązuje do miejsca, w którym działamy.

Nasza przestrzeń konferencyjna niedawno przeszła całkowitą metamorfozę i dziś oferuje butikowy charakter, który dobrze współgra z naszym podejściem do gastronomii. Tworzymy wydarzenia dopracowane w detalu – bardziej szyte na miarę niż masowe.

W przypadku kameralnych spotkań skupiamy się na jakości, detalu i precyzji serwisu. Przy większych wydarzeniach budujemy spójne doświadczenie kulinarne – od przerw kawowych, przez bufety, po kolacje serwowane i koktajle.

Kluczowe jest dla mnie przygotowanie całego zespołu. Każdej realizacji towarzyszy szczegółowa odprawa i ścisła współpraca między działami. Dzięki temu jesteśmy w stanie zadbać o każdy szczegół i zapewnić płynny przebieg wydarzenia.

**W jaki sposób menu eventowe jest dostosowywane do charakteru wydarzenia oraz oczekiwań organizatorów i uczestników?**

Zawsze zaczynam od rozmowy z organizatorem – to podstawa dobrze zaprojektowanego menu. Dysponujemy gotowymi propozycjami, które powstały na bazie doświadczenia i analizy rynku, ale traktujemy je jako punkt wyjścia.

Każde wydarzenie ma swoją dynamikę, innych gości i inne potrzeby. Biorę pod uwagę charakter spotkania, profil



uczestników, sezonowość produktów oraz konkretne oczekiwania organizatora.

W Hotelu Indigo bardzo dbamy o to, aby menu było autentyczne i spójne z miejscem. Zależy mi, żeby dania nie tylko smakowały i dobrze wyglądały, ale też opowiadały historię i były naturalnym elementem całego doświadczenia wydarzenia.

W połączeniu z naszą butikową przestrzenią daje to efekt bardziej osobistego i dopracowanego wydarzenia, które wyróżnia się na tle standardowych realizacji konferencyjnych.

### Jakie trendy w gastronomii eventowej uważa Pan obecnie za najważniejsze?

Obserwuję wyraźny powrót do prostoty i jakości. Goście coraz częściej szukają autentyczności, a nie przesadnie skomplikowanych form.

Duże znaczenie mają dziś lokalne i sezonowe produkty, ale równie ważne jest całe doświadczenie. Liczy się sposób podania, kontakt z kuchnią, jakość serwisu i poczucie zaopiekowania gościa.

Widzę także rosnące znaczenie mniejszych, bardziej dopracowanych wydarzeń o butikowym charakterze, gdzie kluczowa jest atmosfera i indywidualne podejście.

Event gastronomiczny przestaje być tylko dodatkiem – staje się integralną częścią wydarzenia i realnie wpływa na jego odbiór.

### Jak hotel odpowiada na rosnące znaczenie diet specjalnych oraz zrównoważonego podejścia do gastronomii?

Diety specjalne traktujemy dziś jako standard, a nie wyjątek. W naszej ofercie znajdują się pełne propozycje menu wegetariańskiego, wegańskiego oraz bezglutenowego.

Pracujemy na lokalnych produktach i zwracamy dużą uwagę na ograniczanie marnowania żywności. To naturalny kierunek działania, który wpisuje się w filozofię Hotelu Indigo.

W tym obszarze kierujemy się zarówno wytycznymi IHG Hotels & Resorts, jak i własnym podejściem do odpowiedzialnej kuchni. Wdrażamy rozwiązania w duchu zero waste – od przemyślanego planowania menu, przez maksymalne wykorzystanie produktów, po świadome zarządzanie procesem produkcji.

Dzięki temu możemy łączyć wysoką jakość gastronomii z odpowiedzialnym podejściem do środowiska, co dla coraz większej liczby gości ma realne znaczenie.

### Czy w ofercie hotelu pojawiają się innowacyjne rozwiązania kulinarne?

Tak, jednym z przykładów jest nasza nowa koncepcja przerw kawowych. Podchodzimy do nich w sposób bardziej świadomy i funkcjonalny.

Odeszliśmy od nadmiaru cukru na rzecz produktów bardziej odżywczych i zbilansowanych. Dzięki temu goście utrzymują energię i koncentrację przez cały czas trwania wydarzenia.

Wprowadziliśmy również większy udział form typu finger food, które są wygodne i pozwalają na bardziej swobodną interakcję podczas spotkań.

Całość opieramy na lokalnych i sezonowych produktach, bo to właśnie one stanowią fundament dobrej kuchni.

### Dziękuję za rozmowę.

## O ROZMÓWCY

Swoją karierę gastronomiczną rozpoczął już w trakcie nauki w szkole gastronomicznej, zdobywając pierwsze doświadczenia w hotelu Król Kazimierz. Po jej ukończeniu przeniósł się do Warszawy, gdzie w 2011 roku pracował w hotelu La Regina, rozwijając warsztat kulinarny i budując solidne fundamenty zawodowe. W latach 2012–2015 pełnił funkcję zastępcy szefa kuchni, uczestnicząc w otwarciu hotelu BoniFaCio. Następnie objął stanowisko szefa kuchni w hotelu Skansen w Sierpcu. Od 2016 roku przez 8 lat pracował jako Executive Chef w Pałacu i Folwarku Łochów, flagowym obiekcie grupy Arche, gdzie odpowiadał za kompleksowe zarządzanie gastronomią hotelu, pałacu oraz dwóch restauracji a la carte. Po tym etapie kariery objął stanowisko szefa kuchni w warszawskiej restauracji Niewinni Czarodzieje 44, zlokalizowanej przy ulicy Złotej. Obecnie stoi na czele kuchni w Hotelu Indigo Warsaw – Nowy Świat, gdzie rozwija autorską koncepcję gastronomii opartą na lokalności, sezonowości i spójnym doświadczeniu gościa.

# TRENDY NAPOJOWE I EFEKTYWNOŚĆ OPERACYJNA

## jako nowe filary doświadczenia gościa

Coraz istotniejsza staje się także oferta napojów odpowiadająca na potrzeby zdrowotne gości, obejmująca napoje bezalkoholowe i niskoalkoholowe, napoje zimne oraz funkcjonalne. W kontekście wyzwań kadrowych dużą rolę odgrywa również łatwość obsługi – hotele poszukują prostych i niezawodnych systemów, które nie wymagają skomplikowanej obsługi. Jednocześnie oferta napojów staje się ważnym elementem budowania doświadczenia gościa i wyróżnienia obiektu w segmencie premium.

W odpowiedzi na te potrzeby największym zaintereso-

waniem cieszy się system FRIIA, czyli eleganckie rozwiązanie podblatowe umożliwiające podawanie wody gorącej, zimnej i gazowanej z jednego punktu. Pozwala ono zastąpić kilka oddzielnych urządzeń lub duże dystrybutory wody, co przekłada się na oszczędność miejsca i większą efektywność operacyjną. System ten wspiera również cele środowiskowe, ograniczając zużycie jednorazowych tworzyw sztucznych i umożliwiając gościom korzystanie z własnych butelek wielokrotnego użytku. Dodatkowo FRIIA umożliwia rozwinięcie oferty napojów oraz podniesienie jakości doświad-

czenia gości w kluczowych przestrzeniach hotelowych, takich jak strefy śniadaniowe, lobby, siłownie czy obszary wellness. Dzięki wysokiej efektywności energetycznej, nawet o 23% wyższej w porównaniu z innymi rozwiązaniami dostępnymi na rynku, oraz elastycznym możliwościom konfiguracji, system ten znajduje zastosowanie w różnych obszarach operacyjnych hotelu i jest wybierany przez wiodące marki jako sposób na połączenie nowoczesnego designu, szerokiej oferty napojów i realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Obecnie w hotelowych restauracjach i barach w Polsce coraz większe znaczenie ma nowoczesna oferta napojów bezalkoholowych, odpowiadająca na rosnące oczekiwania gości w zakresie smaku i jakości. Szczególną popularność zyskują bezalkoholowe koktajle i mocktaile oparte na wyrazistych, trendowych smakach, takich jak yuzu, marmarakuja, hibiskus, ogórek, bazyli, lawenda czy imbir. Coraz częściej pojawiają się również napoje inspirowane kuchniami świata, łączące słodycz z nutami kwaśnymi, ziołowymi lub lekko pikantnymi.

W ciągu ostatnich 12 miesięcy hotele koncentrowały się przede wszystkim na zwiększaniu efektywności operacyjnej i lepszym wykorzystaniu przestrzeni, co przekłada się na rosnące zainteresowanie kompaktowymi, wielofunkcyjnymi rozwiązaniami ograniczającymi zużycie energii. Równolegle na znaczeniu zyskują działania związane ze zrównoważonym rozwojem, w tym redukcja wody butelkowanej oraz eliminacja jednorazowych tworzyw sztucznych.

**GEMMA KIERNAN**

HEAD OF MARKETING **MARCO BEVERAGE SYSTEMS**



# Nowa era napojów

## Kluczowe trendy w gastronomii 2026

Rynek gastronomiczny w ostatnich latach przechodzi dynamiczne przemiany, a jednym z kluczowych obszarów pozostaje segment napojów. Zmieniające się preferencje konsumentów, rosnąca świadomość zdrowotna, wpływ mediów społecznościowych oraz rozwój technologii sprawiają, że oferta napojowa stale ewoluuje.

**MAREK ŁYSZCZAK**  
BRAND AMBASSADOR MONIN



Coraz wyraźniej rośnie znaczenie produktów rzemieślniczych i premium. Widoczne jest ograniczanie cukru na rzecz ziół, przypraw i składników fermentowanych, a także większy nacisk na lokalność, sezonowość i estetykę podania. Jednocześnie rosnącą rolę odgrywają napoje funkcjonalne – nie tylko nawadniające, ale wspierające zdrowie i samopoczucie dzięki obecności składników bioaktywnych, takich jak probiotyki, adaptogeny, witaminy czy kolagen. Wśród popularnych smaków dominują m.in. lawenda, hibiskus, jaśmin, róża, rozmaryn, mięta czy bazylija.

Konsumenci poszukują dziś smaków znanych, ale w nowej odsłonie. Nadal popularne są owoce tropikalne – mango, marakuja, guawa czy pitahaja – jednak podawane w bardziej kreatywny sposób. Coraz większe znaczenie mają kompozycje złożone, nie tylko słodkie, np. sweet & spicy, szczególnie widoczne w lemoniadach i koktajlach. To także wyraźny powrót do klasycznych drinków oraz rosnące zainteresowanie smakiem umami w napojach.

Silny wpływ ma również kultura azjatycka. Smaki takie jak yuzu, lychee czy sakura, a także

koncepty jak bubble tea czy matcha, zyskują ogromną popularność. Matcha obecna jest dziś w niemal każdym segmencie gastronomii – od kawiarni po restauracje i bary – najczęściej w formie Matcha Latte, często z dodatkiem smaków owocowych i napojów roślinnych.

### Matcha Iced Mango Latte

- 30 ml koncentratu MONIN Matcha Green Tea
- 10 ml puree MONIN Mango
- 250 ml napoju owsianego
- Kostki lodu

Wszystkie składniki wymieszać z lodem w wysokiej szklance i udekorować plasterkami mango oraz świeżą miętą.

Jednym z wyraźnych trendów jest także powrót do smaków dzieciństwa – karmelu, wanilii, czekolady, truskawek ze śmietaną czy brownie. Nostalgia staje się silnym narzędziem budowania doświadczenia.

Współczesna gastronomia odpowiada na rosnące oczekiwania gości, którzy poszukują napojów lżejszych i zdrowszych. W efekcie dwa najsilniejsze trendy to low sugar oraz low/no ABV – i to one w dużej mierze definiują kierunek rozwoju rynku.

Trend low sugar wynika z rosnącej potrzeby ograniczania

cukru – w Polsce deklaruje to 77% konsumentów. W gastronomii widoczny jest w lemoniadach rzemieślniczych, napojach funkcjonalnych, cold brew czy napojach gazowanych „zero”. Napoje są mniej słodkie, ale bardziej aromatyczne – dzięki wykorzystaniu ziół, przypraw i fermentacji (np. kombucha).

Produkty takie jak linia Pure by MONIN pozwalają tworzyć napoje bez dodatku cukru, zachowując naturalny smak owoców. Sprawdzają się m.in. w wodach smakowych i lemoniadach.

Coraz częściej pojawiają się także napoje inspirowane herbatą w wersji bezcukrowej:

### Oriental White Soda

- 30 ml koncentratu MONIN White Tea
- 10 ml Pure by MONIN Peach & Apricot
- 10 ml puree MONIN Yuzu
- 250 ml wody gazowanej
- Kostki lodu

Wszystkie składniki wymieszać z lodem w wysokiej szklance i udekorować plasterkami cytrusów oraz świeżą miętą.

Drugim kluczowym kierunkiem jest low/no ABV, czyli napoje bezalkoholowe i niskokaloryczne. Wynika to z rosnącej

popularności stylu „mindful drinking”. Już 54% konsumentów ogranicza alkohol, a inicjatywy takie jak „dry January” czy „sober curious” stale zyskują na znaczeniu.

Najpopularniejsze są mocktajle, bezalkoholowe wersje klasycznych drinków oraz napoje fermentowane. Tworzenie takich kompozycji wymaga jednak precyzyjnego balansu smaków – między słodyczą a kwasowością, intensywnością a subtelnnością. W tym celu wykorzystuje się syropy, napary, kordiały czy gotowe rozwiązania, takie jak MONIN Mixer lub botaniczne kordiały PARAGON.

Dla restauratorów podążanie za trendami oznacza nie tylko wyższe marże, ale także możliwość dotarcia do nowych grup gości i zwiększenia sprzedaży w ciągu dnia. Karta napojów staje się dziś równie ważna jak karta dań.

## MATCHA GREEN TEA OD MONIN

Wyprodukowany z najwyższej jakości ekstraktów z proszku matcha. Koncentrat Monin Matcha Green Tea zawiera autentyczny, ziemisty charakter i intensywnie zielony kolor, dzięki którym matcha jest cenionym na całym świecie składnikiem. Dzięki naturalnie bogatym nutom umami, zrównoważonym delikatną słodyczą, zapewnia pełnię doświadczeń sensorycznych tradycyjnej matchy.



## MARCO FRIIA HCS – ESTETYKA I EKOLOGIA



Marco FRIIA Hot, Cold & Sparkling to wszechstronny system dystrybucji wody zaprojektowany dla hoteli, biur, kawiarni i restauracji. Dostarczając gorącą, schłodzoną oraz gazowaną wodę z jednego, kompaktowego urządzenia, zapewnia szerokie możliwości serwowania napojów z zachowaniem spójności i łatwości obsługi. FRIIA umożliwia użytkownikom korzystanie z różnych rodzajów wody do różnych napojów - od herbat i zup po wodę gazowaną - podnosząc jakość doświadczenia użytkownika. Ograniczając potrzebę stosowania wody butelkowanej, FRIIA pomaga zmniejszyć zużycie jednorazowych tworzyw sztucznych. Wykończony w nowoczesnym, eleganckim stylu, system doskonale wpisuje się w przestrzenie front-of-house, podnosząc zarówno funkcjonalność, jak i estetykę.

## WYNAJMIJ ZMYWARKE OD WINTERHALTER



Zastanawiasz się nad sposobem obniżenia kosztów związanych z prowadzeniem lokalu gastronomicznego? A może dopiero otwierasz własną działalność i obawiasz się przekroczenia budżetu? W takiej sytuacji warto przemyśleć sprawę dzierżawy sprzętu. Proponujemy wynajem zmywarek w atrakcyjnych cenach! Gastronomiczna zmywarka do naczyń to absolutnie niezbędne urządzenie w każdej restauracji oraz kawiarni. Jego koszt może się jednak okazać zbyt wysoki. Wynajmowana zmywarka Winterhalter to natomiast nie tylko gwarancja najlepszej jakości, ale też czysta oszczędność. Więcej o długoterminowym wynajmie zmywarek gastronomicznych znajdziesz na [www.wynajmijzmywarke.pl](http://www.wynajmijzmywarke.pl)

## PIEC WĘGLOWY JOSPER PRO

Josper na nowo definiuje możliwości profesjonalnego gotowania. Zaprojektowany z myślą o profesjonalnych kuchniach, które oczekują doskonałości, łączy moc, precyzję, wszechstronność i styl w jednym, solidnym rozwiązaniu. Inteligentna konstrukcja przepływu powietrza zwiększa wydajność spalania, umożliwiając jednocześnie hybrydowe gotowanie: grillowanie, pieczenie, wędzenie – wszystko z zachowaniem stałej kontroli temperatury. Wykonany z wysokiej jakości materiałów i zaprojektowany do intensywnego użytkowania, HJX-PRO sprostą wymaganiom ruchliwych kuchni, zachowując jednocześnie łatwość obsługi i bezpieczeństwo. W połączeniu z ulepszoną izolacją, architekturą komory i ergonomią, piece węglowe Josper zapewniają czystsza pracę i niezrównaną precyzję.





**Accor**  
ul. Złota 59  
00-120 Warszawa  
Lumen Office – Poland

Jest wiodącą grupą hotelową na świecie grupą oferującą doświadczenia w ponad 110 krajach, 5 600 obiektach, 10 000 lokalach gastronomicznych, centrach wellness i elastycznych przestrzeniach do pracy. Grupa posiada jeden z najbardziej zróżnicowanych ekosystemów hotelarskich w branży, obejmujący ponad 45 marek hotelowych, od luksusowych po ekonomiczne, a także Lifestyle z Ennismore. Accor jest zaangażowany w podejmowanie pozytywnych działań w zakresie etyki i uczciwości biznesowej, odpowiedzialnej turystyki, zrównoważonego rozwoju, działań na rzecz społeczności oraz różnorodności i integracji. Założona w 1967 r. spółka Accor SA ma siedzibę we Francji i jest notowana na giełdzie Euronext Paris (kod ISIN: FR0000120404) oraz na rynku pozagiełdowym OTC Market (ticker: ACCYY) w Stanach Zjednoczonych. Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź [www.group.accor.com](http://www.group.accor.com) lub śledź nas na X, Facebook, LinkedIn, Instagram i TikTok.

**ARCHE**

**Arche**  
ul. Puławska 361  
02-801 Warszawa  
tel.: (22) 319-80-80  
[www.arche.pl](http://www.arche.pl)  
[arche@arche.pl](mailto:arche@arche.pl)  
Sprzedaż w systemie Arche:  
+48 500 068 069  
[sprzedaz@arche.pl](mailto:sprzedaz@arche.pl)

W Arche ratujemy zabytki i społeczności. Przywracamy do życia stare fabryki, zamki i pałace, chroniąc je tym samym przed zagrożeniami takimi jak pożary, wyburzenia czy naturalna degradacja. Do najciekawszych realizacji należą m.in. Cukrownia Żnin, Zamek w Janowie Podlaskim oraz Pałac i Folwark w Łochowie. Arche prowadzi także działania społeczne: Fundację Leny Grochowskiej i Stowarzyszenie Arche, wspierające osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.



**Grano Group**  
ul. Swojska 14  
80-867 Gdańsk  
[www.granogroup.pl](http://www.granogroup.pl)  
[biuro@granogroup.pl](mailto:biuro@granogroup.pl)  
tel. +48 506 80 00 22

Grano Group – polska grupa kapitałowa specjalizująca się w kompleksowym zarządzaniu obiektami hotelowymi, apartamentowymi i inwestycyjnymi. Dzięki przemyślanej strategii rozwoju, Grano Group jest dziś jednym z dynamicznie rozwijających się operatorów w segmencie premium w Polsce. Zarządza markami Grano Hotels oraz Grano Real Estate, oferując gościom najwyższy standard usług, wyjątkowy design i atrakcyjne lokalizacje. W portfolio znajdują się obiekty zlokalizowane w najpopularniejszych lokalizacjach w Polsce.



**Komat**  
Romanowo Dolne 106  
64-704 Romanowo Dolne  
tel. (67) 255-98-20  
[komat@komat.com.pl](mailto:komat@komat.com.pl)  
[www.komat.com.pl](http://www.komat.com.pl)

Firma Komat to wiodący producent profesjonalnych mebli i urządzeń ze stali nierdzewnej dla gastronomii. Oferta zawiera kompleksowe wyposażenie kuchni gastronomicznej, modułowe systemy ciągów wydawczych, profesjonalne linie barowe, innowacyjne bufety śniadaniowe oraz systemy wentylacji. Firma produkuje elementy neutralne, grzewcze i chłodnicze. Komat posiada największe w branży biuro projektowe, dzięki czemu oprócz mebli i urządzeń katalogowych realizuje głównie zamówienia indywidualne i nietypowe. Autorskie rozwiązania, nowoczesne wzornictwo oraz szeroko zakrojone inwestycje zagwarantowały firmie Komat przewagę rynkową nie tylko w Polsce, ale również za granicą.

**MIDDLEBY EUROPE**

Unit 15, Bridge Bank Close  
 Stonecross Park  
 Golborne  
 Wigan, WA3 3JD  
 tel. 607-818-777  
 lzdrojkowski@middlebyeurope.com  
 www.middlebyeurope.com

Middleby jest globalnym liderem w zakresie profesjonalnych rozwiązań i produkcji urządzeń dla gastronomii, dostarczającym innowacyjne rozwiązania oparte na wydajności dla restauracji, hoteli, instytucji oraz sieciowych operatorów gastronomicznych na całym świecie. Naszym celem jest pomaganie klientom w lepszym, szybszym i bardziej rentownym gotowaniu poprzez rozwiązania technologiczne, które zapewniają realne korzyści operacyjne.

**SCM**

ul. al. Jana Pawła II 11  
 00-828 Warszawa  
 tel. (22) 586-54-00  
 fax (22) 586-54-01  
 biuro@scmpoland.pl  
 www.scmpoland.pl

Firma SCM działa od września 2005 roku, a od lipca 2012 jest Wyłącznym Dystrybutorem Produktów Monin na Polskę. Główne obszary działalności firmy to: Rozwój i kreowanie nowych rozwiązań w kategorii produktów i napojów dla kanału HoReCa oraz doradztwo w zakresie ich przetwarzania; Zakupy i sprzedaż surowców rolnych oraz produktów gastronomicznych; Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw obejmującego produkty, opakowania i dystrybucję. Marka Monin jest obecnie uznawana za numer jeden na świecie na rynku syropów klasy Premium, puree owocowych oraz sosów deserowych. To zasługa ponad 105-letniego doświadczenia oraz bogatej oferty – ponad 250 smaków sprzedawanych w 150 krajach na świecie. Do produkcji wyrobów Monin wybierane są wyłącznie wyselekcjonowane i najlepsze owoce, kwiaty, przyprawy oraz orzechy. To sprawia, że powstają zawsze produkty wyjątkowej jakości o niepowtarzalnym smaku, kolorze i zapachu. Monin – naturalnie inspirując. Rozwój Marki Monin w Polsce oraz szkolenia w zakresie kreacji i nowych rozwiązań w kategorii napojów, deserów oraz potraw blendowanych to obszar działania naszych Brand Ambassadorów. Jesteśmy obecni w ciągu roku na 60 targach, eventach, konkursach i indywidualnych warsztatach. Kreujemy rozwiązania i sprzedajemy koncepty. Jesteśmy ekspertami w kategorii „beverage & food solution”. Od kwietnia 2016 r. SCM jest także wyłącznym importem i dystrybutorem profesjonalnych urządzeń do miksowania i mieszania napojów oraz potraw – marki Vitamix.

**Winterhalter  
Gastronom Polska**

ul. Krajobrazowa 2  
 05-074 Wielgolas  
 Duchnowski  
 tel. (22) 773-25-52  
 biuro@winterhalter.com.pl  
 www.winterhalter.pl

Winterhalter jest ekspertem w dziedzinie przemysłowych systemów zmywania. Już od ponad 20 lat działalności na polskim rynku firma buduje pozycję lidera, oferując najwyższej jakości zmywarki przemysłowe, chemię oraz systemy uzdatniania wody dla każdego rodzaju biznesu gastronomicznego. Produkty firmy Winterhalter wyróżniają się innowacyjnością, wydajnością, łatwością użycia i perfekcyjnymi efektami zmywania zapewniającymi od dziesiątków lat w profesjonalnych kuchniach na całym świecie.

GRANO  
GROUP

GRANO  
HOTEL  
\*\*\*\*

# TWÓJ HOTEL NASZA SIĘĆ

DOŁĄCZ DO SIECI 11 OBIEKTÓW I PONAD 1100 POKOI.

DZIERŻAWA | ZARZĄDZANIE OPERACYJNE | MODEL HYBRYDOWY

WIELOLETNIA UMOWA | ZABEZPIECZENIE CZYNSZU

POROZMAWIAJMY O TWOJEJ NIERUCHOMOŚCI  
+48 506 800 022 | BIURO@GRANOGROUP.PL



  
GRANO PLAZA  
\*\*\*\*

  
GRANO HOTEL  
\*\*\*\*

  
GRANO LIFE  
\*\*\*

  
GRANO  
APARTHOTEL

  
GRANO  
APARTMENTS



marco

# FRIIA

Woda, która  
płynie ze stylem



WODA GORĄCA



WODA ZIMNA



WODA GAZOWANA

Z jednego, eleganckiego kranu.

[marcobeveragesystems.com](http://marcobeveragesystems.com)

