

Magdalena Domaracka, Rafał Rouba

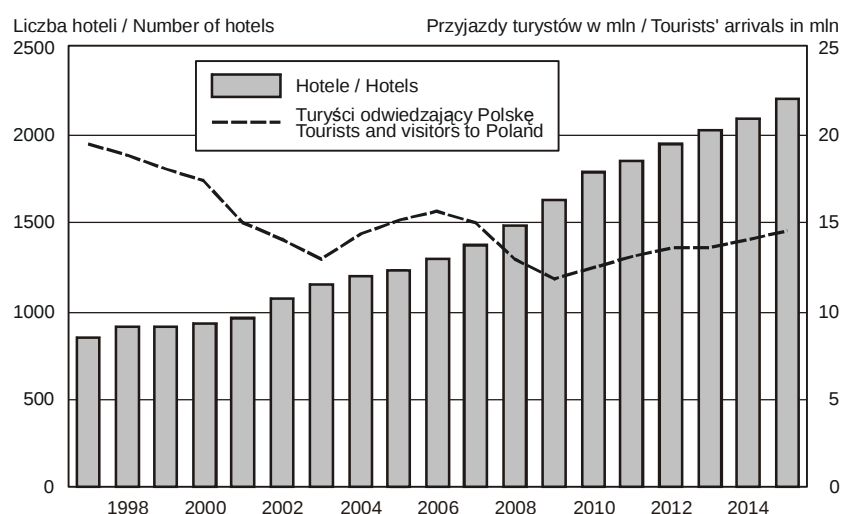
**Elastyczność planowania w hotelarstwie jako reakcja
na zmiany sytuacji rynkowej na przykładzie hoteli
ekonomicznych grupy Accor w Polsce**

Wprowadzanie

Podstawą rozwoju każdego przedsięwzięcia biznesowego, w tym również biznesu hotelarskiego, jest długodystansowe planowanie. Planowanie wraz z organizowaniem i kontrolą zalicza się do podstawowych funkcji zarządzania (Griffin 2000). Planowanie strategiczne definiowane jest jako proces długofalowego projektowania ukierunkowanego na określanie i realizację celów organizacji. W ramach planowania strategicznego znaleźć można odpowiedzi na pytanie o podstawowy cel działalności firmy, jak również o główne grono odbiorców oferty. Jednym z podstawowych zadań planowania jest pomoc w orientowaniu energii i zasobów firmy na najważniejszych celach. Proces wymaga także aktywnego wkładu kierownictwa firmy, jako posiadającego najpełniejszy obraz przedsiębiorstwa oraz konieczną wiedzę i doświadczenie (Stoner, Wankel 1992).

Z punktu widzenia horyzontu czasowego planowanie można podzielić na strategiczne, taktyczne i operacyjne. Plany taktyczne i operacyjne to rozstrzygnięcia o krótkim horyzoncie czasowym, w odróżnieniu od planów strategicznych, które mają za zadanie nakreślić działania w długiej perspektywie czasu. O ile planowanie taktyczne i operacyjne, z uwagi na swój charakter, rzadziej podlegają korektom w związku ze zmieniającą się sytuacją rynkową, o tyle planowanie długookresowe dotyczące odległej przyszłości powstaje na podstawie danych zebranych „tu i teraz” oraz prognozy wydarzeń przyszłych i stąd czasami zdarza się, że przyjęte założenia dezaktualizują się, a strategie wymagają modyfikacji.

Doskonały przykład załamania trendu i zdezaktualizowania prognoz w polskim hotelarstwie stanowi rysunek 1. Obrazuje okres 1997–2015, w którym można śledzić ciągły wzrost inwestycji na rynku hotelarskim skonfrontowany ze zmieniającą się dynamiką przyjazdów turystycznych do Polski. Najciekawszy okres z punktu widzenia artykułu stanowią lata 2007 i 2010, w trakcie których nastąpiło odwrócenie trendów wymagające korekt w dokonanych planach strategicznych przedsiębiorstw hotelowych.



Rys. 1. Popyt i podaż na rynku turystycznym w Polsce w latach 1997–2010 z prognozą do roku 2015 (opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki i www.e-hotelarstwo.com)

Fig. 1. Demand and supply on the tourist market in Poland between 1997–2010 with the forecast for 2015 (elaborated on the basis of the data of Tourism Institute and www.e-hotelarstwo.com)

Artykuł analizuje sytuację na rynku hotelarskim ostatniej dekady i pokazuje na przykładzie najważniejszego gracza segmentu ekonomicznych sieciowych hoteli w Polsce – grupy Accor zarządzanej przez grupę Orbis – jak długofalowe strategie biznesowe są adaptowane do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Udział hoteli ekonomicznych na polskim rynku hotelarskim w 2010 r. wynosił ok. 47%, co w zestawieniu z ok. 11% obiektów luksusowych – cztero- i pięciogwiazdkowych (*Polski rynek łakomym...* 2010) – uzasadnia zainteresowanie badaniem tego zjawiska.

Rynek hoteli ekonomicznych w Polsce

Rozwój hotelarstwa ekonomicznego, zwanego również budżetowym, jest uważany za jeden z istotnych trendów światowego hotelarstwa początku XXI w. Pod pojęciem hoteli ekonomicznych rozumiane są obiekty noclegowe o standardzie jednej i dwóch gwiazdek, które w odróżnieniu od hoteli klasy średniej (3*) i obiektów luksusowych (4* i 5*) świadczą mniej rozbudowane usługi w niższych cenach, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom gości o mniejszym budżecie przeznaczonym na usługi hotelowe.

Początków hotelarstwa ekonomicznego upatrywać należy w latach 50. XX w. i rozwoju na rynku amerykańskim tanich obiektów noclegowych pod markami Holiday Inn i Ho-Jo. Za prekursorów hotelarstwa ekonomicznego uznaje się Kemmonsa Wilsona i Howarda Johnsona (Milewska, Włodarczyk 2009).

Intensywny rozwój europejskiego rynku hoteli ekonomicznych w ostatniej dekadzie został potwierdzony badaniami przeprowadzonymi na Międzynarodowym Hotelarskim Forum Inwestycyjnym w Berlinie w 2003 r., kiedy to liderzy światowej branży hotelarskiej, w tym przedstawiciele Marriott, Accor, Best Western, Radisson SAS, eksperci bankowi oraz analitycy z KPMG, Price-Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche, zdefiniowali zapotrzebowanie poszczególnych rynków europejskich na hotele ekonomiczne.

Raport wykazał, że pierwszoplanową rolę odgrywają państwa o dużych powierzchniach, np. Niemcy i Hiszpania, oraz kraje, których rynek hotelarski nie był jeszcze nasycony, głównie państwa postsocjalistyczne. Istotne miejsce na mapie pierwszoplanowych lokalizacji hoteli ekonomicznych zajmuje Polska (Milewska, Włodarczyk 2009).

Przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w Polsce po 1989 r. doprowadziły do istotnych transformacji, polegających m.in. na deindustrializacji, sukcesji funkcji, silnym rozwoju usług, prywatyzacji i napływie zagranicznych inwestycji. Przekształcenia te są widoczne w dużych miastach, ale także w ośrodkach średniej wielkości. Skutkiem przekształceń był m.in. rozwój funkcji turystycznych polskich miast, w tym wzrost inwestycji hotelarskich (Cudny 2006, 2008, 2010, 2011, Cudny, Rouba 2010).

W ostatnich latach wzrost w sektorze hoteli ekonomicznych został

jeszcze zintensyfikowany przez przygotowania do Euro 2012. Głównymi operatorami hoteli ekonomicznych w Polsce jest grupa Orbis, zarządzająca markami systemu Accor, omówionymi szczegółowo w tym artykule. Na drugim miejscu plasuje się Louvre Hotels Group, powstała z połączenia Louvre Hotels i Golden Tulip, która planuje w najbliższych latach wybudować w Polsce ok. 10 hoteli w klasie ekonomicznej, mających funkcjonować pod marką Tulip. Dołączą one do 10 obecnie istniejących pod markami Campanile, Kyriad i Premiere Classe. Do wejścia na polski rynek przygotowuje się Wyndham, który wraz z Colliers International uruchomi do 2016 r. 10 moteli marki Super 8 mających być obiektami modułowymi o standardzie mieszczącym się pomiędzy jedną a dwoma gwiazdkami (Mościchowska 2008).

Swoją ekspansję rozpoczęła również sieć B & B rodem z Francji. Począwszy od jednego obiektu w Toruniu buduje następne w Warszawie i Wrocławiu oraz posiada zakupioną już działkę w centrum Łodzi. Wejście zapowiada Hilton Worldwide z marką Hampton, pod którą uruchomiony zostanie hotel w Świnoujściu.

Rodzime marki starają się nie pozostawać w tyle. Firma PUHIT intensywnie organizuje sieć hoteli dwugwiazdkowych, jak również rdzennie polski projekt Chaber, którego plany obejmują budowę dużej liczby tanich hoteli w standardzie 2–4 gwiazdek z cenami ok. 100–150 zł.

Co prawda statystyki porównujące rok 2010 i 2011 wskazują, że mimo tych sporych ruchów liczba hoteli dwugwiazdkowych utrzymuje się na stałym poziomie, a jednogwiazdkowych wręcz powoli spada, ale wynika to głównie z faktu, że dominujące do tej pory niewielkie prywatne obiekty podnoszą swoją kategorię do trzech gwiazdek, a na ich miejsce wchodzi sieciowe hotele z zestandaryzowaną ofertą usług będących w stanie zaspokoić oczekiwania przyzwyczajonych do zunifikowanego standardu turystów (Raport rynku hotelarskiego... 2011).

Większość hoteli ekonomicznych funkcjonujących na rynku europejskim można zakwalifikować jako obiekty należące do systemów hotelowych lub sieci. Natomiast na rynku polskim wśród obiektów noclegowych jedynie 8% stanowią hotele sieciowe, w tym 17% należy do segmentu ekonomicznego¹.

¹ Prezentacja inwestorska Orbis S.A., 08.2011.

Pojęcie systemu hotelowego, będącego synonimem grupy hotelowej, wyjaśnia B. Włodarczyk (2009) jako

zespół obiektów hotelowych (typów hoteli) i/lub łańcuchów hotelowych kierujących się w swym działaniu nadrzędną ideą, kierowanych lub nadzorowanych przez centralny zarząd, prowadzący wspólną politykę ekonomiczną i marketing.

Organizacja systemów hotelowych może być zdywersyfikowana, od systemów homogenicznych, złożonych z jednego typu obiektów, po systemy heterogeniczne, których przykład stanowią omawiane w tym artykule marki grupy Accor, np. Formule 1, Etap czy Ibis, ale również obiekty wyższej kategorii, takie jak Mercure czy Sofitel.

Pojęciem pojawiającym się w artykule jest także „sieć hoteli”, którą A. Kowalczyk (2001) definiuje jako:

zespół hoteli o takim samym standardzie i wspólnej nazwie, które albo tworzą odrębną – działającą samodzielnie – strukturę, albo wraz z innymi sieciami wchodzi w skład łańcucha,

natomiast B. Włodarczyk (2008) rozbudowuje to pojęcie, sugerując określenie dla

zespołu lub grupy hoteli należących zazwyczaj do określonego właściciela (właścicieli) i/lub zlokalizowanych na określonym obszarze. Sieć mogą tworzyć zarówno systemy, łańcuchy hotelowe, ich części, jak i różne typy hoteli, gdzie pojęcie sieci wychodzi poza ramy struktury hierarchicznej i może być odnoszone do systemu i łańcucha hotelowego lub typu hoteli pod warunkiem wyraźnego zaakcentowania determinacji przestrzennej lub własnościowej (Milewska, Włodarczyk 2009).

Atrakcyjność hoteli ekonomicznych dla inwestora wynika z kilku podstawowych elementów, do których należą niższe nakłady inwestycyjne, duża efektywność operacyjna, jak również szybkie dochodzenie (w przeciągu trzech lat) do pełnej zdolności operacyjnej (*Polski rynek łakomym...* 2010). Dzięki temu, wobec załamania na światowych rynkach gospodarczych, wykazują one większą odporność, odnotowując mniejsze spadki w przychodach na pokój (RevPAR²) aniżeli hotele średniej i wyższej

² RevPAR jest wskaźnikiem przychodów na pokój nazywanym inaczej Yield. Powstaje z iloczynu wskaźnika wykorzystania pokoi i średniej rzeczywistej ceny pokoju w danym przedziale czasowym lub jako stosunek przychodów z pokoi do zdolności usługowej hotelu w analizowanym okresie (Milewska i in. 2004).

kategorii. Jako najmniej ryzykowny segment biznesu hotelowego skupiają zainteresowanie inwestorów, zapewniając szybki zwrot inwestycji przy stosunkowo niskich kosztach realizacji.

Charakterystyczną cechą hoteli ekonomicznych jest najkorzystniejszy stosunek wartości do ceny, w ramach której gościom proponowane są podstawowe usługi noclegowe o standardzie odpowiadającym kategorii jednej lub dwóch gwiazdek. Wraz z rozwojem sektora obserwuje się jeszcze większe wzmacnianie współczynnika jakości do ceny poprzez oferowanie szerszego zakresu usług (bezpłatny Internet, klimatyzacja) oraz proponowanie nowoczesnego produktu (atrakcyjne wzornictwo, powierzchnia mieszkalna zbliżona do oferowanej przez hotele klasy średniej). Oprócz niskiej ceny, gości przyciąga atrakcyjna lokalizacja w centrach miast bądź strategicznych węzłach komunikacyjnych (przy lotniskach, dworcach, autostradach).

Tabela 1. Sieciowe hotele ekonomiczne w Europie w 2010 r.

Table 1. Chain budget hotels in Europe in 2010

Nazwa marki Brand name	Właściciel Owner	Liczba hoteli Number of hotels	Liczba pokoi (tys.) Number of rooms (in thousands)
Ibis	Accor	692	72,8
Premier Inn	Whitbread	583	41,1
Etap	Accor	405	33,9
Travelodge	Dubai International Capital	389	26,0
Campanile	Louvre Hotels Group	387	24,7
Formula 1	Accor	295	21,8
Holiday Express Inn	Intercontinental Hotels Group	188	21,6
Premiere Classe	Louvre Hotels Group	227	16,4

Źródło: Branded Budget Hotels in Europe (2010).

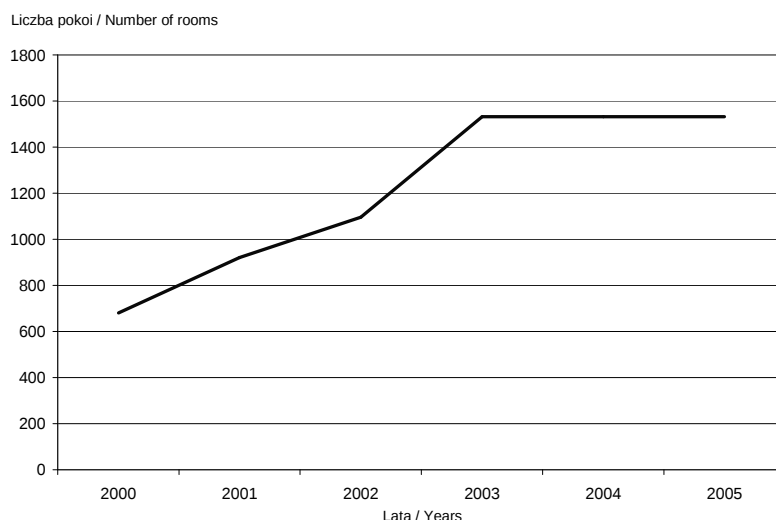
Source: Branded Budget Hotels in Europe (2010).

Analiza głównych sieciowych hoteli ekonomicznych w Europie pod względem zarówno liczby hoteli, jak i pokoi (tab. 1) wykazuje, że pierwsze trzy miejsca zajmują dwie marki należące do grupy Accor. Dwugwiazdkowe hotele Ibis są europejskim liderem w segmencie hoteli ekonomicznych, przyjmując gości w prawie 700 obiektach oferujących

łącznie ponad 72 tys. pokoi. Jednogwiazdkowe hotele Etap są reprezentowane przez 400 obiektów z blisko 34 tys. pokoi i zajmują trzecie miejsce na liście hoteli ekonomicznych w Europie (Blanco i in. 2010). Obie te marki są jednocześnie wiodącymi na rynku polskim.

Rozwój hoteli ekonomicznych systemu Accor w Polsce do 2005 r.

Historia rozwoju sieciowych hoteli ekonomicznych systemu Accor w Polsce rozpoczęła się w 2000 r. wraz z realizacją ostatniej fazy prywatyzacji Orbisu – lidera na polskim rynku hotelarskim, którego inwestorem strategicznym została grupa Accor³. Był to moment wprowadzenia na polski rynek marki Ibis. W konsekwencji lata 2000–2005 charakteryzowały się dynamicznym rozwojem tej sieci hoteli ekonomicznych, kiedy to w przeciągu czterech lat uruchomiono obiekty w dziewięciu lokalizacjach, oferujące łącznie ponad 1500 pokoi (rys. 2).



Rys. 2. Dynamika wzrostu liczby pokoi hoteli Ibis w latach 2000–2005
(opracowanie własne na podstawie materiałów
www.cwinvestment.pl – 20.07.2011 r.)

Fig. 2. The dynamics of increase in number of rooms in Ibis hotels between 2000–2005
(elaborated on the basis of data www.cwinvestment.pl – 20.7.2011)

³ Sprawozdanie Zarządu Orbis S.A. z działalności w 2000 r.

Pierwszy hotel Ibis w Polsce powstał w stolicy. Był to Ibis Warszawa Centrum. Następnie w tym samym roku uruchomiono jeszcze trzy hotele: w Łodzi, Poznaniu i drugi obiekt w Warszawie przy ul. Ostrobramskiej, oferując łącznie 680 pokoi. W 2001 r. powstały hotele w Zabrze oraz Częstochowie, powiększając pulę pokoi do 921. Kolejne lata 2002–2003 przyniosły dalszy, choć już mniej dynamiczny rozwój, wraz z otwarciem hotelu Ibis Kraków Centrum oraz połączonego z hotelem Novotel – hotelu Ibis w Szczecinie.

Wszystkie te hotele są zarządzane do dziś przez należącą do Grupy Kapitałowej Orbis spółkę Hekon – Hotele Ekonomiczne. Jedynym wyjątkiem jest niezależna spółka – Hotel Muranowska Sp. z o.o. – zarządzająca stale od 2003 r. największym dotychczas hotelem Ibis – Warszawa Stare Miasto. Oferuje on 333 pokoje i jest zlokalizowany blisko Starego Miasta⁴.

Wszystkie hotele Ibis cechuje bardzo atrakcyjna lokalizacja – w centrach miast, jak w przypadku Łodzi, Poznania, Krakowa, Szczecina czy Zabrze, bądź przy głównych arteriach komunikacyjnych – Ibis Warszawa Centrum, Warszawa Ostrobramska czy Ibis Częstochowa⁵.

Hotele Ibis, będąc wiodącą marką wśród ekonomicznych hoteli europejskich, stały się pierwszą siecią tego segmentu w Polsce. Zgodnie ze strategią marki, oferują wysoką jakość usług za przystępną cenę. Dzięki jednolitemu, światowemu standardowi, hotele Ibis bardzo dobrze wpasowały się w potrzeby polskiego rynku, osiągając w 2005 r. poziom obłożenia ok. 64%⁶.

Receptą na sukces, wynikającą ze strategii, jest prosty, a zarazem nowoczesny produkt, którego podstawę stanowią zunifikowane, funkcjonalne pokoje, wyposażone standardowo w jedno duże łóżko małżeńskie. Pokoje oferują wszystkie podstawowe elementy niezbędne do komfortowego pobytu: telewizor z wyborem kanałów satelitarnych, klimatyzację, miejsce do pracy przy biurku, łazienkę z prysznicem.

Zgodnie ze strategią sieci, ceny podawane są za pokój, niezależnie czy śpi jedna czy dwie osoby i nie uwzględniają bufetu śniadaniowego.

⁴ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2003 r., Warszawa, 04.2004.

⁵ www.ibishotel.com, mapy lokalizacji hoteli (07.07.2011).

⁶ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2005 r., Warszawa, 06.2006.

Dodatkowo pobyt dzieci korzystających z dostawek także jest wliczony w cenę pokoju. Stawki dostosowane są do specyfiki rynków lokalnych i różnią się w poszczególnych miastach. Ze względu na biznesowy charakter tego typu hoteli, a co za tym idzie zwiększony popyt w dni robocze, ceny w tygodniu kształtują się na wyższym poziomie. Goście są zachęcani do korzystania z oferty weekendowej dzięki cenom niższym o ok. 30% od piątku do poniedziałku.

Dopełnieniem funkcji noclegowej jest funkcja gastronomiczna, której cechą wyróżniającą w Ibisach jest możliwość skorzystania ze śniadania przez 8 godzin (od 4.00 rano aż do południa) oraz dostępne przez całą dobę przekąski. Jest to przykład oferty dostosowanej do zróżnicowanych potrzeb klientów. Dodatkowo restauracja l'Estaminet podkreśla francuski rodowód sieci.

Równoległe z wejściem grupy Accor na polski rynek hoteli ekonomicznych ekspansję rozpoczęła konkurencyjna grupa Envergure. W latach 1999–2004 powstały dwugwiazdkowe hotele Campanile w Katowicach, Krakowie, Szczecinie, Wrocławiu i Lublinie. Ponadto wraz z otwarciem kompleksu trzech hoteli w Warszawie, wprowadzono na polski rynek nową markę jednogwiazdkowych hoteli ekonomicznych – Premiere Classe⁷.

Rozwój hoteli ekonomicznych systemu Accor w Polsce po 2005 roku

W strategii Grupy Hotelowej Orbis, powstałej w 2005 r., jako pierwszy element pojawił się intensywny rozwój segmentu hoteli ekonomicznych pod markami Etap i Ibis. Do pozostałych założeń należała restrukturyzacja i lepsze pozycjonowanie istniejącej bazy hotelowej, modernizacja wybranych hoteli Orbis do wymogów marek systemu Accor, wykorzystanie działek należących do firmy pod budowę nowych hoteli oraz optymalizacja zasobu nieruchomości do celów strategii. Mimo istotnych aktualizacji wprowadzonych w latach 2006, 2007 i 2009, dotyczących szczegółowych zadań, harmonogramu ich osiągnięcia i docelowej struktury, główne założenia strategii grupy Orbis pozostawały niezmienione.

⁷ www.hotelarze.pl, Hotele Grupy Envergure, 2004 (30.07.2011).

Zgodnie z założeniami opublikowanymi w 2005 r. Grupa Hotelowa Orbis planowała wprowadzenie do Polski nowej sieci marki ekonomicznej – Etap Hotel – która w 2009 r. miała liczyć 23 hotele, z czego 15 obiektów nowych i 7 adaptowanych. Koszt budowy nowego pokoju tej sieci miał wynosić 120 tys. zł lub 70 tys. zł w przypadku adaptacji jednostki w hotelu istniejącym. Szybki zwrot inwestycji opiera się na zakładanym niskim współczynniku zatrudnienia na pokój na poziomie 0,1 pracownika⁸, wysokiej marży wyniku operacyjnego brutto, która w pierwszym roku działalności zakładana była na poziomie 59 do 64%. Takie wyniki przewidywano, planując frekwencję na poziomie 55–69%, przy cenie pokoju w przedziale 107–140 zł.

W 2005 r. Orbis planował powstanie w ciągu czterech lat 17 hoteli pod marką Ibis, wśród których cztery miały powstać od podstaw, jeden miał zostać odkupiony, a trzy zaadaptowane z już istniejących. Łączny planowany koszt szacowano na 159,9 mln zł. Koszt budowy pokoju w Ibisie to o 90 tys. zł więcej niż w przypadku hoteli Etap oraz o 20 tys. zł więcej w przypadku obiektów przekształcanych z już istniejących. Współczynnik zatrudnienia na pokój został określony na poziomie 0,25, a marża wyniku operacyjnego brutto w pierwszym roku działalności zakładała wynik na poziomie od 52 do 59% przy frekwencji 55–62% i cenie pokoju w przedziale 170–205 zł⁹.

Strategia z 2005 r. przewidywała, że Grupa Hotelowa Orbis w 2009 r. będzie liczyła 82 hotele, oferując 13 446 pokoje, a 50% obiektów będzie należało do segmentu ekonomicznego.

Jako główne czynniki decydujące o planach dynamicznego rozwoju w segmencie hoteli ekonomicznych były podawane w 2005 r. następujące cechy rynku w Polsce:

- brak standaryzowanego produktu hotelowego w przystępnej cenie,
- niskie nasycenie rynku hotelami sieciowymi i dominacja hoteli prywatnych o zróżnicowanym standardzie i poziomie obsługi,
- międzynarodowe sieci hotelowe reprezentowane głównie przez hotele o standardzie od trzy- do pięciogwiazdkowego zlokalizowane w największych miastach,
- korzystna koniunktura gospodarcza i trendy socjodemograficzne.

⁸ W światowym hotelarstwie wskaźnik ten waha się w granicach od 0,2 do 1,2 (Milewska i in. 2004).

⁹ Raport bieżący Orbis S.A., nr 10/2005.

Optymistyczne plany rozwojowe bazowały na prognozach trendów prezentowanych przez Instytut Turystyki zakładających stały wzrost popytu.

W 2005 r. segment hoteli ekonomicznych w Polsce reprezentowany był przez:

- 9 hoteli Ibis,
- 7 hoteli Campanile,
- 5 hoteli Hotele 500,
- 3 hotele Gromada,
- 1 hotel Premiere Classe¹⁰.

Aktualizacja strategii przeprowadzona w 2006 r.¹¹ podtrzymała jej główne założenia, w tym zmianę marek wytypowanych hoteli Orbis po ich modernizacji, wprowadzenie na polski rynek marki Etap, kontynuację rozwoju marki Ibis. Strategia przyjmowała również założenie, że w 2010 r. hotele ekonomiczne systemu Accor będą stanowiły 55% wszystkich hoteli Grupy Orbis i będą reprezentowane przez 23 hotele Ibis i 21 hoteli Etap.

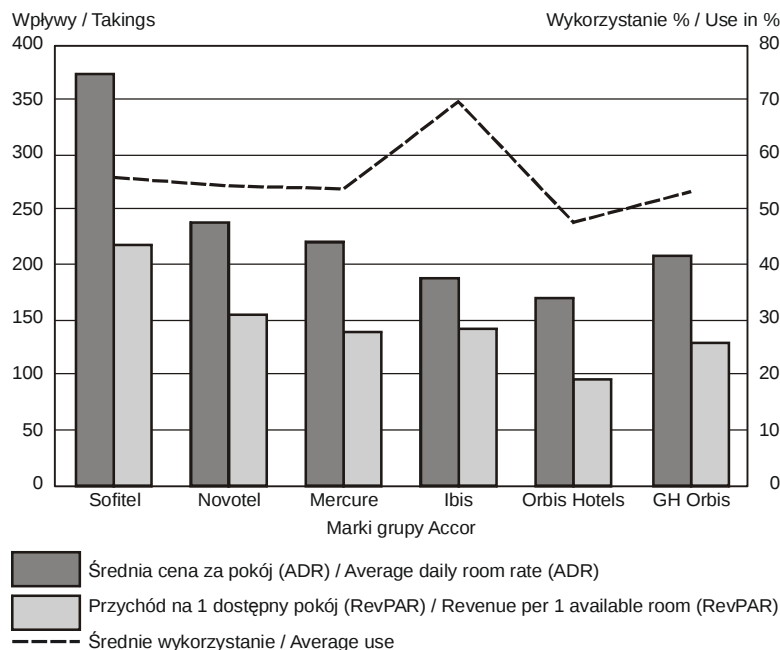
Wyniki za trzy pierwsze kwartały 2006 r. dowodziły sukcesu we wdrażaniu założonej strategii. Zanotowano duży wzrost wskaźnika RevPAR przy nieznacznym wzroście frekwencji. Udało się to osiągać dzięki rosnącemu popytowi na usługi i stosowaniu techniki *yield management*¹² umożliwiającemu realizowanie wyższej średniej ceny za pokój. Wyniki trzeciego kwartału potwierdziły sukces hoteli marki Ibis, których średnia frekwencja wyniosła 69,5% (+8% w stosunku do 2005 r.) w trzech kwartałach 2006 r., a przychód na jeden dostępny pokój wzrósł o 12,5% w stosunku do tego samego okresu roku 2005 do 130,9 zł (rys. 3).

Jeszcze w tym samym roku sfinalizowano inwestycje dwóch hoteli Etap. Pierwszy hotel tej marki powstał w Częstochowie z przekształconego hotelu Orbis Tranzyt. Podobnie stało się w Szczecinie, gdzie zaadaptowano już istniejący obiekt – Orbis Reda. Równolegle powstało kilkanaście projektów budowy nowych hoteli Etap, Ibis i Novotel.

¹⁰ Orbis Hotel Group Strategy 2005–2009, Orbis Hotel Investor Presentation, 03.2005.

¹¹ Raport bieżący Orbis S.A., 9/2006.

¹² Maksymalizacja przychodów poprzez osiąganie optymalnego obłożenia przy jak najwyższej cenie, tak aby wskaźnik RevPAR był jak najwyższy (*Słownik terminów hotelowych*: www.abchotelu.pl (28.07.2011)).



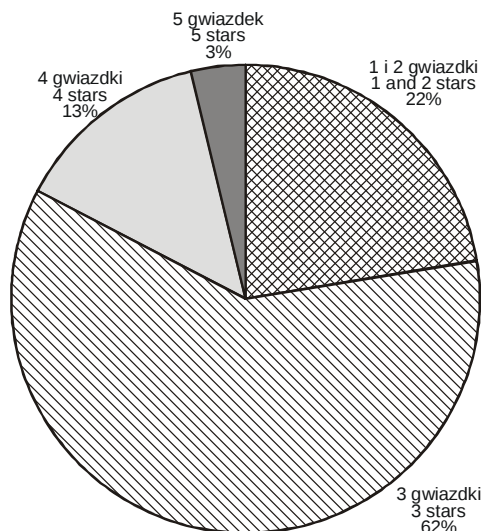
Rys. 3. Wyniki operacyjne grupy Orbis według marek w trzecim kwartale 2006 r. (opracowanie własne na podstawie Prezentacji inwestorskiej Orbis S.A., 01.2007)

Fig. 3. Operational results of Orbis Group according to brands in the third quarter of 2006 (elaborated on the basis of Investment Presentation of Orbis plc, January 2007)

Pod koniec 2006 r. 11 hoteli ekonomicznych Accor funkcjonowało w siedmiu miastach. Wówczas stanowiły one 22% wszystkich hoteli grupy Orbis. Dominujące w strukturze pozostawały hotele trzygwiazdkowe, stanowiąc ponad 60% (rys. 4).

Z początkiem 2007 r. do grona hoteli Etap w Polsce dołączył obiekt w stolicy, powstały przy Wisłostradzie w miejscu wyburzonego hotelu Solec. W tym przypadku wybudowanie 176 pokoi pochłonęło ok. 17 mln zł, a cena za pokój jednoosobowy bez śniadania w tygodniu i w weekend, kształtowała się na poziomie 159 zł. Łącznie we wszystkich hotelach Etap oddano do dyspozycji gości 376 pokoi¹³.

¹³ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2006 r., 04.2007.



Rys. 4. Struktura hoteli grupy Orbis według standardu we wrześniu 2006 r.
(opracowanie własne na podstawie Prezentacji inwestorskiej Orbis S.A., 01.2007)

Fig. 4. The structure of hotels of Orbis Group according to the standard
in September 2006

(elaborated on the basis of Investment Presentation by Orbis plc, January 2007)

Dalszy rozwój wymagał kolejnych odważnych kroków planistycznych. Wśród celów położono nacisk na restrukturyzację oraz lepsze pozycjonowanie istniejącej bazy hotelowej. Zakładano skupienie się na inwestycjach w nowe hotele, zamiast adaptacji obiektów istniejących, oraz realizację inwestycji na działkach należących do Orbisu, przy wsparciu środków finansowych pozyskanych ze sprzedaży aktywów. W zaktualizowanej Strategii rozwoju i modernizacji Grupy Hotelowej Orbis na lata 2007–2011, uwzględniającej pozytywne zmiany sytuacji rynkowej, docelowo określono, że grupa Orbis będzie obejmować 89 hoteli z 14,2 tys. pokoi, w tym 50 hoteli w segmencie ekonomicznym¹⁴.

Tę optymistyczną wizję wspierano danymi makroekonomicznymi w Polsce, odnotowującymi wzrost PKB w 2006 r. na poziomie 6,1% i zakładającymi w latach 2008–2012 wzrost na poziomie 5,5–6,5% rocznie, przy jednoczesnym wzroście inwestycji i spadku bezrobocia do 14,9% w 2006 r. W Raporcie bieżącym Orbis S.A. 14/2007 uzasadniano dalszy

¹⁴ Raport bieżący Orbis S.A., 14/2007.

dynamiczny rozwój, powołując się na pozytywne dane Instytutu Turystyki, który informował, że:

- w 2006 r. nastąpiło zwiększenie liczby przyjazdów turystów zagranicznych do Polski o 3% do 15,7 mln, a przewidywany średnioroczny wzrost w latach 2007–2010 będzie wynosił 4%,
- nastąpił wzrost przeciętnych wydatków turystów na 1 dzień pobytu,
- nastąpił wzrost o 21% liczby osób odprawianych w portach lotniczych w 2006 r.,
- istnieją prognozy dynamicznej ekspansji tanich linii lotniczych,
- ma miejsce trend wzrostowy frekwencji i średniej ceny w hotelach,
- odnotowano wzrost zainteresowania segmentem hoteli ekonomicznych,
- zwiększa się prognozowany wzrost liczby podróży krajowych.

W aktualizacji strategii w 2007 r. Zarząd Orbis S.A. podtrzymywał jej główne założenia oraz rozszerzył program rozwoju ogłoszony w marcu 2005 r. i maju 2006 r. Docelowo zaplanowano powstanie do 2011 r. 39 nowych hoteli (4,8 tys. pokoi) zamiast planowanych 29 (3,2 tys. pokoi) w programie z maja 2006 r. Jednocześnie zastrzeżono w opublikowanej aktualizacji możliwość adaptacji programu do zmian na rynku.

W konsekwencji zwiększenia liczby planowanych nowych hoteli, a jednocześnie wobec gwałtownie zwiększających się kosztów usług budowlanych, które w ciągu 12 miesięcy 2006 r. wzrosły o 35%, zwiększono budżet 5-letniego programu inwestycyjnego przeznaczonego na powstanie 34 hoteli marek ekonomicznych do 794 mln zł, co stanowiło blisko połowę wszystkich nakładów inwestycyjnych¹⁵.

Rok 2008 w historii ekonomicznych marek systemu Accor cechował wyjątkowo dynamiczny rozwój hoteli Etap, przy jednoczesnym braku zakończonych realizacji nowych hoteli Ibis. Wprowadzone na rynek cztery hotele Etap były budowane od podstaw, zgodnie z nowym konceptem pokoi, charakteryzującym się nowoczesnym wystrojem wnętrza o żywej kolorystyce¹⁶.

Dwa hotele powstały tuż przy istniejących Novotelach w Krakowie i Katowicach. Druga połowa 2008 r. zaowocowała otwarciem dwóch

¹⁵ Raport bieżący Orbis S.A. 14/2007; załącznik 1 – Grupa Hotelowa Orbis, prezentacja dla inwestorów, czerwiec 2007.

¹⁶ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2008 r., 03.2009.

hotelu we Wrocławiu zlokalizowanych w strategicznych punktach komunikacyjnych – blisko lotniska (Etap Stadion) i przy drodze wylotowej na południe (Etap Południe). W ten sposób baza sieciowych hoteli ekonomicznych powiększyła się o 599 pokoi, umacniając pozycję grupy Accor jako lidera w tym segmencie.

Równolegle wyburzono stare hotele, które funkcjonowały pod marką Orbis: Hotel Vera w Warszawie, Kosmos w Toruniu, Arkona w Szczecinie, Petropol w Płocku, by przygotować teren pod nowe hotele Ibis i Etap. Jednocześnie Orbis zakupił nowe działki w Kielcach, Lublinie, Elblągu i rozpoczęło negocjacje w Chorzowie, Białymstoku i Bydgoszczy. Zaczęto również prace nad nowymi projektami hoteli Etap i Ibis w Gdańsku, Gdyni, Poznaniu, Szczecinie, Toruniu, Krakowie i Wrocławiu. Mimo podjętych działań nie udało się osiągnąć celów zakładanych w strategii rozwoju. Główną przyczyną stał się kryzys gospodarczy, jak również przeszkody na etapie administracyjnym oraz gwałtownie rosnące koszty budowy.

Dotychczasowe optymistyczne prognozy całkowicie straciły swą aktualność w wyniku załamania światowego rynku gospodarczego. W rezultacie Zarząd był zmuszony do ogłoszenia w styczniu 2009 r. aktualizacji strategii¹⁷. Bezprecedensowy kryzys gospodarczy, a jednocześnie mniejsze niż prognozowano przychody ze sprzedaży, które były konsekwencją mniejszej niż zakładano liczby hoteli oddanych do użytku, skutkowały zmniejszeniem prognozowanego wyniku finansowego dla grupy Orbis z 328 mln zł do 220 mln zł. Co więcej w Raporcie bieżącym nr 3/2009 z 16.01.2009 r. Zarząd Orbisu ogłosił, że

ORBIS S.A., ze względu na kryzysową sytuację na rynkach gospodarczych oraz niedające się przewidzieć kierunki rozwoju gospodarki na świecie, nie jest w stanie podać nowych prognoz EBITDA na lata 2010 i 2011, bowiem w obecnej sytuacji gospodarczej, niedającej podstaw do racjonalnego planowania, nie jest możliwe stworzenie tych prognoz w sposób prawdziwy, rzetelny i kompletny.

Zaznaczono jednocześnie, że główne założenia strategii zostały utrzymane i choć w mniejszym stopniu, będzie kontynuowany plan budowy nowych hoteli Ibis i Etap.

Odbicie tej sytuacji widać w nowych realizacjach: w latach 2009–2011 oddano do użytku jedynie jeden hotel Etap w Toruniu i jeden hotel Ibis

¹⁷ Raport bieżący Orbis S.A., 3/2009.

w Kielcach¹⁸. W Toruniu hotel Etap sąsiaduje z Ibisem, którego budynek do chwili obecnej (07.2011 r.) stoi w stanie surowym. Ciekawym przykładem jest hotel w Kielcach, ponieważ po raz pierwszy w Polsce zastosowano tu w pełnej wersji nowy koncept pokoi zwany Cocquelicot – charakteryzujący się nowoczesnymi meblami i wystrojem. Ponadto jest to obiekt, w którym po raz pierwszy w skali Accor wprowadzony zostanie nowy rodzaj restauracji Oopen, podążającej za światowymi trendami w gastronomii, w której kucharze będą gotować na oczach gości¹⁹.

Trwający kryzys gospodarczy skutkuje do dziś silną stagnacją w rozwoju hoteli Accor w Polsce. Niesprzyjające warunki rynkowe i zmienne prognozy gospodarcze poskutkowały zamrożeniem realizacji już rozpoczętych projektów hotelowych.

Nowe podejście strategiczne oraz plany inwestycyjne

W 2009 i 2010 r. trudne warunki gospodarcze znalazły odzwierciedlenie w wynikach finansowych hoteli spółki Orbis i spadku przychodów o 4% w porównaniu z poprzednim rokiem. Wobec takiej sytuacji skupiono się na optymalizacji wydatków i struktury kosztów istniejących obiektów²⁰. W drugiej połowie 2010 r. zaobserwowano pewne oznaki stabilizacji na rynku, co przełożyło się na wyniki w raporcie rocznym Orbisu. W tym czasie w spółce Orbis zaszły kluczowe zmiany organizacyjne wraz ze zmianą na stanowisku prezesa zarządu, którym został Laurent Picheral. Podjęto także prace nad nowymi kierunkami strategii spółki. Jako cele założono utrzymanie pozycji największego operatora usług hotelowych w Polsce oraz uwolnienie zamrożonego kapitału poprzez sprzedaż nierentownych nieruchomości.

W założeniach nowej strategii skupiono się na reorganizacji spółki według modelu *asset light*. Jest on już realizowany w grupie Accor i zakłada stopniowe zmniejszanie liczby posiadanych na własność hoteli na rzecz prowadzenia działalności hotelowej w budynkach należących do innych inwestorów. Docelowo mają być wdrożone trzy modele funkcjono-

¹⁸ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2009 r., 04.2010.

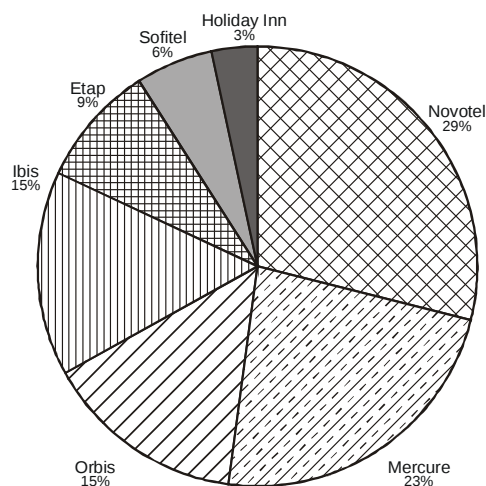
¹⁹ www.ibisrestaurant.com (15.07.2011).

²⁰ Raport roczny Orbis S.A., 2010.

wania – dzierżawa ze zmiennym czynszem, umowa o zarządzanie i *franchising*. W segmencie hoteli ekonomicznych zaplanowana została dzierżawa, jednak ostatecznie decyzje o wyborze konkretnych rozwiązań będą zależeć od położenia hotelu i sytuacji na lokalnym rynku.

Wprowadzenie w Grupie Hotelowej Orbis modelu biznesowego *asset light* umożliwi w przyszłości poszerzenie oferty Grupy Hotelowej poprzez wprowadzenie na polski rynek nowych marek hotelowych z portfolio Accor, np. Pullman, *all seasons*. *All seasons* stanowi wyjątek w portfolio ekonomicznych hoteli grupy Accor, ponieważ jako jedyna nie narzuca obiektom standaryzacji. Ta sieć hoteli składa się z różnorodnych budynków, które są w stanie spełnić kryteria bezpieczeństwa i standardy jakości Accor. Ponadto założono, że refinansowanie nieruchomości zwiększy elastyczność i odporność firmy na wahania gospodarcze.

Zgodnie z danymi z sierpnia 2011 r.²¹ Grupa Hotelowa Orbis obejmuje 56 hoteli w 24 miastach Polski, z czego 24% stanowią hotele ekonomiczne (rys. 5). „Z optymizmem patrzymy na rok 2011 i traktujemy ten okres jako szansę na poprawienie wyników Orbisu i dalszą optymalizację struktury grupy” – tak podsumowuje aktualną sytuację spółki prezes L. Picheral w Raporcie rocznym Orbis S.A. za rok 2010.



Rys. 5. Struktura hoteli grupy Orbis według marki w 2011 r.
(opracowanie własne na podstawie Prezentacji inwestorskiej Orbis S.A., 08.2011)

Fig. 5. The structure of Orbis Hotels Group according to a brand in 2011
(elaborated on the basis of Investment Presentation by Orbis plc, August 2011)

²¹ Prezentacja inwestorska Orbis S.A., 08.2011.

Wykorzystując tendencję wzrostową na rynku w styczniu 2011 r., podjęto decyzję o wznowieniu budowy dwóch hoteli Ibis i Etap – Reduta w Warszawie, których realizację rozpoczęto jeszcze w 2009 r. Kompleks powstaje w miejscu dawnego hotelu Vera. Oba hotele, oferujące łącznie 330 pokoi, mają być otwarte jeszcze przed Euro 2012. Budowa podobnego kompleksu hoteli Ibis i Etap została wznowiona w sierpniu 2011 r. w Krakowie. Ten znajdujący się tuż przy Dworcu Głównym kompleks hoteli z blisko 300 pokojami ma być otwarty w drugim kwartale 2012 r.²². Realizacje potwierdzają strategię zwiększenia obecności Orbisu na rynku hoteli jedno- i dwugwiazdkowych.

Wznowienie projektów inwestycyjnych pozwoliło na zwiększenie salda środków pieniężnych Orbisu oraz ograniczenie kosztów, które przyniosło wymierne zyski w pierwszym półroczu 2011 r. Sprawozdanie z działalności spółki wskazuje na wzrost wyniku operacyjnego EBITDA²³ w pierwszym półroczu o 5,6%, a w drugim kwartale o 8,1% w porównaniu z analogicznym okresem 2010 r., co potwierdza trend wzrostowy na rynku usług hotelarskich.

We wrześniu 2011 r. Accor ogłosił nowy projekt strategiczny oparty na idei rewitalizacji marek ekonomicznych²⁴. Wobec zmieniających się zachowań konsumentów i ich rosnących oczekiwań, Accor postanowił wzmocnić i zmodernizować swoje marki skupiając się na nowej, atrakcyjniejszej architekturze oraz nowoczesnym produkcie hotelowym.

Zgodnie z nową koncepcją ekonomiczne marki grupy Accor staną się bardziej spójne. Odtąd Ibis będzie reprezentował trzy komplementarne submarki: Ibis, Ibis Budżet, który zastąpi Etap i Ibis Styles w miejsce *all seasons*. Te trzy marki będą łączyć wspólne wartości: prostota, nowoczesność, dobre samopoczucie klienta, a także jednorodna identyfikacja wizualna w postaci nowego logo w kształcie poduszki.

Wprowadzenie bardziej przejrzystej, rozpoznawalnej marki ekonomicznej oferującej zdywersyfikowany produkt, ma pozwolić grupie Accor zaadaptować i rozwijać sieć nawiązującą do aktualnych potrzeb konsumentów oraz osiągnąć zakładany wzrost obłożenia i wyników finanso-

²² Półroczne sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. na 30.06.2011 r. (23.08.2011).

²³ Akronim EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) oznacza zysk operacyjny brutto powiększony o amortyzację.

²⁴ www.e-hotelarstwo.com (13.09.2011).

wych. Nowa strategia ma wzmocnić reputację grupy Accor, a markę Ibis uczynić liderem w segmencie ekonomicznym pod względem liczby hoteli w Europie.

Podsumowanie

Artykuł omawia temat planowania strategicznego w hotelarstwie ekonomicznym w kontekście zmian sytuacji rynkowej. W opracowaniu skupiono się na analizie hoteli zlokalizowanych na terenie Polski i należących do wiodącego operatora hotelowego – grupy Orbis, zarządzającego hotelami systemu Accor, a wśród nich ekonomicznymi hotelami Ibis i Etap.

W najdynamiczniejszym okresie rozwoju hoteli ekonomicznych grupy Orbis, w początkach XXI w., wprowadzono na polski rynek hotelarski markę Ibis, otwierając dziewięć hoteli oferujących łącznie ponad 1500 pokoi. Badania planów strategicznych na lata 2005–2010 dowiodły, że zgodnie z definicją planowania strategicznego, grupa Orbis planowała długofalowe cele działalności, których główne założenia pozostały niezmienne. Kolejne wprowadzane modyfikacje dotyczyły horyzontu realizacji założonych celów inwestycyjnych, jak również samego zakresu planowanych realizacji i były reakcją na zmieniające się warunki makroekonomiczne. Zmiany wprowadzane w latach 2006, 2007 i 2009 oraz przyjęcie nowego kierunku dalszego rozwoju hoteli ściśle wynikały ze zmieniającej się koniunktury.

Pierwotnie zakładano powstanie do 2009 r. 23 hoteli Etap i 17 hoteli Ibis. Prognozę opierano na optymistycznych danych zapowiadających dalszy rozwój gospodarczy, potwierdzony wzrostem PKB i analizami Instytutu Turystyki.

W 2006 r. wykazano elastyczne podejście do planów strategicznych i w raporcie bieżącym 9/2006 zapowiedziano zwiększenie liczby nowych hoteli ekonomicznych, przy jednoczesnym przesunięciu horyzontu realizacji założeń o jeden rok. Zmodyfikowano założenia z 2005 r., korygując liczbę uruchomionych do 2010 r. hoteli Etap na 21, a Ibis na 23. Utrzymujące się pozytywne oceny rozwoju sytuacji makroekonomicznej pozwalały na kontynuację śmiałych działań. W związku z tym w aktualizacji strategii, przesuwał horyzont realizacji inwestycji o kolejny rok, zało-

żono, że w 2011 r. system hoteli ekonomicznych grupy Accor w Polsce będzie liczył 50 obiektów.

Załamanie światowej gospodarki w 2009 r. wymusiło konieczność kolejnej korekty strategii. Choć podtrzymano główne założenia rozwoju spółki, traktujące budowę hoteli ekonomicznych jako główny cel, to zrezygnowano z określania harmonogramu nowych realizacji. Takie podejście było wynikiem niepewnej sytuacji gospodarki światowej.

Historia rozwoju sieci ekonomicznej Accor na polskim rynku wykazuje rozbieżności między zakładanymi planami strategicznymi a ich realizacją. Rozwój hoteli Etap przypadał na lata 2006 (2 hotele), 2007 (1 hotel) i 2008 (4 hotele). Od 2005 r. powstał tylko jeden hotel Ibis w Kielcach. Obecnie w 2011 r. funkcjonuje 10 hoteli Ibis i 7 hoteli Etap. W trakcie realizacji są dwa kompleksy hoteli Ibis i Etap w Krakowie i Warszawie. Wznowienie zamrożonych inwestycji w 2011 r. znów jest przykładem skutecznego reagowania na zmiany, wymienianego jako jedno z głównych zadań planowania strategicznego (Panasiuk, Szostak 2009). Orbis wznowił projekty inwestycyjne dzięki poprawiającym się o 3,1% w pierwszych sześciu miesiącach 2011 r. wynikom spółki²⁵.

Również elastyczność w planowaniu spowodowała obranie zupełnie nowych kierunków w strategii grupy Orbis w 2010 r. Założono skupienie się na reorganizacji spółki według modelu *asset light*, zakładającym zmniejszanie liczby posiadanych na własność hoteli na rzecz prowadzenia działalności w budynkach należących do inwestorów zewnętrznych. Takie działanie umożliwi w przyszłości poszerzenie oferty poprzez wprowadzenie nowych marek, takich jak np. *all season*. Ponadto refinansowanie nieruchomości ma zwiększyć elastyczność i odporność firmy na wahania gospodarcze.

W przyszłych działaniach, w odpowiedzi na cykliczność rynku hotelarskiego, przyjęto plan wprowadzenia mniej kapitałochłonnych modeli funkcjonowania, takich jak: dzierżawa, zarządzanie i franszyza. Wobec wciąż nieustabilizowanej światowej sytuacji makroekonomicznej, w nowym modelu biznesowym dla hoteli ekonomicznych planuje się zarządzanie poprzez dzierżawę ze zmiennym czynszem (zmienna wysokość

²⁵ Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2009 r., 04.2010.

zaangażowania finansowego uzależniona od wyników)²⁶. Wybór optymalnej struktury *asset light* pozwoli zwiększyć odporność na wahania rynku, ograniczyć niestabilność i wspierać rozwój sieci.

Jednocześnie wobec zmieniających się potrzeb klientów w obecnym zglobalizowanym świecie, podlegającym cyfrowej rewolucji, Accor wprowadził nową koncepcję strategiczną koncentrującą się na rewitalizacji marek i modernizacji oferowanego produktu. Zgodnie z jej założeniami powstanie jedna megamarka ekonomiczna Ibis, która skupiając dotychczasowe hotele Ibis, Etap i *all seasons*, stanie się europejskim liderem w segmencie ekonomicznym. Takie działanie jest jednocześnie doskonałym poparciem istoty planowania strategicznego (Panasiuk, Szostak 2009), która koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy we właściwym czasie z odpowiednią skutecznością.

Literatura

- Blanco A.C., Oehmichen A., Frood S., 2010, *Branded Budget Hotels in Europe: A Development Guide*: <http://www.hvs.com/Content/3044.pdf>.
- Cudny W., 2006, *Przemiany przestrzenne i funkcjonalne Tomaszowa Mazowieckiego w okresie transformacji ustrojowej*, ŁTN, Łódź.
- Cudny W., 2008, *Rozwój funkcji turystycznej jako element przekształceń miasta przemysłowego – przykład Tomaszowa Mazowieckiego*, [w:] Jażdżewska I. (red.), *Funkcja turystyczna miast*, XXI Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Łódź.
- Cudny W., 2010, *Hotel Qubus jako przykład nowego obiektu noclegowego w Łodzi*, Turystyka i Hotelarstwo, 15.
- Cudny W., 2011, *Model przemian miasta postsocjalistycznego – przykład Łodzi*, Studia Miejskie, 4.
- Cudny W., Rouba R., 2010, *Funkcja hotelarska w kompleksie Manufaktura w Łodzi na przykładzie hotelu Andel's*, Turystyka i Hotelarstwo, 15.
- Griffin R.W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Langdon D., 2010, *Branded Budget Hotels in Europe*, HVS.
- Milewska M., Skrzypczyński M., Włodarczyk B., 2004, *Mierniki jako ważny element nauczania w hotelarstwie*, Turystyka i Hotelarstwo, 5.

²⁶ Prezentacja inwestorska Orbis S.A. Wyniki za I półrocze 2010. Nowy model działania Grupy Hotelowej Orbis: www.orbis.pl (30.08.2011).

- Milewska M., Włodarczyk B., 2009, *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa.
- Mościchowska A., 2008, *Czynnik sukcesu hoteli ekonomicznych, studium przypadku na podstawie hoteli Ibis i Etap*: www.travelmarketing.pl.
- Orbis Hotel Group Strategy 2005–2009, Orbis Hotel Investor Presentation, 03.2005.
- Panasiuk A., Szostak D., 2009, *Hotelarstwo. Usługi – Eksploatacja – Zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Polski rynek łakomym kąskiem dla zagranicznych sieci hotelowych*, 2010: www.tur-info.com (25.07.2011).
- Półroczne sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. na dzień 30.06.2011 r., 23.08.2011.
- Prezentacja inwestorska Dział Relacji Inwestorskich Orbis S.A., 01.2008.
- Prezentacja inwestorska Orbis S.A., 01.2007.
- Prezentacja inwestorska Orbis S.A., 08.2011.
- Raport bieżący Orbis S.A., nr 10/2005.
- Raport bieżący Orbis S.A., nr 9/2006.
- Raport bieżący Orbis S.A., nr 14/2007.
- Raport roczny Orbis S.A., 2010.
- Raport rynku hotelarskiego 2011, Hotelarz: www.e-hotelarz.pl/pdf/RAPORT_RH_2011.pdf.
- Słownik terminów hotelowych*: www.abchotelu.pl.
- Sprawozdanie Zarządu Orbis S.A. z działalności w 2000 r.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2003 r., Warszawa, 04.2004.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2005 r., Warszawa, 06.2006.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2006 r., 04.2007.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2008 r., 03.2009.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orbis S.A. w 2009 r., 04.2010.
- Stoner J., Wankel C., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Strony internetowe

- www.cwinvestment.pl (19.09.2011).
- www.e-hotelarstwo.com (13.09.2011).
- www.hotelarze.pl (30.07.2011).
- www.ibishotel.com (07.07.2011).
- www.ibisrestaurant.com (15.07.2011).
- www.intur.com.pl (19.09.2011).
- www.tur-info.com (19.09.2011).

Flexibility of planning in hotel industry resulting from the changes in market situation based on the example of Accor budget hotels in Poland

Summary

The article focuses on the issue of strategic planning in the hotel industry in the context of changes in the market situation. Subjects of the analysis were hotels of a budget segment on the basis of which the flexibility of the approach towards to principles of the strategy and its effective adaptation to the changes of the market situation was examined. A group of budget hotels, which constitutes nearly the half of Polish hotels on the market and is considered to be the most resistant to the changes of economic climate, became the main point of interest.

The paper concentrates on the analysis of the hotels located in Poland and belonging to the leading hotel operator – Orbis Group managing Accor hotels including Ibis and Etap budget hotels. The changing principles of the strategy accepted for Orbis Hotel Group in 2005, modified in 2007 and 2009, were investigated and a changing strategic approach accepted since 2010 and currently continued was discussed.

It has been pointed out that one of the basic elements of the market success of Orbis Group is the flexibility in approach to the principles of the strategy.

Translated by Elżbieta Lubińska