



تحليل استراتژی

# گروه هتل های آکور

استاد راهنما : دکتر مهران خلیج

ارائه دهندگان : فرزانه مهران - مینا الوندی

- آکور (Accor) یک گروه هتل داری فرانسوی است.
- مالک بیش از ۵۱۰۰ هتل در ۱۱۰ کشور جهان است.
- دارای ۱۴۵۰۰۰ نیروی متخصص است.
- مالک ۳۹ نشان‌های تجاری مختلف است.
- بیش از ۵۰ سال است که خدمات مهمان داری ارائه می دهد.
- هتل‌ها مجهز به اتاق ملاقات، سالن‌های کنفرانس، سوئیت‌های مناسب و استخرهای شنا هستند.
- دارای یک سیستم عامل منحصر به فرد رزرو دیجیتال است.

39

brands, from luxury to economy

5,100 +

hotels

110

countries

1

unique, multi-function mobile app

€3,610

million of revenue in 2018



# Accor Vision

# چشم انداز گروه آکور



- خلق برندهای انحصاری
- ایجاد یک شبکه ی جهانی یکپارچه و خاص
- از تخصص و برندهای خود
- ایجاد فرصت های جدید برای رشد تجارت مهمانداری



## اهداف گروه آکور / The purpose of the Accor group

- ایجاد برندهای جدید و رهبری آنها
- گسترش حضور جهانی و رهبری ما
- افزایش توانایی بالقوه رهبران برای مدیریت ۲۶۰،۰۰۰ کارمند با استعداد
- ایجاد یک تاثیر مثبت بر جامعه ی محلی و جهانی
- ارائه یک فن آوری پیشرفته برای پاسخگویی به انتظارات مهمانان و پاسخگویی به نیازهای برآورده نشده.
- توسعه مفهوم مهمان نوازی



Open Innovation

F & B

Planet 21

Branding strategy

معماری از برندهای های جدید

- Live
- Work
- Play
- Commercial accelerators



TRAVELDAILY CONFERENCE | 2019 TravelDaily Conference

“  
Everything is blurring.  
We want to break down the walls of a hotel.  
Not just stay, but enjoy something  
even if you are not staying in a location.”

Aug.28, Shanghai

Keynote – Bringing Augmented Hospitality to Life



Maud Bailly

Chief Digital Officer, Digital,  
Distribution, Sales & Information Systems  
AccorHotels Group

POTEL & CHABOT  
200 INS

d-edge  
HOSPITALITY SOLUTIONS

## Open Innovation

### در Accor، نوآوری به معنای :

- یک فرهنگ سازمانی که نوآوری داخلی را پرورش می دهد.
- مشارکتهای نوآورانه با شرکتهای نوپا، مدارس، SME ها
- تحریک بازارهای تجاری جدید با خرید و مدیریت برندهای جدید
- ایجاد برندها و مفاهیم جدید برای پاسخگویی به نیازهای برآورده نشده مشتریان

**All** ACCOR  
LIVE  
LIMITLESS

تعریف جدیدی از مهمانداری :

"مهمان نوازی، ارتباط بیشتر و سریع تر"



## نمونه ایی از نوآوری ها

پروژه سقف (ceiling)

پروژه ایی که با مدیریت تیم آزمایشگاه نوآوری (Flying Nest) آکور استارت خورد.



غذا و نوشیدنی

(Food & Beverage)



10,000

restaurants & bars

€6bn

in annual revenue

200 million

meals served each year

100,000

passionately enthusiastic  
talented employees



## ۴ پیشنهادات غذایی و آشامیدنی که استراتژی آکور را متحول کرده است:

- بهترین ها را همراه با اصالت و سادگی ارائه می دهیم.
- مردم را در جریان کارهایی که انجام می دهیم قرار می دهیم.
- به مهمانان خود گوش می دهیم.
- خاطرات، تجربیات و لحظات عالی را برایشان یادآوری می کنیم.



## در Accor ، ۸ روند وجود دارد که تأثیر زیادی بر مشتریان و تجارت دارند:

- ✓ **علاقه مند** : مردم به جستجوی همه ی موارد هستند.
- ✓ **اجتماعی** : آیا واقعاً آن را خورده اید؟
- ✓ **مطلع** : مصرف کننده ی آگاه تر و با انتظارات بیشتری داشته باشیم.
- ✓ **سازگاری** : هیچ بهانه ای برای تأثیر در قیمت ها نیست.
- ✓ **سالم** : مصرف کننده سالم و با وجدان اجتماعی.
- ✓ **عجله کنید** : طولانی شدن زمان آماده شدن غذا دیگر مورد تقاضا نیست.
- ✓ **کمتر بیشتر است** : سادگی یک معیار جدید برای لوکس بودن است.
- ✓ **راحتی** : گزینه های بیشتری برای غذا خوردن وجود دارد.



## یک مزیت رقابتی فوق العاده

### PLANET 21 استراتژی توسعه ی پایدار گروه هتل های زنجیره ای آکور :

- بازسازی هتل ها به صورت پایدار
  - توسط همکاری با سهامداران ایجاد و مستقر گردیده
  - درحالی که کارمندان را با هم متحد می سازد، مشتریان و شرکا را نیز دربرمی گیرد.
  - استانداردهایی را تعیین و به عنوان الگویی در این صنعت پیاده سازی می نماید.
  - استراتژی آن ۲۱ هدف اصلی و مرتبط با عناوین :
    - ✓ تامین منابع محلی
    - ✓ مدیریت منابع آبی
    - ✓ انرژی و پسماند
    - ✓ بهداشت و تغذیه
    - ✓ تنوع
    - ✓ مسئولیت پذیری
    - ✓ سازماندهی
- را دنبال می کند.



## تعهدات آکور در استراتژی Planet 21

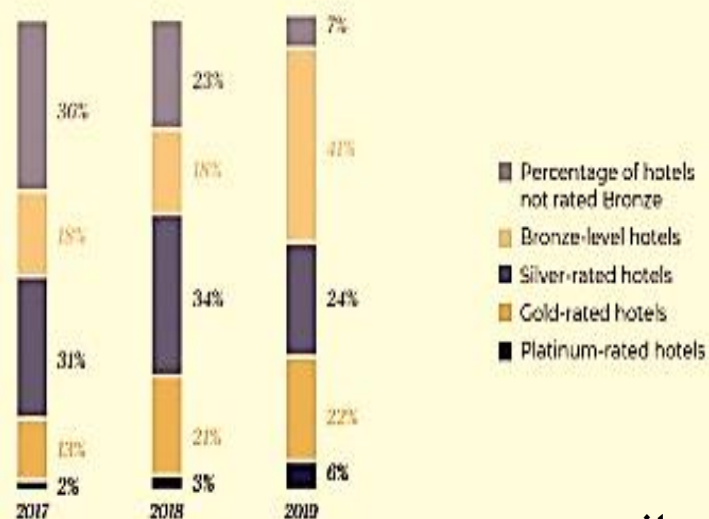
- یک شرکت فراگیر باشیم و از رفاه مردم اطمینان حاصل کنید.
  - میهمانان را تشویق کنیم تا اقدامات مثبت ما را دنبال کنند.
  - با شرکای خود، که در تعهدات ما شریک هستند یک رابطه پایدار برقرار کنیم.
  - همکاری مشترک با جوامع محلی را در نظر بگیریم.
  - ما تصمیم گرفته ایم که به ۳ موضوع خاص توجه ویژه ای داشته باشیم:
- ✓ غذای سالم و پایدار ، با ممنوعیت اتلاف مواد غذایی.
- ✓ ساخت بناهایی که کمترین میزان کربن را تولید می کنند.
- ✓ یک سیستم داخلی برای پیشبرد عملکرد هتل ها.



# برنامه ی عملیاتی با ۶۵ اقدام برای پیشبرد اهداف توسعه پایدار



Planet 21 In Action levels achieved by hotels<sup>1)</sup>



اهداف:

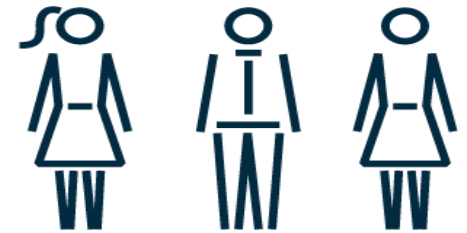
- تشویق هتل ها .
- کمک به میهمانان برای درک اهمیت رویکرد توسعه پایدار.
- کمک می کند استانداردهای خود را بالا ببریم.
- با زمینه های محلی سازگار شویم.

## اهداف اساسی برنامه Planet 21

### مشتری ها

- استفاده مجدد از پارچه کتان برای اقامت بیش از یک شب.
- ارائه حداقل دو سرویس بهداشتی سازگار با محیط زیست .
- استفاده از نشانگرهای کلیدی Planet 21
- از محصولات تمیزکننده برچسب زیست محیطی استفاده کنید.
- نی های پلاستیکی ، همزن را ممنوع کنید.

plant for  
the  
PLANET



## اهداف اساسی برنامه Planet 21

### ساختمان

- مصرف آب و انرژی را به صورت ماهانه اندازه گیری و تحلیل کنید.
- جریان آب استاندارد برای همه دوش ها ، شیرها و توالت ها را بررسی کنید.
- از تصفیه فاضلاب اطمینان حاصل کنید.
- از لامپ های کم مصرف استفاده کنید.
- زباله های خطرناک را بازیافت کنید.
- حداقل دو نوع زباله را بازیافت کنید: کاغذ ، شیشه ، مقوا یا پلاستیک



plant for  
the  
PLANET



## اهداف اساسی برنامه Planet 21



غذا

- ممنوعیت استفاده از گونه های ماهی در معرض خطر انقراض.
- استراتژی F&B در برنامه سیاره ۲۱ اهدافی را دنبال می کند که از جمله آن :
  - مسئولیت اجتماعی
  - ارائه غذای سالم به میهمانان
  - تولید غذای پایدار که ضایعات آن قابل بازیافت باشد، می باشد.



plant for  
the  
PLANET







plant for  
the  
PLANET



**جوامع:** اجرای برنامه محافظت از کودکان  
**شرکا:** هر ساله ۱ نوآوری عمده برای تعامل با مشتریان درمورد توسعه پایدار اجرا کنید.

### منابع انسانی:

- به کارکنان بیاموزید که به ارزشها و قوانین اخلاقی گروه احترام بگذارند.
- آگاهی کارمندان عملکرد خود را در جهت دوستدار محیط زیست بودن افزایش دهید و از فواید آن آگاه باشند.

## استراتژی های بازاریابی آکور

- Le Club Accor Hotels
- Lending the brand
- App marketing Plane



# اپلیکیشن Gaia

- شامل نقشه راه سیاره ۲۱
- به هتل ها کمک می کند تا به راحتی بتوانند اطلاعات را به اشتراک بگذارند.
- همچنین هتل های ما را قادر می سازد تا:
  - ارزیابی خود را انجام دهند.
  - اولویت اهداف خود را تعیین کنند.
  - برنامه عملیاتی خود را ایجاد می کند.
  - پیشرفت خود را کنترل می کند.

**Gaia**  
AccorHotels Sustainability & Technical Platform

یک ابزار مدیریتی مدرن برای مقابله موفقیت آمیز با تغییرات



## برای بهره‌وری بیشتر، این ابزار با تیم‌های فنی به اشتراک گذاشته می‌شود که از آن برای :

- ردیابی کارهای که نیازمند نگهداری و کنترل هستند.
  - مدیریت عملکرد انرژی
  - اطمینان از مطابقت امکانات با مقررات ایمنی و محیطی
- استفاده کنند.**

# تحليل درآمدهای مالی آکور

<i>in million of euros</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Consolidated revenue	5,454	5,581	1,646	1,937	3,610	4,049	1,621
EBITDA	923	986	494	626	712	825	(391)
EBIT	602	665	389	492	550	497	(665)
Net Income, Group Share	223	244	265	441	2,233	464	(1,988)
Earnings per share (in €)	0.96	0.88	0.88	1.40	7.61	1.55	(7.71)
Dividend per Share (in €)	0.95	1.00	1.05	1.05	1.05	0 <sup>(1)</sup>	0 <sup>(1)</sup>

Hotel Group	Revenue			Net Income			Change in RevPAR
	Q1 (19)	Q1 (20)	Change in Revenue	Q1 (19)	Q1 (20)	Change in net income	
Accor*	999	829	-16.97%	N/A	N/A	N/A	-25.40%
Minor**	894	700	-21.69%	20	-60	-402.79%	N/A
Marriott	5012	4682	-6.58%	375	31	-91.73%	-22.50%
Hilton	2204	1920	-12.89%	158	18	-88.61%	-22.60%

*Figure 1 Summary of Accor, Minor, Marriott, and Hilton's Reports in USD (millions)*

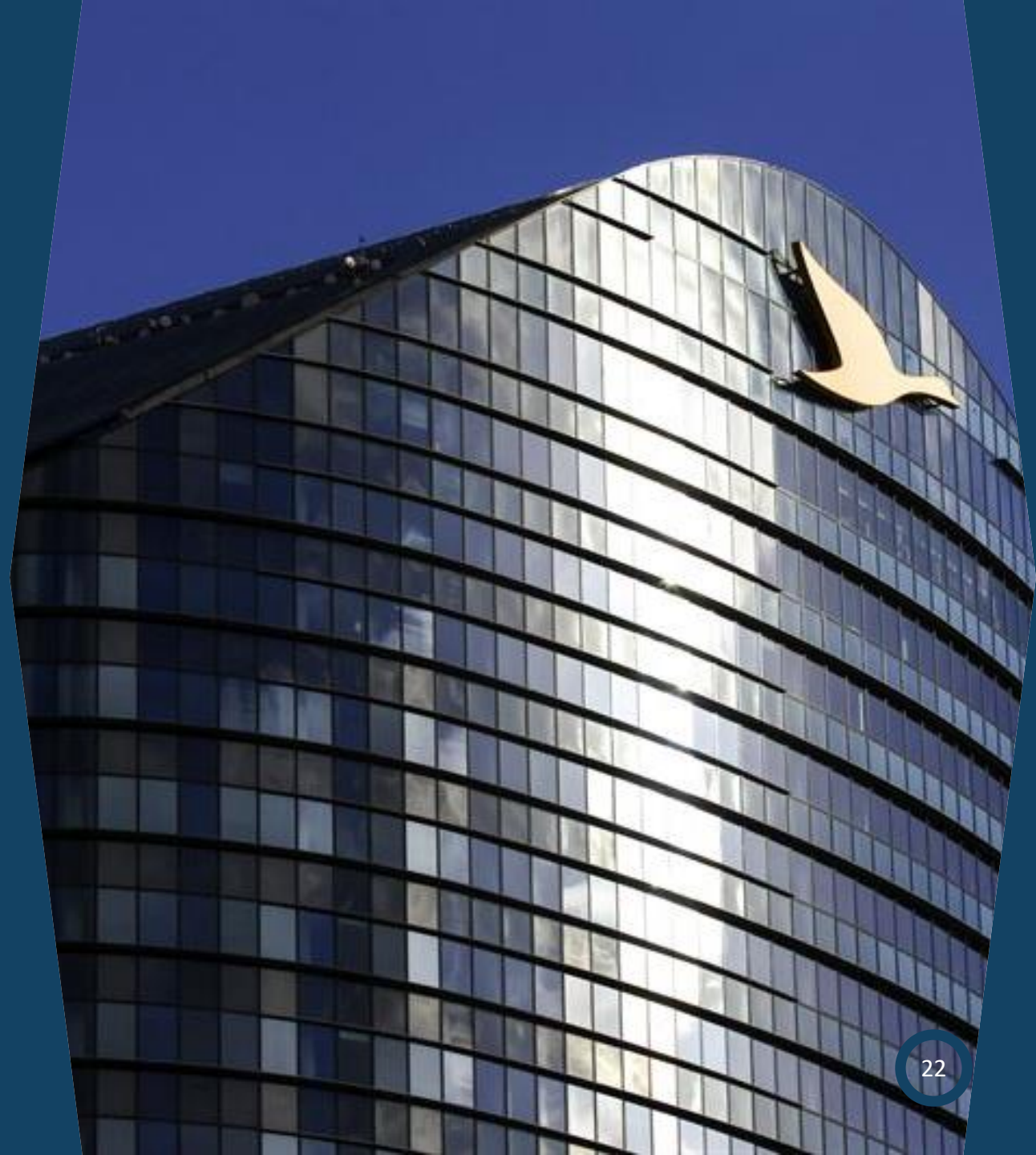
\*Accor's report is originally in Euros. Conversion rate used is 1.08  
\*\*Minor's report is originally in THB. Conversion rate used is 32.26

رتبه بندی Accor توسط آژانسهای اعتباری

Standard & Poor's

Fitch Ratings

- Standard & Poor's: BB+ with negative outlook
- Fitch Ratings: BB+ with stable outlook



Accor, global hospitality leader



Sébastien Bazin



## چشم انداز و ماموریت هتل پارسیان آزادی

### ماموریت

رسالت کلیه کارکنان شاغل در هتل پارسیان به شرح زیر تصریح شده است. مدیران و کارکنان صدیق و کارآمد هتل پارسیان آزادی، با افتخار به پیشگامی این شرکت در صنعت هتلداری ایران، تعهد علمی و عملی خود را به اصول مشتری مداری و استانداردهای کیفیت خدمات با جلب رضایت و فراهم نمودن خاطره ای به یادماندنی برای مهمانان گرامی به اثبات می رسانند.

### چشم انداز

چشم انداز گروه هتلهای بین المللی پارسیان اینگونه دیده شده است :  
"با تمیزی بر گرفته از فرهنگ ایرانی اسلامی و برند معتبر جهانی ، پیشرو در ارائه خدمات نوین هتلداری"



# اهداف و استراتژی های هتل پارسیان آزادی

## اهداف:

۱. ارتقا مداوم و مستمر کیفیت خدمات اقامتی، غذا و نوشابه، تفریحات و سایر امکانات رفاهی به منظور نیل به حداکثر رضایتمندی، آسایش و سلامت مهمانان هتل.

۲. افزایش مقبولیت، اعتماد و اطمینان مهمانان نسبت به هتل و ترویج برند هتل های بین المللی پارسیان به عنوان زنجیره ای برتر در صنعت هتلداری ایران و منطقه.

۳. اثبات، ترویج و ارتقا فرهنگ ایرانی اسلامی در عرصه مهمان نوازی نزد مهمانان هتل بویژه مهمانان خارجی با ملیت ها و قومیت های مختلف از طریق عرضه خدمات مطلوب.

۴. افزایش سهم بازار هتل های پارسیان در بازار هتلداری ایران بویژه در بین هتل های ۴ و ۵ ستاره کشور.

۵. توسعه اندیشه سرمایه گذاری ها برای تکمیل شبکه ای منسجم از زنجیره هتل های پارسیان در اقصی نقاط کشور، به ویژه در مناطق توریستی و بازارهایی که احداث هتل های جدید واجد توجیه فنی و اقتصادی است.

۶. تدوین، معرفی و ترویج استانداردهای هتلی ویژه برند هتل های پارسیان سازگار با استانداردهای ملی بویژه استانداردهای منطقه ای و بین المللی.

۷. احراز سود معقول و منطقی در فعالیت های هتلداری برای تامین منافع سهامداران مبتنی بر رعایت همزمان منافع مشتریان، کارکنان و سایر صاحبان و عوامل تولید موثر در فعالیت هتلداری.

## استراتژی:

برای نیل به اهداف کلی، مسیر و نقشه کلی تحقق اهداف که همان استراتژی های شرکت می باشند به شرح موارد ده گانه زیر تعیین و ملاک عمل قرار می گیرند.

۱. استراتژی رسوخ در بازار

۲. استراتژی توسعه بازار

۳. استراتژی توسعه محصول

۴. استراتژی ارتقا منابع انسانی

۵. استراتژی استقرار استانداردها

۶. استراتژی ارتقا تکنولوژی

۷. استراتژی توسعه سیستم های مدیریت هتل

۸. استراتژی کاهش

۹. استراتژی تنوع همگون

۱۰. استراتژی مشارکت



# منابع

[www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org)

[www.group.accor.com](http://www.group.accor.com)

[www.asemaneto.ir](http://www.asemaneto.ir)

[www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org)

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

[www.donya-e-eqtasad.com](http://www.donya-e-eqtasad.com)