

Łukasz Karpiński, Bogdan Włodarczyk

Accor – światowy lider usług hotelarskich

Wstęp

W dobie bardzo dynamicznego rozwoju bazy hotelowej na świecie, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, wyraźnie daje się zauważyć tendencja do powstawania wielu różnorodnych struktur obejmujących nawet kilka tysięcy hoteli, dysponujących kilkuset tysiącami pokoi. Struktury te mogą mieć charakter organizacyjny, funkcjonalny czy własnościowy. Powoływane mogą być w sposób formalny lub funkcjonować na podstawie pewnych niepisanych porozumień. Zawsze jednak ich tworzeniu przyświeca określony cel, np. poprawa zarządzania, osiągnięcie lepszych wyników ekonomicznych, bardziej skuteczna promocja czy obrona przed konkurencją. Polska od kilkunastu lat jest obszarem wzmożonych inwestycji licznych struktur międzynarodowych (systemów, łańcuchów hotelowych) lub istniejące obiekty hotelowe zostają koncesjonowane przez te struktury (np. na zasadach *franchisingu*). Powstają także rodzime struktury przyjmujące najczęściej formę grup markowych, których podstawowym celem jest obrona przed dynamiczną ekspansją struktur zagranicznych (Kowalczyk 2001, 2002, Tulibacki 2000, Warszńska 2002, Witkowski 2003, Włodarczyk 2003, Włodarczyk, Milewska 2005, 2009).

Współczesnym *signum temporis* systemów, czy jak kto woli grup hotelowych¹ jest ich globalny charakter przejawiający się nie tylko w rozmieszczeniu należących do nich hoteli, międzynarodowym pochodzeniu

¹ W związku z brakiem w literaturze przedmiotu jednoznaczności w stosowanej terminologii, w artykule wymiennie zastosowano pojęcia „system hotelowy” i „grupa hotelowa”.

kapitału, ale także w podejmowaniu na światową skalę działalności „okołohotelarskiej”. Współczesne duże grupy hotelowe to nie tylko hotele, ale także touroperatorzy, biura podróży, sieci restauracji, wypożyczalnie samochodów, parki rozrywki, usługi edukacyjne oraz wiele innych aktywności uzależnionych od historii, charakteru i specyfiki firm, które je tworzą i nimi zarządzają. Elementy te odróżniają grupy (systemy) hotelowe od samodzielnych łańcuchów (marek), które zazwyczaj koncentrują się na usługach *stricte* hotelowych, a działalność dodatkowa ma zdecydowanie mniejsze znaczenie.

Jednym z liderów na globalnym rynku usług hotelarskich jest Accor – francuski potentat należący od wielu lat zarówno pod względem liczby hoteli, jak i pokoi hotelowych, do pierwszej dziesiątki największych systemów hotelowych świata.

Firma, która obecnie zatrudnia przeszło 150 000 pracowników, ma swoje oddziały w niemal stu krajach świata. Jest obecna na pięciu kontynentach, a swoje ponadczterdziestoletnie doświadczenie wykorzystuje na co dzień w pracy z klientem zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Od kilkunastu lat hotele tego systemu obecne są także na rynku polskim, zajmując jedno z ważniejszych miejsc w rankingu międzynarodowych grup hotelowych działających w naszym kraju. Wydaje się więc uzasadnione przedstawienie bardziej szczegółowych, niż prezentowane w dostępnych opracowaniach, informacji dotyczących firmy.

Trudne początki

Historia Accoru rozpoczęła się w grudniu 1963 r., kiedy to Paul Dubrue i Gilles de Courtivron utworzyli spółkę Devimco. Była to pierwsza spółka późniejszej grupy hotelowej z kapitałem zakładowym 10 000 franków i pierwszy właściciel marki Novotel. Niecałe dwa lata później do spółki dołączają Gerard Pelisson i Maurice Simond, zwiększając tym samym kapitał zakładowy do 100 000 franków. Jednak przełomowym momentem dla firmy był dopiero rok 1967², w którym rozpoczął działalność pierwszy hotel.

² Autorzy, pisząc artykuł, korzystali m.in. z informacji zawartych w jubileuszowej publikacji pt. *Accor. L'aventure du possible* wydanej przez firmę w 2007 r.

Początki jednak rzadko kiedy bywają łatwe i tak było również w tym przypadku. Inwestorzy mieli duży problem ze zdobyciem środków finansowych na realizację pomysłu. Jednak jedną z najpoważniejszych przeszkód było odrzucenie ich wniosku kredytowego z powodu niespełnienia w projekcie hotelu norm Ministerstwa Turystyki. Chodziło o węzły higieniczno-sanitarne, które znajdowały się w każdym pokoju oddzielnie, a ówczesne standardy kategoryzacyjne obowiązujące we Francji nie przewidywały takiej możliwości w nawet najbardziej luksusowym hotelu. Wydawać by się mogło, że taka decyzja skutecznie zastopuje projekt. Jednak prac nie przzerwano poszukując innych rozwiązań w celu pozyskania funduszy. Na pomysł wyjścia z patowej sytuacji w ostatnich miesiącach 1966 r. wpadli Gerard Pelisson i Maurice Simond. Plan polegał na tym, aby założyć nową spółkę Novotel-SIEH (Novotel – *Societe d'Investissement et d'Exploitation Hoteliere*) i zaprosić do współpracy przyjaciół, którzy wnieśliby świeży kapitał, dzięki któremu można byłoby kontynuować realizację planów. Z 33 osób, którym zaproponowano współpracę, aprobatę wyraziły 32. Tym sposobem 9 lutego 1967 r. powstała nowa spółka o łącznym kapitale zakładowym 1 100 000 franków, której prezydentem został Paul Dubrule. W sierpniu tego samego roku otwarty został pierwszy hotel przyszłej światowej sieci – Novotel Lille Lesquin (fot. 1). Problem z kategoryzacją założyciele rozwiązali, dodając w projekcie obiektu po jednej wspólnej łazience na każdym piętrze.



Fot. 1. Novotel Lille Lesquin (Accor – *L'aventure du possible* 2007)
Photo 1. Novotel Lille Lesquin (Accor – *L'aventure du possible* 2007)

Skąd wzięła się nazwa Novotel? Paul Dubrule, marząc o swoim pierwszym hotelu, chciał nadać mu nazwę Ami (z franc. przyjaciel). Miał też wymyślony slogan reklamowy, który brzmiał: „*Votre ami sur la route*”, co po francusku w dosłownym tłumaczeniu znaczy: „Wasz przyjaciel w drodze”. Jednakże plany pokrzyżował mu koncern Citroena, nadając jednemu ze swoich nowych samochodów nazwę Ami 6. W związku z tym Dubrule wymyślił dla swojego hotelu nazwę Novotel, mającą symbolizować nowe otwarcie w hotelarstwie (nowa idea, nowy hotel).

Toaleta, łazienka z wanną, duże biurko, telefon z bezpośrednim wyjściem na zewnątrz, duże wygodne łóżko, a wszystko to w jednym pokoju hotelowym. Do tego parking tuż przed obiektem, a dla chwili relaksu możliwość skorzystania z basenu hotelowego. Nie bez znaczenia dla sukcesu Novoteli była możliwość wykorzystania sofy będącej na wyposażeniu pokoju jako dwóch dodatkowych miejsc do spania. W efekcie podróżująca rodzina z dwojgiem dzieci nie musiała wynajmować dwóch oddzielnych pokoi (a tym samym nie musiała za nie dodatkowo płacić, bowiem dzieci w pokoju rodziców mieszkały darmo), co przyczyniło się do wyraźnego zwiększenia zainteresowania ofertą. Pierwszy z Novoteli stał się kluczem do sukcesu dwóch młodych marzycieli, pasjonatów, zapaleńców, ale przede wszystkim biznesmenów: 33-letniego wówczas Paula Dubrule’a i 35-letniego Gerarda Pelissona.

W sierpniu 1967 r., kiedy Novotel w Lille otwierał po raz pierwszy drzwi dla swoich klientów, spółka budowała już kolejny obiekt w Colmar, a w Marsylii miała zakupioną działkę pod następny. Bardzo dobry produkt, w połączeniu z szybkością działania i dyskrecją, tworzył tajną broń, dzięki której ojcowie Accoru odnieśli sukces w budowaniu swojej pierwszej marki hotelowej. O wielkości tego osiągnięcia świadczy fakt, że w 1970 r. byli właścicielami czterech Novoteli, rok później ośmiu, a na początku 1974 r. było już 45 hoteli tej marki. Tak szybki przyrost obiektów hotelowych był możliwy dzięki zastosowaniu systemu *franchisingu*. Można zaryzykować twierdzenie, że Francuzi byli pionierami tego rodzaju działalności w hotelarstwie europejskim. Zaproponowali kilku swoim znajomym, którzy dysponowali własnym kapitałem finansowym, by zainwestowali w ich hotele poprzez prowadzenie obiektów pod marką Novotel w zamian za opłatę licencyjną. W pierwszej połowie lat 70. Novotele w ramach tzw. importu inwestycyjnego pojawiły się także w Polsce (m.in. w Olsztynie, Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku).

W latach 70. marka Novotel była już dobrze znana i rozpoznawana w branży hotelarskiej. Jej założyciele zaczynają szukać możliwości i kierunków dalszego rozwoju firmy. Tym razem postanawiają zainwestować w hotele dwugwiazdkowe. Wyzwanie było o tyle trudne, że w kategorii tej istniało już na rynku dużo małych, prywatnych hoteli, a z drugiej strony Novotel-SIEH był już na tyle dużą i znaną korporacją, że konkurencja, licząc się z jej możliwościami, bacznie obserwowała poczynania spółki. Jednym z głównych założeń nowej marki było to, aby hotele powstawały w pobliżu już istniejących Novoteli. Pomysł polegał na tym, że w jednym miejscu gość miał do dyspozycji dwa produkty i spośród nich mógł wybrać ten, który najbardziej odpowiadał jego upodobaniom i możliwościom finansowym. Inne wyznaczniki konceptu opierały się na magicznej liczbie 30 i słowo „prostota”. Ibisy, bo tak nazwano nowe hotele, miały mieć pokoje o 30% tańsze, o 30% mniejsze od Novoteli i koszt produkcji (eksploatacji) jednego pokoju również miał być o 30% mniejszy niż u „starszego brata”. Jako logo nowego łańcucha po raz pierwszy pojawił się czerwony kwiat (później mak), którego wewnątrz przypominało dwie gwiazdki nawiązujące do posiadanej kategorii (rys. 1).



Rys. 1. Pierwsze logo Hotelu Ibis (Accor – L'aventure du possible 2007)

Fig. 1. The first logo of Ibis Hotel (Accor – L'aventure du possible 2007)

Z nowym typem hotelu grupa po raz kolejny wyszła poza ministerialne normy i raz jeszcze powodem tego był węzeł higieniczno-sanitarny. Tym razem uproszczono łazienki w pokojach i usunięto z nich bidety. Niestety według litery prawa obiekty te nie mogły być skategoryzowane. Liczne prośby ze strony spółki Novotel o zmianę tych wymogów nie przyniosły oczekiwanych efektów. Ministerstwo za każdym razem odmawiało zarejestrowania hoteli, do czasu gdy fotel Ministra Turystyki objął Jacques Médecin. Ulegając prośbom Paula i Gerarda zaproponował wprowadzenie nowej kategorii – dwie gwiazdki NN (**NN), która miała oznaczać hotele dwugwiazdkowe z łazienką bez bidetu.

Pierwszy Ibis otworzył swoje podwoje w 1974 r. i miało to miejsce w Bordeaux. Hotele te zdobyły wielkie uznanie wśród swoich gości, co spowodowało bardzo szybki rozwój łańcucha. Marka stała się liderem w segmencie hoteli ekonomicznych. Jednak spółka Novotel-SIEH zarządzanie Ibisami pozostawiła spółce Sphère³, a sama postanowiła je tylko budować we współpracy z firmą La Hénin.

W 1974 r. spółka, po sukcesach w branży hotelarskiej, postanowiła spróbować swoich sił na nowych płaszczyznach, inwestując w branżę gastronomiczną. Wybór padł na sieć restauracji CourtePaille specjalizującą się w daniach z grilla. Pierwsza restauracja tej sieci została otwarta w 1961 r. przez Jean'a Loïsier i jego żonę. Stworzyli oni oryginalny pomysł, który z sukcesem rozwinęli w późniejszych latach. Przepis na sukces był prosty: tradycyjny wystrój lokalu, którego dach pokryto strzechą (*courte paille* w dosłownym tłumaczeniu oznacza krótką słomkę), a do tego dobrze sprzedające się menu, szybka i miła obsługa, a także bardzo dobra lokalizacja przy ważnych punktach komunikacyjnych (przy drogach wjazdowych i wyjazdowych z dużych miast, przy zjazdach z autostrad itp.). Paul Dubrule i Gérard Pélișson nie potrzebowali więcej argumentów, aby zaproponować państwu Loïsier wykup ich 14 restauracji, które od dłuższego czasu były przedmiotem ich szczegółowej obserwacji.

Po transakcji Accor przez wiele lat respektował pierwotne założenia tej sieci, które okazały się być bardzo dobre. CoutrePaile, po blisko 10 latach od zakupu, przekroczył magiczną liczbę 100 restauracji w całej Francji, a w 2000 r. został sprzedany przez spółkę.

Kolejne lata przyniosły następne sukcesy. W 1975 r. Novotel stał się pierwszym francuskim łańcuchem, a Novotel-SIEH pierwszą europejską grupą z branży hotelarskiej o zasięgu transkontynentalnym. Stało się to za sprawą otwarcia w Brazylii spółki Novotel Hotelaria e Turismo, a wraz z nią hotelu Novotel Murumbi w Sao Paulo.

W tym samym roku grupa wykupiła udziały marki Mercure i włączyła ją do swojej oferty usług hotelarskich. Dzięki temu zakupowi mogła oferować usługi w kategorii hoteli trzygwiazdkowych. Wiadomo jednak, że pierwszy z hoteli Mercure powstał w 1973 r. i miał być konkurencją dla Novoteli, a dokładniej mówiąc, miał być ich duplikatem. Pomysłodawcą i twórcą marki prawdopodobnie była osoba, która wcześniej pracowała

³ Autorom niestety nie udało się dotrzeć do informacji na temat tej spółki.

dla Novotel-SIEH i dokładnie poznała tajniki firmy. Na szczęście dla Accoru pomysł się nie sprawdził i nie odniósł sukcesu rynkowego.

W dniu 10. urodzin spółka była już międzynarodową firmą, posiadającą 146 hoteli, 34 restauracje, a liczba zatrudnionego personelu przekraczała 6500 osób. Firma nie spoczęła jednak na laurach i kontynuowała swoją ekspansję. Wtedy właśnie w stolicy Bułgarii, Sofii, otwarty został wielki, liczący 600 pokoi Novotel Sofia Europa. Ale działalność grupy nie ograniczała się już wówczas jedynie do obszaru Europy, kontynuowany był także rozwój obiektów grupy w Afryce – w Togo, Gabonie, Kamerunie, czy na Wybrzeżu Kości Słoniowej.

Rok 1977 to również czas, gdy po 10 latach istnienia i funkcjonowania w branży, Novotel postanawia odmłodzić i unowocześnić swój wizerunek, wprowadzając zmiany w swoim logo. Zniknęły gwiazdki, napis Novotel zmienił czcionkę, kolor również uległ zmianie z niebieskiego, morskiego na bardziej błękitny i pojawiła się cienka, biała linia dokoła logo.



Rys. 2. Logo hoteli Novotel w latach: A – 1967, B – 1977, C – 1993, D – 1996
(Accor – *L'aventure du possible* 2007)

Fig. 2. Novotel's logo in year: A – 1967, B – 1977, C – 1993, D – 1996
(Accor – *L'aventure du possible* 2007)

Logo to ulegało kilku modyfikacjom, za każdym razem nawiązując do ogólnych trendów w konstruowaniu znaków towarowych czy firmowych (rys. 2). Ostatnia wersja jest przykładem syntetycznej formy nawiązującej do noclegu, spokojnego snu i zadowolenia z usługi (rys. 3.)



Rys. 3. Symbolika współczesnego logo Novotelu (materiały reklamowe grupy)

Fig. 3. Symbolism of Novotel's modern logo (Accor's promotional materials)

Novotel Abu Dhabi, otwarty w tym czasie w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, był jednym z większych sukcesów firmy, jako pierwszy hotel Spółki na Bliskim Wschodzie.

Na początku lat 80. Novotel-SIEH zaczął interesować się luksusowym segmentem w hotelarstwie. Podpisano wówczas umowę partnerską z grupą Minhal i przejęto paryski hotel Scribe. Postanowiono go jednak zamknąć na rok i wyremontować, po czym ponownie otworzyć jako obiekt świadczący usługi na najwyższym poziomie.

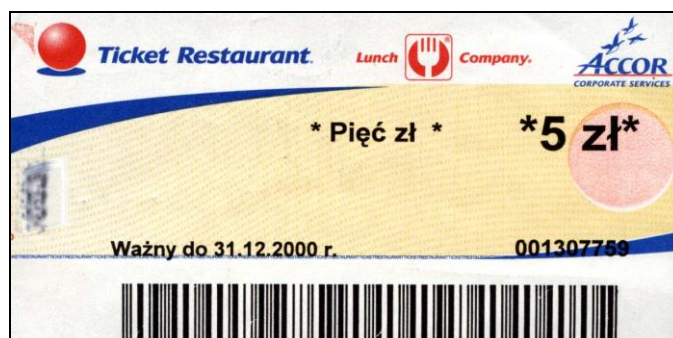
Czwarta gwiazdka w ofercie i narodziny Accoru

Marka Sofitel powstała w 1964 r. jako sieć luksusowych hoteli i bardzo szybko uzyskała status najlepszego francuskiego łańcucha hoteli czterogwiazdkowych⁴. W 1979 r. spółka Sofitel przejęła udziały w firmie UTH (Union Touristique Hôtelière) i tym samym przyłączyła do swojej oferty 13 luksusowych hoteli w Afryce oraz w Australii i Oceanii. Z końcem 1980 r. grupa Sofitel-UTH została przejęta przez Novotel-SIEH. Dzięki temu zakupowi „kwiat francuskiego hotelarstwa” został włączony do bogatego już portfolio spółki.

Najważniejszym wydarzeniem dla spółki w 1981 r., która posiadała wtedy kapitał własny w wysokości 66 820 700 franków francuskich (10 186 082 euro), był jej debiut na Paryskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Rok później nastąpił kolejny przełom w rozwoju firmy. Novotel-SIEH doprowadził do wielkiej fuzji z Jacques Borel International, przedsiębiorstwem specjalizującym się w usługach gastronomicznych, będą-

⁴ W latach 80. XX w. kategoria hoteli czterogwiazdkowych we Francji była najwyższą z możliwych, jakie przewidywała ustawa.

cym światowym liderem w kwestii tzw. kuponów restauracyjnych o nazwie Ticket Restaurant (rys. 4).



Rys. 4. Kupon restauracyjny Ticket Restaurant (zbiory autorów)

Fig. 4. Restaurant voucher Ticket Restaurant (authors' collection)

JBİ emitowało je w 165 mln egzemplarzy rocznie w ośmiu krajach, z Brazylią na czele. Przejęcie to pozwoliło grupie wejść mocno na rynek usług gastronomicznych, jak również dało początek działowi firmy, który niebawem przekształcił się w Accor Services.

Po 20 latach od powstania spółki Devimco, będącej pierwszym właścicielem nazwy Novotel, od której wszystko się zaczęło, i która dała podwaliny pod wielkie międzynarodowe przedsiębiorstwo, jakim stało się Novotel-SIEH, panowie Paul Dubrule i Gérard Pélisson postanowili zmienić oblicze spółki. W 1983 r. narodził się obecnie znany i rozpoznawany niemal na całym świecie Accor.

Bilans otwarcia nowej spółki to miliony noclegów i ponad 200 mln posiłków rocznie, 440 hoteli, w tym 30 w trakcie budowy, blisko 53 000 pokoi, 1500 restauracji, 35 000 pracowników, obecność w 45 krajach świata i obroty na poziomie przekraczającym 8 mld franków (ok. 1,2 mld euro).

Do końca nie wiadomo, co oznacza nazwa firmy Accor. Istnieje wiele przypuszczeń, historii i domysłów, jednak jest to bardzo dobra nazwa pod względem marketingowym. Zaczyna się pierwszą literą alfabetu, dwie kolejne również są z pierwszej piątki, tak więc w spisach firm, listach czy zestawieniach alfabetycznych zawsze pojawia się w czołówce. Ponadto jest to wyraz dający się wymówić we wszystkich językach świata i w żadnym nie ma negatywnych konotacji.

Różnorodne modyfikacje nazwy nadal powodują, że kojarzy się ona pozytywnie. Najbardziej znaną jest dodanie na końcu nazwy literę „d”. W efekcie powstanie słowo *accord*, co w języku francuskim i angielskim oznacza zgodę, porozumienie. Jeśli zaś dodamy literę „t”, utworzymy przymiotnik *accort*, czyli uprzejmy. W innych językach obcych, znajdziemy równie przyjazne tłumaczenia tego wyrazu, jak choćby po portugalsku możemy przeczytać *a cor*, co znaczy kolor. We Włoszech *a cor* to poetyckie wyrażenie – na pamięć.



Rys. 5. Ewolucja logo grupy hotelowej Accor: A – początek funkcjonowania korporacji, B – lata 90. i początek XXI w., C – logo współczesne (*Accor – L'aventure du possible* 2007)

Fig. 5. The evolution of Accor Hotel Group's logo: A – early stage, B – the 1990s and early 21st century, C – modern logo (*Accor – L'aventure du possible* 2007)

Elementem charakterystycznym pojawiającym się we wszystkich znakach graficznych promujących system jest klucz dzikich ptaków (gęsi). Według filozofii firmy symbolizuje on dalekie podróże oraz powroty do domu, co z kolei jest istotą hotelarstwa. Gdyby przyjąć, że są to kanaadyjskie bernikle (jak mówią o tym niepotwierdzone źródła), to symbolika logo staje się jeszcze bogatsza, bowiem gatunek ten charakteryzuje się dużą żywotnością i ekspansją na nowe tereny (rys. 5).

Pomimo tak wielkiego wydarzenia, jakim była zmiana nazwy i wizerun-

ku firmy, w tym samym 1983 r. Accor odniósł jeszcze kilka innych sukcesów: 19 lipca debiut na paryskiej giełdzie, czy choćby stworzenie i uruchomienie informatycznej centrali rezerwacji hotelowej Resinter (rys. 6).



Rys. 6. Logo systemu rezerwacji Resinter (Accor – *L'aventure du possible* 2007)

Fig. 6. Logo of the Resinter reservation system (Accor – *L'aventure du possible* 2007)

Paul Dubrulle i Gérard Pélisson są ludźmi sukcesu. Udowodnili to po raz kolejny w 1985 r., kiedy to wybudowali i otworzyli pod Paryżem – L'Académie Accor – pierwszą prywatną, firmową uczelnię we Francji, która do chwili obecnej szkoli młodych pracowników w zakresie wszelkich aktywności podejmowanych przez firmę.

Tego samego roku system uruchomił również dwa nowe koncepty hotelarskie. Jeden nowatorski, który spełniał funkcję zarówno hotelu, jak też domu spokojnej starości i kierował ofertę usług do osób starszych. W pierwszych latach funkcjonował pod nazwą Retraitel, a następnie trzy lata później zmienił ją na Hotelia. Drugi z nowo powstałych typów, to łańcuch hoteli superekonomicznych o nazwie Formuła 1.

Grupa rozrastała się w bardzo szybkim tempie. W 1985 r. próbowała swoich sił na nowym terenie, wykupując sieć klubów sportowych Vitatop. Nabyła również pakiet akcji w firmie Lenôtre, która jest uznawana za klejnot gastronomii francuskiej. W 1986 r. otwierała średnio jeden hotel tygodniowo i 2–3 restauracje. Przejęła 94,4% akcji firmy Sphère, która do tej pory zarządzała hotelami Ibis i Urbis⁵. Wprowadziła także nową koncepcję śniadań w hotelach Novotel, tj. śniadania w formie bufetu. Natomiast w 20. rocznicę otwarcia pierwszego Novotelu w Lille, zainaugurowała w Brazylii powstanie nowej marki rezydencji hotelowych o nazwie Parthénon.

⁵ W opracowaniu *Accor – L'aventure du possible* kilkakrotnie pojawia się ta nazwa hoteli. Nie ma jednak wyjaśnienia, co to były za hotele i skąd wzięła się nazwa Urbis. Być może podkreślała ona miejski charakter obiektów (*urbis* – łac. miasto).

Na początku lat 90. Accor, po wielu wcześniejszych, nieudanych próbach wejścia na rynek USA z nowym pomysłem Formuły 1, postanowił przejąć jeden z amerykańskich łańcuchów hoteli. Latem 1990 r. kupił udziały Motel 6. Dzięki tej transakcji stał się liderem w hotelarstwie ekonomicznym pod względem liczby posiadanych pokoi. Była to jedna z największych, jeśli nawet nie największa w historii, transakcja przejęcia jednej firmy przez drugą. Koszt zakupu 550 moteli wyniósł 2,3 mld dolarów. W późniejszym czasie podobnie przejęty został amerykański łańcuch moteli Red Roof Inn. Tego samego roku we Francji grupa przejęła również większość akcji w firmie Lenôtre (gastronomia, sklepy, szkoła kucharska) i tym samym marka ta dołączyła na stałe do oferty Accoru.

Swoje „podboje” spółka kontynuowała również w 1991 r., kiedy to kupiła firmę Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CWL). Integracja z tak sławną kompanią, działającą na rynku od 1872 r., pozwoliła grupie poszerzyć zakres działania o sektor kolejowy. W pakiecie zakupionego przedsiębiorstwa znajdowały się również łańcuchy hotelowe, takie jak Pullman, Altea czy Arcade, posiadające łącznie 36 000 pokoi. Inne profity tego zakupu to duży majątek w nieruchomościach i kilka agencji podróży (Viajes Ecuador, Wagonlit Travel, Business Travel). W tym samym czasie pojawiają się w ofercie firmy usługi wynajmu samochodów w wyniku przejęcia europejskiego lidera w tym sektorze, jakim był Europcar.

Accor z roku na rok coraz bardziej się rozrastał. W 1992 r. liczył już 2098 hoteli, 3964 restauracje sprzedające blisko 263,9 mln posiłków dziennie i obsługiwał średnio 7 mln użytkowników Ticket Restaurant dziennie. Oferta usług powiększyła się o transport, edukację, opiekę nad dziećmi i pierwsze *vouchery* emitowane w USA. Ponadto otwarty został brazylijski oddział L'Académie Accor.

Grupa rozrosła się do takich rozmiarów, że w 1993 r. podjęto decyzję o jej podziale na dwie części. Pierwsza zajmująca się hotelarstwem, turystyką i podróżami, a druga koncentrująca swoją uwagę na usługach dla firm. Doszło również do fuzji pomiędzy Accor Asia i Quality Pacific Corporation, w efekcie czego powstaje Accor Asia Pacific Corporation (AAPC). W tym samym roku Accor zostaje uprzywilejowanym partnerem węgierskiej grupy hotelarskiej Pannonia i rozpoczyna swoje podboje na tamtejszym rynku. Przeprowadza także reorganizację w łańcuchach ho-

telowych: Altea została włączona do marki Mercure, Arcade zasiliła szeregi Ibisa, a Pullman został wchłonięty przez Sofitel.

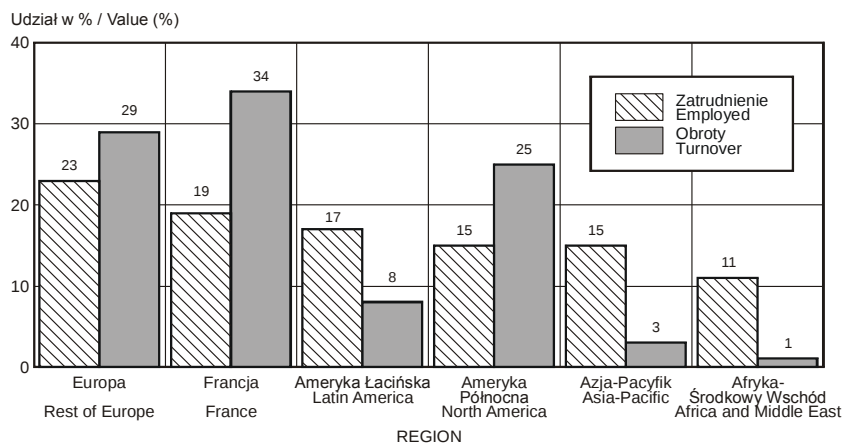
W 1994 r. spółka podpisała umowę partnerską z amerykańską grupą Carlson Travel – drugą co do wielkości światową agencją podróży. Skutkiem tej umowy było powstanie firmy touroperatorskiej Carlson Wagonlit Travel posiadającej 4000 punktów sprzedaży w 130 krajach świata. Faktyczne połączenie firm dokonano się w 1997 r.

Czas wielkich przemian

Po 30 latach dowodzenia i kierowania przedsiębiorstwem, które z jednego hotelu przekształciło się w wielkie, światowe imperium usług, Paul Dubrule i Gérard Pélisson postanowili częściowo wycofać się z interesu. W 1997 r. została przeprowadzona restrukturyzacja zarządzania systemem. Dyrektorem generalnym został Jean-Marc Espalioux, a twórcy grupy zajęli stanowiska przewodniczących w radzie nadzorczej spółki.

We współpracy z grupą Lucien Barrière, w 1997 r. Accor stworzył sekcję zajmującą się kasynami i salonami gry – Accor Casinos. Dwa lata później grupa wykupiła kolejny duży łańcuch hotelowy w Stanach Zjednoczonych – Red Roof Inn – liczący 322 motele. W wyniku tego zakupu staje się jednym z największych graczy na amerykańskim rynku hotelarskim. Na fali sukcesu stworzono także nowy koncept – Suitehotel, który proponuje obecnie oryginalne 30-metrowe pokoje typu suite (apartament) w cenie nieodbiegającej od pokoju standardowego. Natomiast La Compagnie des Wagons-Lits została liderem na rynku podróży kolejowych (pierwsze miejsce w Europie w segmencie restauracji w wagonach kolejowych).

U progu nowego wieku Accor wykorzystał nowe technologie i zrewolucjonizował system rezerwacji. Wykorzystując możliwości Internetu grupa uruchomiła stronę www.accorhotel.com umożliwiającą robienie rezerwacji w czasie rzeczywistym w tysiącach hoteli należących do spółki na całym świecie. W tym samym czasie w Brazylii Accor unowocześnił kupony usługowe, które z formy papierowej przybrały kształt plastikowej karty płatniczej, a także odsprzedał większość akcji w sieci restauracji CourtePaille.



Rys. 7. Zatrudnienie i obroty w Korporacji Accor w 2000 r. według regionów geograficznych w % (Raport roczny firmy Accor)

Fig. 7. Employment and total turnover of Accor Corporation in 2000 in different geographical regions (%) (Accor annual report)

W okresie tym Accor prowadzi już działalność na wszystkich kontynentach, można więc nazwać go firmą globalną. Jednak największe interesy nadal związane są z Europą, a szczególnie z Francją będącą tradycyjnie wiodącym rynkiem w skali światowej (rys. 7). Znaczenie Francji jako rynku docelowego podkreślane jest w raportach rocznych firmy przez wyróżnienie kraju jako autonomicznego regionu statystyczno-strategicznego w polityce systemu.

W 2000 r. Accor stał się inwestorem strategicznym polskiego Orbisu. Firmy podpisały generalną umowę franchisingową. Przez następne lata Accor zwiększał swój stan posiadania aż do 2008 r., gdy osiągnął większościowy pakiet akcji w Orbis S.A.

Kolejną inwestycją w tym czasie był zakup części akcji touroperatora GoVoyages. Firma specjalizowała się w sprzedaży biletów lotniczych, różnego rodzaju wyjazdów, pakietów (transport + hotel), ale także innych produktów branży turystycznej, szczególnie w segmencie turystyki młodzieżowej. Dwa lata później Accor nabył pakiet większościowy firmy, a w 2004 r. wykupił ją na własność.

W 2004 r. Accor, Desseigne-Barrière i Colony Capital podpisali wspólną umowę i utworzyli nową spółkę Lucien Barrière SAS, która stała się liderem w sektorze kasyn w Europie. Pakiet większościowy (51%) posiadał Desseigne-Barrière, Accor otrzymał 34%, a Colony Capital tylko 15%

akcji. W tym samym czasie nabyto również 28,9% akcji w Club Méditerranée, firmie posiadającej wioski wakacyjne w wielu miejscach na świecie, najczęściej w krajach egzotycznych (Włodarczyk 2007). W tym samym roku Accor otworzył pierwszy hotel łańcucha Ibis w Chinach (Tianjin). Został również sponsorem francuskiej i australijskiej reprezentacji na olimpiadzie w Atenach.

Grupa w czerwcu 2006 r. postanowiła sprzedać większość udziałów w Club Méditerranée, pozostawiając sobie, do 2009 r., tylko 6%. W sierpniu wyzbyła się również swoich akcji w firmie Carlson Wagonlit Travel. Niecały rok później, w lutym 2007 r., usuwa ze swojego portfolio spółkę GoVoyages. W tym samym roku, na 40. urodziny systemu grupa otwiera trzy nowe łańcuchy obiektów hotelowych. Niezestandaryzowany All Season w segmencie hoteli ekonomicznych i 12 obiektów pod marką Pullman (swego rodzaju reaktywacja marki) wśród hoteli wyższej klasy dla podróżujących biznesmenów. A wraz z grupą Pierre & Vacances uruchomiono również Adagio City Aparthotel, markę oferującą rezydencje i apartamenty w dużych miastach.

W tym samym roku, gdy Accor Hospitality przekształcił sposób zarządzania swoimi hotelami, w Stanach Zjednoczonych wyzbyto się całkowicie łańcucha Red Roof Inn za 1,32 miliarda \$, w Europie zaś sprzedano nieruchomości, a następnie podnajęto je. W ten sposób system sprzedał 47 hoteli we Francji i 10 w Szwajcarii, łącznie 8200 pokoi za kwotę 518 mln euro i 91 hoteli w Niemczech i Holandii za 863 mln euro. Natomiast w 2009 r. sfinalizował transakcję 158 hoteli spod znaku Hotel F1 za 272 mln euro.

Accor w roku 2009

Accor to korporacja stale powiększająca swój stan posiadania. Tylko w 2009 r. oddano do dyspozycji gości 237 nowych obiektów hotelowych. Accor jako firma o charakterze globalnym prowadzi swoją działalność na wszystkich kontynentach, ze szczególnym uwzględnieniem kraju macierzystego – Francji, gdzie system zarządza 26% wszystkich posiadanych pokoi hotelowych (tab. 1).

Regiony, w których szczególnie widoczna jest działalność hotelarska grupy, to: Europa z dominującą pozycją Francji (łącznie 51% pokoi hote-

lowych), Ameryka Północna (22%) oraz Azja i Pacyfik (16%) (tab. 1). Do 2015 r. w tym względzie mają być utrzymane pozycje Europy i Azji, natomiast wyraźnie ograniczona zostanie aktywność na rynku amerykańskim (z 22% w 2009 r. do 10% w 2015 r.).

Tabela 1. Rozmieszczenie hoteli systemu Accor według regionów statystyczno-strategicznych (stan na 31.12.2009)

Table 1. Location of Accor hotels according to statistical-strategic regions (as per 31.12.2009)

Region Region	Liczba hoteli Number of hotels	Pokoje hotelowe Hotel rooms	
		liczba number	udział % share %
Francja France	1409	127 899	26
Europa (bez Francji) Rest of Europe (excluding France)	901	124 824	25
Azja-Pacyfik Asia-Pacific	402	78 003	16
Afryka i Środkowy Wschód Africa and Middle East	143	23 814	5
Ameryka Łacińska i Karaiby Latin America and the Carribean	180	27 634	6
Ameryka Północna North America	1076	110 501	22
Razem / Total	4111	492 675	100

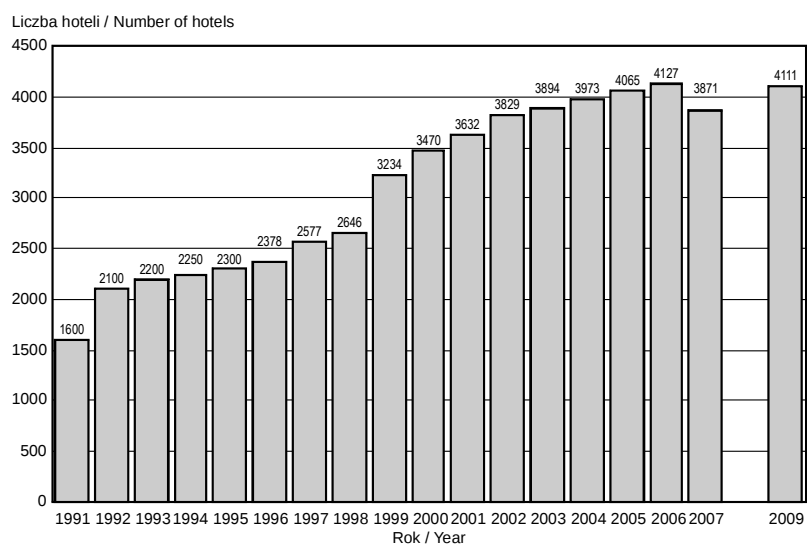
Źródło: Raport roczny firmy Accor (2009).

Source: Accor annual report (2009).

System jest także przykładem korporacji, która pomimo bardzo aktywnej polityki strategicznej (sprzedaż lub zakup całych łańcuchów hotelowych lub dużej liczby pojedynczych hoteli), stale zwiększa swój stan posiadania zarówno pod względem liczby hoteli, jak i liczby pokoi hotelowych. Na przestrzeni ostatnich 18 lat park hotelowy powiększył się z ok. 1600 obiektów do ponad 4100, co daje wzrost o 157% w ciągu całego okresu i średnio 140 nowych hoteli rocznie (średni wskaźnik wzrostu 8,7% rocznie) (rys. 8).

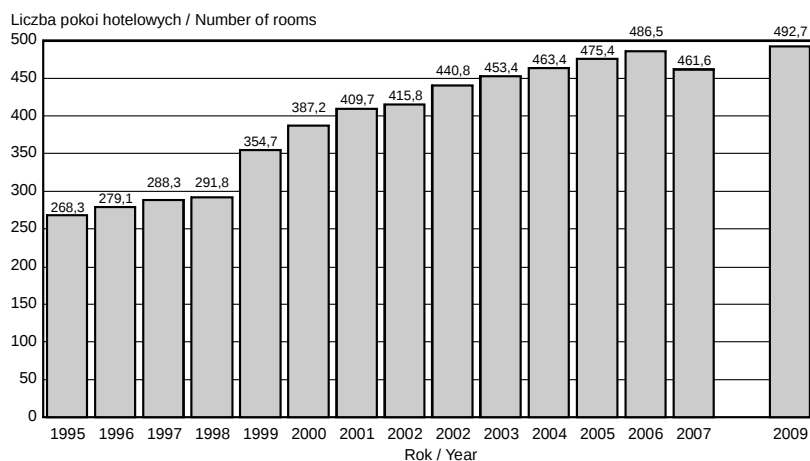
Podobnie przedstawia się sytuacja w przypadku pokoi hotelowych, gdzie w ostatnich 14 latach ich liczba prawie się podwoiła (z 268 do 492

tys., tj. 187%), a średni roczny wskaźnik wzrostu wyniósł 16 tys. pokoi (13,4%) (rys. 9).



Rys. 8. Zmiany liczby hoteli należących do Accoru w latach 1991–2009
(Raporty roczne firmy Accor)

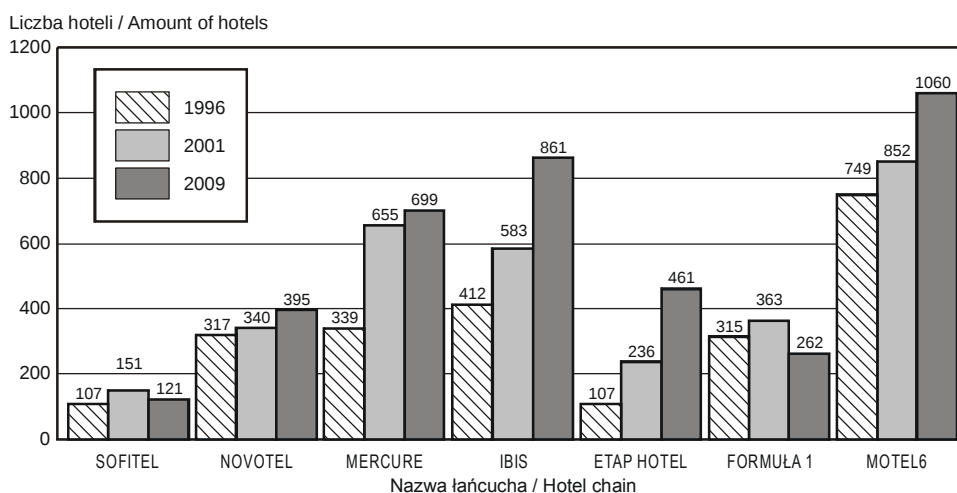
Fig. 8. Changes in the amount of Accor hotels in years 1991–2009
(Accor annual reports)



Rys. 9. Zmiany liczby pokoi w hotelach należących do Accoru w latach 1995–2009
(Raporty roczne firmy Accor)

Fig. 9. Changes in the amount of rooms in Accor hotels in years 1995–2009
(Accor annual reports)

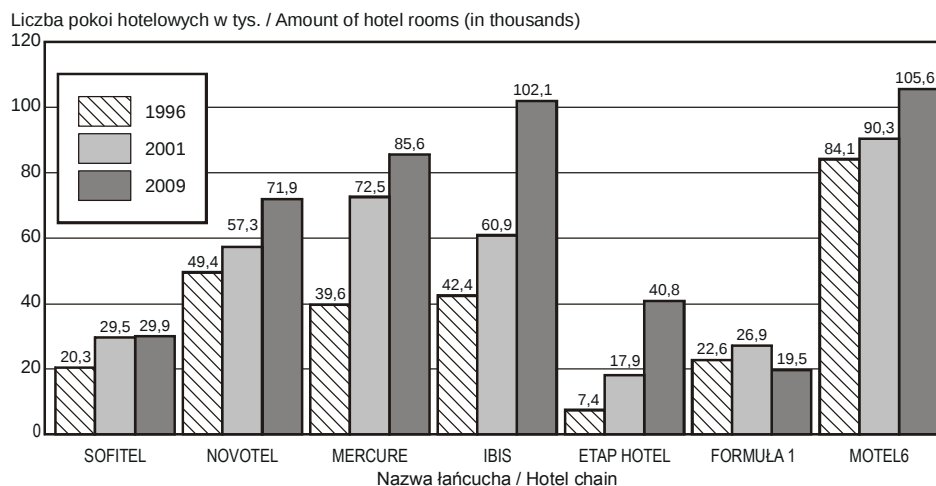
Rysunki 10 i 11 przedstawiają dynamikę wzrostu (lata 1996, 2001, 2009) najważniejszych marek hotelowych będących własnością firmy. Tradycyjnie w portfolio systemu dominują łańcuchy ekonomiczne (Ibis, Motel 6) i średniej klasy (Novotel, Mercure). Ostatnie lata funkcjonowania systemu przyniosły jednak dość poważne zmiany w strukturze hoteli. Nastąpiła dywersyfikacja oferty zarówno pod względem liczby łańcuchów, jak i oferty. Coraz więcej obiektów pojawia się w grupie łańcuchów niestandardyzowanych, w których hotele charakteryzują się dość dużą oryginalnością w przypadku wystroju, a także oferowanych usług. Na poziomie hoteli ekonomicznych nową marką są obiekty All Seasons, na poziomie hoteli wyższej kategorii Pullman (po raz kolejny w ofercie) i M Gallery. W segmencie hoteli o przedłużonym pobycie oprócz tradycyjnego Studio 6 pojawiły się takie marki, jak Grand Mercure, Mercure Apartaments i Adagio.



Rys. 10. Struktura Korporacji Accor w latach 1996, 2001 i 2009 według liczby hoteli wybranych łańcuchów hotelowych systemu (w 2009 r. w przypadku hoteli Etap uwzględniono także markę Formuła 1, a w przypadku Formuły 1 tylko hotele F1, Motel 6 razem ze Studio 6, a Mercure łącznie z M Gellery) (Raporty roczne firmy Accor)

Fig. 10. Structure of the Accor Corporation in years 1996, 2001 and 2009, according to the number of the selected hotel chains (in 2009, in case of Etap hotels, the Formule 1 brand was also taken into account; in case of Formule 1, only F1, Motel 6 together with Studio 6 were taken into account, while Mercure was categorized together with M Gellery) (Accor annual reports)

Accor – światowy lider usług hotelarskich



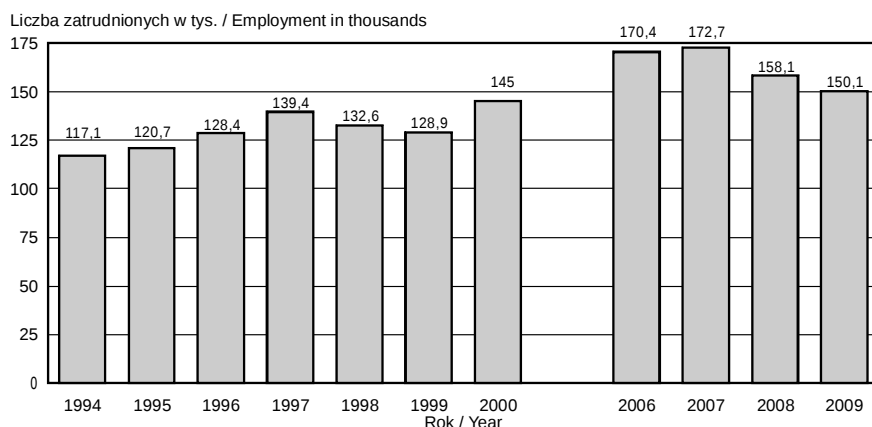
Rys. 11. Struktura systemu Accor w latach 1996, 2001 i 2009 według liczby pokoi hotelowych wybranych łańcuchów hotelowych systemu (w 2009 r. w przypadku hoteli Etap uwzględniono także markę Formuła 1, a w przypadku Formuły 1 tylko hotele F1, Motel 6 razem ze Studio 6, a Mercure łącznie z M Gellery) (Raporty roczne firmy Accor)

Fig. 11. Structure of the Accor Corporation in years 1996, 2001 and 2009, according to the amount of hotel rooms in the selected hotel chains (in 2009, in case of Etap hotels, the Formule 1 brand was also taken into account; in case of Formule 1, only F1, Motel 6 together with Studio 6 were taken into account, while Mercure was categorized together with M Gellery) (Accor annual reports)

Korporacja prowadzi zdecydowaną politykę odnośnie do zatrudnienia. Polega ona m.in. na tym, że wzrost liczby pracowników nie jest proporcjonalny do wzrostu liczby hoteli czy pokoi hotelowych. Liczba nowo zatrudnianych pracowników rośnie zdecydowanie wolniej niż potencjał usługowy systemu. Zmiany w zatrudnieniu były szczególnie widoczne w trakcie przemian organizacyjnych i zmian w filozofii zarządzania firmą w latach 1997–1998 (rys. 12). Wprowadzanie nowych technologii w funkcjonowaniu obiektów pozwala ograniczyć zatrudnienie, a tym samym zmniejszyć koszty funkcjonowania obiektów. Wśród wszystkich zatrudnionych 49% stanowią kobiety. Strukturę zawodową tworzy ponad 100 różnych zawodów i specjalizacji. Działania te wpisują się w ogólne trendy światowe w tym zakresie.

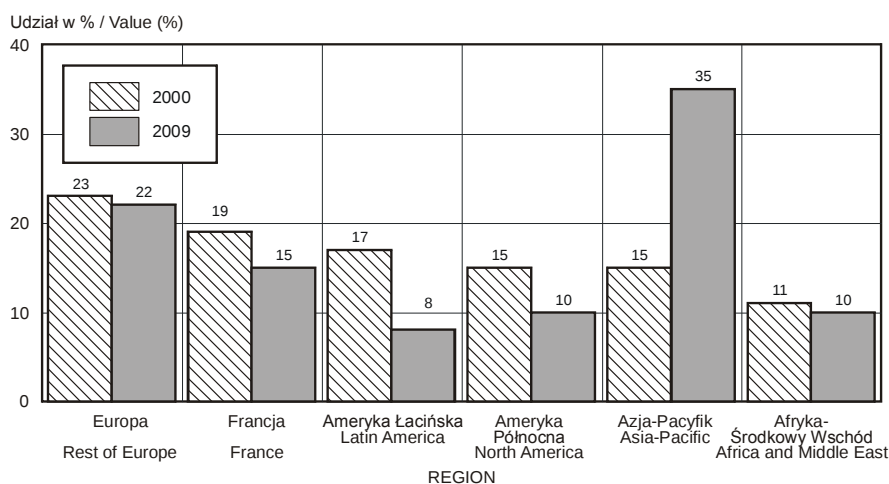
W ostatnich latach widoczna jest także wyraźna zmiana w rozkładzie geograficznym zatrudnienia. Właściwie we wszystkich regionach zmniejsza się ono proporcjonalnie na rzecz regionu Azji i Pacyfiku, w którym

wzrosło z 15% w 2000 r. do 35% w 2009 r. (rys. 13). Spowodowane to może być stałym dynamicznym rozwojem interesów Accoru w tej części świata i przewagą hoteli wypoczynkowych, których cechą jest dość duże zatrudnienie w porównaniu np. z hotelami miejskimi czy biznesowymi.



Rys. 12. Zatrudnienie w Korporacji Accor w latach 1994–2009
(Raporty roczne firmy Accor)

Fig. 12. Employment in Accor Corporation in years 1994–2009
(Accor annual reports)



Rys. 13. Zatrudnienie w systemie hotelowym Accor w latach 2000 i 2009 według regionów geograficznych w % (Raporty roczne firmy Accor)

Fig. 13. Employment in Accor hotel system in years 2000 and 2009 in different geographical regions (percentage) (Accor annual reports)

Oprócz działalności *stricte* hotelarskiej, firma prowadzi szeroką działalność o charakterze usługowym. O znaczeniu korporacji mogą świadczyć dane finansowe mówiące, że przychody w 2009 r. osiągnęły 7 065 mld euro, a zysk operacyjny 448 mln euro. W 2009 r. z hoteli Accoru skorzystało 58 mln odwiedzających, a 30 mln noclegów zarezerwowano przez centralny system rezerwacji.

Plany na przyszłość, oprócz stałego podnoszenia jakości oferowanych produktów, przewidują także wzrost potencjału usługowego w zakresie usług noclegowych. Do 2015 r. planowane jest uruchomienie kolejnych 200 tys. pokoi. Planowane długookresowe zmiany dotyczą także sposobów zarządzania obiektami hotelarskimi będącymi w gestii przedsiębiorstwa. Generalnie zmniejszać się będzie liczba hoteli własnych i dzierżawionych na rzecz hoteli funkcjonujących na zasadach kontraktu menedżerskiego oraz zakupu licencji na zasadach *franchisingu*.

Podsumowanie

Accor jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na rynku globalnych systemów hotelowych.

1. Posiada w swojej ofercie obiekty hotelowe wszystkich segmentów rynkowych – od bardzo tanich hoteli budżetowych (F1, Etap) do luksusowych hoteli Sofitel.

2. Dysponuje ponad 4 tys. hoteli oraz ponad 490 tys. pokoi hotelowych, co plasuje go od wielu lat w pierwszej dziesiątce największych systemów hotelowych świata.

3. Wartości te stale rosną, co świadczy o dobrej kondycji przedsiębiorstwa wobec światowego kryzysu gospodarczego wyraźnie widocznego także w branży hotelarskiej.

4. Pomimo globalnego charakteru działalności, interesy firmy koncentrują się w Europie (37% spośród 150 000 zatrudnionych osób), ale wyraźnie zarysowuje się wzrost znaczenia regionu Azji i Pacyfiku (35%).

5. Oprócz działalności hotelarskiej Accor prowadzi także inne działalności o charakterze usługowym, co sprawia, że jego oferta jest znacznie bogatsza niż innych podobnych konsorcjów działających w tej branży.

6. Coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu korporacji mają nowe technologie (Internet, CRS); w 2009 r. 30 mln noclegów zarezerwowanych zostało poprzez centralny system rezerwacji.

7. Od 2000 r. Accor obecny jest także na rynku polskim, a jego strategicznym partnerem jest Orbis S.A.

System hotelowy Accor i jego produkty pomimo czterdziestoletniej obecności na rynku nie wykazują widocznych oznak „starzenia się” i charakteryzują się dość dużą ekspansywnością nawet w dobie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego dotyczącego także branżę turystyczną. Potwierdzają to nowe produkty pojawiające się regularnie w ofercie grupy, budowa nowych hoteli oraz stały wzrost liczby pokoi hotelowych zarządzanych przez firmę.

Literatura

- Accor – *Annual Report* 2009.
Accor. *L'aventure du possible*, 2007.
Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
Kowalczyk A., 2002, *Współczesne tendencje na rynku największych systemów hotelowych*, Turystyka i Hotelarstwo, 1.
Tulibacki T., 2000, *Międzynarodowe systemy hotelowe*, WSHGiT, Warszawa.
Warszyńska J., 2002, *Zintegrowane łańcuchy hotelowe w krajach zachodniej Europy na przełomie XX i XXI wieku*, Turyzm, 12 (2).
Witkowski Cz., 2003, *Hotelarstwo*, cz. 2: *Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
Włodarczyk B., 2003, *Systemy, łańcuchy hotelowe oraz inne struktury funkcjonalno-organizacyjne w hotelarstwie – próba definicji*, Turystyka i Hotelarstwo, 3.
Włodarczyk B., 2007, *Club Med jako przykład wiosek wakacyjnych z ofertą typu all inclusive*, Turystyka i Hotelarstwo, 11.
Włodarczyk B., Milewska M., 2005, *Hotelarstwo*, cz. 1: *Podstawowe wiadomości z zakresu hotelarstwa*, Wyd. WSTH, Łódź.
Włodarczyk B., Milewska M., 2009, *Hotelarstwo podstawowe – wiadomości*, PWE, Warszawa.

Accor – world leader in hotel services

Summary

Accor is one of the global leaders in hotel industry. For many years, the French company has been among the top ten hotel systems in the world in terms of both, the amount of hotels and hotel rooms.

The company employs nearly 150 000 people and is globally present in over a hundred countries. Accor operates in five continents and uses its forty years of experience serving both individual and corporate clients. Its main regions of

operation are: Europe, with a dominant position of France, North America and Asia-Pacific. For over ten years, Accor's hotels are also present in Poland. They are among the most prominent hotel groups operating in our country. In 2009, the total amount of hotels was over 4100, with nearly 493 thousand hotel rooms. Just in 2009, there were 237 new hotel establishments opened. Before 2015, Accor plans to open another 200 thousand hotel rooms to the public. Apart from its main hotel-related activities, the company is also operating in the services industry in general. The company's financial results only confirm its position of power. The total revenue in 2009 reached euro 7,065 billion, while the operating profit before tax totalled euro 448 million.

Translated by Patryk Marczuk