

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2018, nr 1 (73)



Nowoczesna edukacja  
Trendy w zarządzaniu  
Technologie w biznesie  
Uczenie się przez całe życie  
Metody, formy i programy kształcenia

Elżbieta Nawrocka, Daria Jaremen, *Model biznesu organizacji, Studium Grupy Hotelowej Orbis*, „e-mentor” 2018, nr 1(73), s. 47–53, <http://dx.doi.org/10.15219/em73.1338>.

# Model biznesu organizacji. Studium Grupy Hotelowej Orbis



Elżbieta  
Nawrocka



Daria Elżbieta  
Jaremen

*Studium przypadku, choć powszechnie stosowane w naukach ekonomicznych, często bywa pozbawione rygoru metodycznego, co wpływa na jakość wyników badań. W artykule zastosowano metodę case study do opisu modelu biznesu Grupy Hotelowej Orbis, uwzględniając jej wymogi proceduralne. Wyniki przedstawionych badań mają niezbitą wartość dla praktyki gospodarczej, ale również kształcenia studentów pomimo, że nie mogą być uogólniane (statystycznie generalizowane).*

## Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie organizacjami wiąże się nie tyle z opracowaniem planu czy strategii, lecz konstrukcją, według której będzie realizowany biznes. W warunkach dużej zmienności otoczenia i warunków wewnętrznych działania konieczne jest elastyczne dostosowywanie organizacji do przewidywanych zmian, co znajduje wyraz w zmianach modelu biznesu (MB). Problematyka MB jest popularna w Polsce od pierwszej dekady XXI wieku, na co wskazuje rosnąca liczba publikacji, w których dominuje tematyka modeli biznesu w dziedzinach IT czy firmach wirtualnych. Większość autorów opisuje modele uniwersalne, a tylko nieliczni – specyficzne dla branż (Gołębiowski et al., 2008, s. 15). Istnieje zatem konieczność pogłębiania badań MB w odniesieniu do różnych sektorów gospodarki (Jabłoński, Jabłoński, 2017, s. 77–86). Potrzeba ta stała się przesłanką podjęcia pierwszej w Polsce próby badania MB w sektorze hotelarskim, tworzącym około 1,2% PKB (Pawlusiński red., 2013, s. 73–83).

Celem artykułu jest charakterystyka modelu biznesu Grupy Hotelowej Orbis (GH) w perspektywie historycznej. Z tak sformułowanego celu wynika hipoteza, że w okresie 1991–2015 GH realizowała różne modele biznesu.

W części teoretycznej artykułu zastosowano metody indukcji z elementami dedukcji, a w części empirycznej – metodę studium przypadku.

## Podstawy teoretyczne badań

W literaturze dotyczącej problematyki MB nie ma zgody co do rozumienia jego istoty. Często podkreślane jest ujęcie MB jako koncepcji: 1) tworzenia

przewagi konkurencyjnej (Afuah, Tucci, 2003; Jabłoński, 2008; Magretta, 2002), 2) rozwoju i generowania przychodów/dochodów/zysków przedsiębiorstwa (Brandenburger, Stuart, 1996; Pawlusiński red., 2013; Muszyński, 2006), 3) konfiguracji aktywów i zasobów (Brzóska, 2007; Falencikowski, 2013; Hamel, 2000; Magretta, 2002). Większość badaczy podkreśla jednak, że MB jest konstrukcją tworzenia wartości/oferty/produktów (Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Krupski red., 2011; Falencikowski, 2013; Linder, Cantrell, 2000; Teece, 2010; Osterwalder, Pigneur, 2012). Zdaniem tych ostatnich MB opisuje architekturę przedsiębiorstwa i system powiązań z partnerami zewnętrznymi i jest tworzony jako narzędzie kształtowania wartości dla ostatecznych odbiorców. Według D.J. Teece'a (2010, s. 172–194) MB oddaje logikę tworzenia i dostarczania wartości klientom.

Badacze definiujący pojęcie „model biznesu” zajmują się także wyodrębnianiem elementów go konstytuujących. Przykładowo M.W. Johnson et al. (2008, s. 50–59) wymieniają cztery zazębiające się elementy, które tworzą i dostarczają wartość, tj.: propozycja wartości dla klienta, formuła zysku, kluczowe zasoby i kluczowe procesy (działania). A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012, s. 20–21) natomiast wskazują na klienta, ofertę, infrastrukturę biznesu i wiarygodność finansową jako podstawowe komponenty MB. Według A. Sliwotzky'ego et al. (2000, s. 26 i dalsze) są to: wybór klientów, przechwytywanie wartości, zróżnicowanie (kontrola strategiczna) i zakres działania. Na podstawie przywoływanej w artykule literatury można stwierdzić, że podstawowym elementem modelu biznesu oraz jego osią jest wytwarzanie i dostarczanie wartości dla klienta.

Niejednoznaczność definicji i wielorakość elementów tworzących konstrukcję MB wynika z jednej strony ze zmienności realiów prowadzenia biznesu i ich ostrzeżenia przez decydentów, a z drugiej – z ewolucji koncepcji i teorii wyjaśniających te procesy i zjawiska. Przykładowo, J. Hedman i T. Kalling (2003, s. 49–59) przyjmują do wyjaśniania istoty MB podejście zasobowe, koncepcję strategii konkurencyjnej Portera i łańcuch wartości Portera. Z tego względu, że złożonych problemów, a do takich należy zaliczyć ustalenie MB, nie można objaśniać tylko w oparciu o jedną

teorię (Sudoł, 2014, s. 11–35), w niniejszym artykule podłoże teoretyczne rozważań stanowić będą: teoria zasobowa i kosztów transakcyjnych, łańcuch wartości Portera, marketingowa koncepcja wartości dla klienta oraz teoria rozwoju gospodarczego J. Schumpetera. Istotną zaletą koncepcji zasobowej jest założenie, że w długim horyzoncie czasowym wzrasta znaczenie endogenicznych źródeł (atutów przedsiębiorstwa), które mogą być skuteczne w różnych warunkach otoczenia (Brzeziński et al., 2008, s. 201–232). Teoria kosztów transakcyjnych, najogólniej ujmując, zajmuje się regulacją alokacji rzadkich (kluczowych) zasobów za pomocą rozwiązań instytucjonalnych, spośród których kontrakt (m.in. zaufanie) i jego aparat pomocniczy są najważniejsze (Williamson, 1998, s. 33). Punktem wyjścia koncepcji łańcucha wartości Portera (2006, s. 65) jest podział na wzajemnie powiązane działania organizacji, zwiększające wartość dodaną. Dopełnieniem teoretycznych podstaw identyfikacji komponentów modelu biznesu są teorie: rozwoju gospodarczego J. Schumpetera (tworzenie wartości poprzez unikatowe połączenie zasobów) oraz marketingowa teoria wartości Ph. Kotlera (wartość dla klienta, którą stanowią korzyści uzyskiwane w związku z wymianą).

W niniejszym artykule przyjęto, że MB odwzorowuje unikatową kompozycję kluczowych zasobów, działań i oferowanych produktów służących wytworzeniu wartości na rzecz określonych segmentów klientów.

Brak pełnej zgodności stanowisk co do struktury MB pozostawia badaczom dowolność i tworzy szeroki wachlarz możliwości dopasowania komponentów modelu do założeń badawczych i specyfiki badanych obiektów. Na podstawie ich analizy przyjęto model czteroelementowy, tj: docelowe segmenty rynku, propozycja wartości dla klienta, kluczowe zasoby i kluczowe działania. Dalsza dezagregacja powyższych komponentów pozwoliła wyróżnić w ramach:

- docelowych segmentów rynku (głównych źródeł dochodów): osoby fizyczne i biznes, klienci krajowi i zagraniczni, klienci indywidualni i grupowi, klienci ze względu na kryterium cech, preferencji i oczekiwań;
- głównych składników produktu (propozycji wartości dla klienta): materialne/niematerialne elementy produktu, jego dostępność, serwis i wyróżniki, poziom cen i ich relacje do jakości;
- kluczowych zasobów (niezbędnych do tworzenia wartości dla klienta): wiedzę i kompetencje pracowników, systemy ICT, wyposażenie techniczne, markę, wizerunek, relacje z klientami i partnerami biznesowymi,
- kluczowych działań związanych z tworzeniem łańcucha wartości: proces obsługi klienta, planowanie i wdrażanie innowacji, logistykę wewnętrzną i zewnętrzną, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastrukturę organizacji (w tym zastosowanie inteligentnych urządzeń i technologii).

Wymienione komponenty MB w praktyce występują w różnych konfiguracjach, które mogą prowadzić do osiągania tych samych bądź różnych wyników. W następnej części artykułu dokonano próby rozpoznania struktury i typu MB badanej organizacji.

## **Charakterystyka modelu biznesu GH – założenia metodyczne i wyniki badań**

### **Prezentacja obiektu badanego**

Spółka Orbis jest największą siecią hoteli na rynku polskim. Pierwsze obiekty orbisowskie zaczęły działać w latach 50. XX wieku. W 2000 roku jej partnerem strategicznym została wiodąca na świecie korporacja hotelowa AccorHotels, do której należą takie marki hotelowe, jak: Sofitel, Mercure, Novotel, Pullman, MGallery, Ibis, Ibis Styles i Ibis Budget. Obecnie GH dysponuje 106 obiektami hotelowymi oferującymi łącznie **18 914 pokoi** w 16 krajach Europy<sup>1</sup>.

### **Metodyka badań**

W procesie badawczym zastosowano metodę jakościową – studium przypadku (*case study*), której wybór podyktowany był jej zaletami. Dzięki szczegółowej wykładni problemu badawczego sprawdza się ona w opisie przypadków nowych i szczególnych, złożonych i wieloaspektowych, prowadząc także do wszechstronnego poznania związków przyczynowo-skutkowych, przy uwzględnieniu kontekstu (np. historycznego) (Creswell, 1998, s. 61–63). Z metodycznego punktu widzenia badania rozpoczyna się od sformułowania celu i problemów (czy pytań) badawczych, w dalszej kolejności następuje wybór źródeł i metod gromadzenia oraz analiza danych. Całość procedury kończy wnioskowanie.

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja zmian modelu biznesu GH w latach 1991–2015. W badaniu określono trzy problemy badawcze:

1. Podział badanego okresu na podokresy ze względu na zmiany w MB.
2. Charakterystykę elementów MB w poszczególnych podokresach.
3. Ustalenie typów<sup>2</sup> modelu biznesu GH w poszczególnych podokresach.

Dane pozyskano z różnych, niezależnych, pierwotnych i wtórnych źródeł, takimi metodami, jak: obserwacja, wywiady pogłębione, kwerenda dokumentów, informacji prasowych i zawartości portali internetowych. Najbardziej wartościowe okazały się pogłębione wywiady z pięcioma menedżerami, trwające trzy miesiące (w 2016 roku) i poprzedzone wywiadem pilotażowym z menedżerem o najdłuższym stażu pracy w GH. W jego rezultacie rozpoznano, że podejście strukturalne do badań MB jest najbardziej adekwatne do percepcji menedżerów, udoskonalono instrument pomiarowy i ustalono dziesięcioelementowy operat badawczy – wykaz menedżerów odpowiadających kryteriom doboru (staż pracy, szczebel zarządzania,

<sup>1</sup> Na podstawie informacji z [www.orbis.pl](http://www.orbis.pl).

<sup>2</sup> Na podstawie typologii MB zaproponowanej przez A. Sływotzky'ego et al.

# Model biznesu organizacji. Studium Grupy Hotelowej Orbis

kompetencje wynikające z zarządzania więcej niż jednym hotelem orbisowskim). Pięciu z nich odpowiedziało pozytywnie na zaproszenie do badań. Na etapie analizy zgromadzonych materiałów empirycznych zastosowano opis według przyjętego schematu: segmentacja rynku – propozycja wartości dla segmentów docelowych – mechanizm jej dostarczania (obejmujący kluczowe zasoby i działania związane z tworzeniem łańcucha wartości). Opisu zmieniającego się modelu biznesu GH dokonano w trzech, zidentyfikowanych na podstawie propozycji respondentów, podokresach: 1991–2000, 2001–2007, 2008–2015.

## Elementy modelu biznesu GH w latach 1991–2000

W tym czasie GH koncentrowała się na obsłudze rynku turystyki przyjazdowej, stanowiącego według szacunków badanych menedżerów ok. 90% przychodów ogółem. W ich strukturze dominowała sprzedaż usług hotelarskich (Orbis Hotels) i pośrednictwa turystycznego (Orbis Travel). Pozostała część przychodów generowana była przez klientów Orbis Transport i Orbis Casino.

Wartość dla klienta była rezultatem zdolności organizacji do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w produkcji, co decydowało o poprawie jego niezawodności i jakości, a także kompleksowości i niepowtarzalności dzięki świadczeniu usług noclegowych, gastronomiczno-cukierniczych, fryzjerskich, kosmetycznych, handlowych, rekreacyjnych, biur podróży, transportu turystycznego oraz kasyn. Znacznie rozszerzono zakres usług przed- i posprzedazowych (np. rozpatrywanie reklamacji i odpowiedzialność odszkodowawcza). Dogodne warunki płatności i wprowadzenie bezgotówkowych form zapłaty, takich jak czeki i karty płatnicze, to kolejne innowacyjne komponenty produktu. Menedżerowie podkreślali, że na wartość oferty hotelarsko-gastronomicznej składała się dobra i niepowtarzalna kuchnia oraz dostępność usług, będąca rezultatem najlepszych lokalizacji obiektów. Standaryzacja obsługi, usług i wyposażenia wyróżniały Orbis na rynku turystycznym.

GH wprowadziła rachunek ekonomiczny i podjęła działania w kierunku poprawy ekonomicznej efektywności funkcjonowania organizacji, co skutkowało sprzedażą nierentownych obiektów. Przeprowadzono decentralizację zarządzania poprzez wprowadzenie samodzielności decyzyjnej dyrektorów obiektów. Jednocześnie rozwijane były relacje z dostawcami i odbiorcami (np. wprowadzenie usługi transferu gości z i na lotnisko).

Kluczowym zasobem organizacji był personel. GH dysponował w tym okresie najlepszą kadrą menedżerską w polskim hotelarstwie i w sposób ciągły rozwijał kompetencje pracowników w ramach Centralnego Ośrodka Doskonalenia Kadr Orbisowskich. Wprowadzono nowoczesne systemy informatyczne, wspomagające obsługę klienta w recepcji (np. meldowanie/*check-in* i wymeldowanie/*check out* klientów), gastronomii (np. czynności kasowo-rozliczeniowe) i biurach podróży (np. globalne systemy dystrybucyjne biletów lotniczych). Spółka jako jedna z pierwszych

w Polsce wdrożyła informatyczny system gastronomiczny GaH i recepcji hotelowej ReHot. Istotnym zasobem pozostawała marka kojarząca się z luksusem, zachodnioeuropejskimi standardami i hotelarstwem na poziomie światowym, a także wizerunek organizacji jako firmy innowatora. Długoletnia działalność organizacji owocowała trwałymi kontaktami z najlepszymi dostawcami i odbiorcami.

Syntezę powyżej opisanych elementów MB przedstawiono w tabeli 1.

Z badań wynika, że w okresie pierwszym GH stosowała model tworzenia standardu i jego rozwoju. Ten typ modelu umożliwił przyspieszony postęp ekonomiczny i w wielu sektorach (m.in. telefonii komórkowej, bankowym, biur podróży) otwiera rynek przez wzbudzenie u klientów zaufania do zgodności i kierunku rozwoju technologii (Slywotzky et al., 2000, s. 315). Organizacja wdrożyła standardy dotyczące obsługi klienta, procesu wytwarzania usług i materialnego środowiska, które są podstawowym elemen-

**Tabela 1. Elementy modelu biznesu GH w latach 1991–2000**

Elementy MB	Charakterystyka
Segmenty rynku jako główne źródła przychodów organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci Orbis Hotels (zagraniczni turyści grupowi) i klienci Orbis Travel (turystyka międzynarodowa)</li> <li>– klienci Orbis Transport (grupowi i indywidualni) i klienci Orbis Casino (zagraniczni i krajowi)</li> </ul>
Główne składniki produktu/oferty – propozycja wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostępność usług</li> <li>– parametry jakościowe usług</li> <li>– innowacyjność oferty</li> <li>– niezawodność usług</li> <li>– oferta zgodna z trendami konsumenckimi</li> <li>– zgodne z oczekiwaniami atrybuty kontaktu oferent-klient</li> <li>– kompleksowość i zróżnicowanie oferty</li> <li>– warunki płatności</li> <li>– relacja ceny do jakości</li> </ul>
Kluczowe działania związane z tworzeniem łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– decentralizacja decyzji zarządczych</li> <li>– usprawnienie logistyki wewnętrznej i zewnętrznej</li> <li>– usprawnienie procesu świadczenia usług</li> <li>– doskonalenie standardów obsługi klientów</li> </ul>
Kluczowe zasoby organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaplecze materialno-techniczne</li> <li>– doświadczeni i wykwalifikowani personel</li> <li>– kapitał relacyjny (kontakty handlowe)</li> <li>– wiedza specjalistyczna i jej dyfuzja</li> <li>– systemy informatyczne wspomagające obsługę klienta</li> <li>– marka</li> <li>– wizerunek organizacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



tem konstrukcyjnym modelu zapewniającym firmie wysokie marże, dzięki elastyczności cenowej, dużej ochronie zysków, efektem skali i wysokim przychodom z udoskonalień. Standard kreuje zaufanie klienta do deklaracji oferenta i tym samym obniża jego koszty transakcyjne ponoszone przed zawarciem transakcji. Ułatwiając klientowi podjęcie racjonalnej decyzji zakupu, zmniejsza jego ryzyko i/lub niepewność.

**Elementy modelu biznesu GH w latach 2001–2007**

GH skoncentrowała się wyłącznie na działalności hotelarskiej (Orbis Hotels) na rynku turystyki krajowej i przyjazdowej. W strukturze przychodów dominowała sprzedaż usług zagranicznym klientom indywidualnym i grupowym (60%). Pozostała część przychodów pochodziła z rynków: konferencyjnego i usług hoteli ekonomicznych.

Organizacja oferowała zatem usługi w hotelach niskokosztowych (nocleg ze śniadaniem); w hotelach w dużych miastach (w tym pakiety konferencyjne) i w miejscowościach wypoczynkowych (w tym pakiety pobytowe dla klienta indywidualnego z HP – śniadanie i obiadowokolacja). W tym czasie ograniczono zakres usług gastronomii. Nastąpiła marginalizacja oferty usług transportowych, biur podróży i kasyn. Nadal wzbogacano ofertę usług posprzedażowych (m.in. wprowadzenie karty stałego klienta), zwiększono bezpieczeństwo produktu (m.in. usługi ochrony osób i mienia) i jego ekologizację (Program Planet 21 wspomagający implementację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w sferach: (1) angażowanie pracowników, (2) angażowanie klientów, (3) wspólne innowacje z partnerami, (4) współpraca z lokalnymi społecznościami).

W ramach wewnętrznego łańcucha wartości GH kupiła się na zarządzaniu zasobami ludzkimi, w tym na:

- racjonalizacji zatrudnienia (m.in.: wprowadzanie nowych i redukcja zbędnych stanowisk pracy, *outsourcing*),
- szkoleniach personelu finansowanych ze środków unijnych; uruchomieniu Akademii Accor,
- w Warszawie; wprowadzeniu programu mobilności dyrektorów jako narzędzia przepływu *know-how*.

Doskonaleniu łańcucha wartości służyło również wprowadzenie:

- systemu *benchmarkingu* wewnętrznego (jego wyniki przekazywane do wiadomości dyrektorów wszystkich obiektów),
- centralizacji zaopatrzenia i systemu rekomendowania dostawców (w tym lokalnych),
- *revenue management*,
- zmian w strukturze organizacyjnej celem dostosowania działalności do lokalnych wymogów.

W tym czasie organizacja budowała niskokosztowe hotele marki Ibis (finansowanie zewnętrzne) w dużych miastach; modernizowała materialne zasoby obiektów rokujących poprawę rentowności (własny budżet), zmieniała wyposażenie pokoi i łazienek według konceptu AccorHotels.

Ważnym zasobem organizacji pozostawali pracownicy, a zwłaszcza ich kompetencje techniczne i kierownicze, umiejętności funkcjonalne i wieloletnie doświadczenie kadry menedżerskiej. Następował dalszy rozwój systemów informatycznych (Intranet, Extranet, portal korporacyjny) usprawniających zarządzanie organizacją, obsługę klienta i marketing. Znaczącym zasobem było nowoczesne zaplecze konferencyjne i systemy bezpieczeństwa. Obok marki Orbis na rynek polski wprowadzono marki będące własnością grupy hotelowej AccorHotels.

Syntezę powyżej opisanych elementów modelu biznesu GH przedstawiono w tabeli 2.

Analiza elementów konstytutywnych modelu biznesowego GH w okresie drugim pozwala uznać, że przyjęto model piramidy produktów. Wysiłki zarządcze skoncentrowano bowiem jednocześnie na wytwarzaniu usług (doprowadzając do racjonalizacji jego kosztów), logistyce (wprowadzając technologie

**Tabela 2. Elementy modelu biznesu GH w latach 2001–2007**

Elementy MB	Charakterystyka
Segmenty rynku jako główne źródła przychodów organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indywidualni goście biznesowi krajowi i zagraniczni</li> <li>- zagraniczne grupy turystyczne</li> <li>- goście konferencyjni</li> <li>- klienci niskokosztowi</li> </ul>
Główne składniki produktu/oferty – propozycja wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nowoczesność produktu</li> <li>- wprowadzenie pakietów usług</li> <li>- jakość usług</li> <li>- ekonomiczność użytkowania produktu</li> <li>- ekologiczny charakter produktu</li> <li>- bezpieczeństwo klientów</li> <li>- korzyści emocjonalne związane z produktem</li> <li>- zgodność oferty z trendami mody</li> <li>- usługi posprzedażowe</li> <li>- elastyczność cen</li> </ul>
Kluczowe działania związane z tworzeniem łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie zasobami ludzkimi</li> <li>- racjonalizacja zatrudnienia i doskonalenie wiedzy</li> <li>- wprowadzenie niskokosztowego świadczenia usług dla klienta</li> <li>- modernizacja materialnych zasobów przedsiębiorstwa</li> <li>- usprawnienie logistyki zewnętrznej</li> <li>- wprowadzenie dywizjonalnej struktury organizacyjnej</li> <li>- wprowadzenie zasad zarządzania – jakością, marketingiem i sprzedażą</li> </ul>
Kluczowe zasoby organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personel pierwszej linii i kadra menedżerska</li> <li>- zaplecze materialno-techniczne, w tym konferencyjne i systemy informatyczne</li> <li>- zasoby niematerialne: marka Orbis i marki zarządzane przez AccorHotels, wiedza</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

# Model biznesu organizacji. Studium Grupy Hotelowej Orbis

internetowe) i promocji (kreując powszechną świadomość marki Orbis i marek należących do AccorHotels). Propozycję wartości skierowano do zróżnicowanego klienta pod względem poziomu dochodów i potrzeb, wzmacniając równocześnie znaczenie emocjonalnych składników produktu.

## Elementy modelu biznesu GH w latach 2008–2015

GH skoncentrowała się na działalności hotelarsko-gastronomicznej w turystyce międzynarodowej i krajowej. W strukturze przychodów dominowała sprzedaż usług zagranicznym i krajowym klientom biznesowym oraz indywidualnym turystom zagranicznym i uczestnikom wielkich wydarzeń (80%). Pozostała część przychodów pochodziła ze sprzedaży usług krajowym turystom indywidualnym. Organizacja oferowała:

- usługi w hotelach wyższych kategorii (Pullman, Sofitel) i hotelach ekonomicznych (Etap, Ibis Budget),
- usługi gastronomiczne na wysokim poziomie w hotelach Mercure i Novotel,
- pakiety usług i programy weekendowe (w tym rodzinne),
- pakiety konferencyjne,
- przywileje dla klienta indywidualnego i organizatorów konferencji w ramach programu lojalnościowego (Le Club AccorHotels),
- spolegliwość personelu i szybką reakcję na życzenia gości,
- przyspieszenie obsługi i zwiększenie wygody klienta – aplikacje mobilne w procesie *check-in* i *check-out*,
- wyższy poziom bezpieczeństwa i dalszą ekologizację produktu.

Działania w ramach wewnętrznego łańcucha wartości koncentrowały się nadal na zarządzaniu zasobami ludzkimi, poprzez:

- wprowadzenie programu *Business Review* (wizyty prezesów spółki w poszczególnych hotelach),
- wprowadzenie programu ścieżki szybkiego awansu,
- włączenie kierowników szczebla średniego i personelu liniowego do programu mobilności,
- uzależnienie premii dyrektora hotelu od opinii gości.

Usprawnianie łańcucha wartości polegało na:

- zakrojonej na szeroką skalę modernizacji obiektów, zwłaszcza w dużych miastach,
- rozszerzaniu dystrybucji o nowe kanały (np. booking.com),
- zastosowaniu nowych kanałów komunikacji (np. *social media*, *call centre*),
- rezygnacji z marki Orbis,
- wprowadzeniu systemu identyfikacji wizualnej (SIW),
- wdrożeniu programu zarządzania opiniami gości,
- badaniu satysfakcji klientów i pracowników,
- digitalizacji działalności,
- budowaniu relacji z dostawcami i odbiorcami (umowy długoterminowe na prowadzenie dzia-

łalności hotelowej w budynkach należących do zewnętrznych inwestorów), licencjonowanie marki (GH wyłącznym licencjodawcą marek będących własnością AccorHotels w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej),

- dalszym *outsourcingu* funkcji,
- centralizacji zarządzania,
- rozwoju Programu Planet 21.

Marki hotelowe należące do AccorHotels i wizerunek, obok pracowników organizacji pozostawały kluczowymi zasobami z punktu widzenia kreowania wartości dla klienta. Istotna stała się również wiedza o odbiorcach, którą GH dobrze wykorzystywał do rozwiązywania problemów swoich klientów.

W tabeli 3 uogólniono opis MB badanej organizacji w okresie 2008–2015.

**Tabela 3. Elementy modelu biznesu GH Orbis w latach 2008–2015**

Elementy MB	Charakterystyka
Segmenty rynku jako główne źródła przychodów organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– biznesowi goście krajowi i zagraniczni</li> <li>– indywidualni goście zagraniczni</li> <li>– uczestnicy wielkich wydarzeń w dużych miastach</li> <li>– klienci instytucjonalni</li> </ul>
Główne składniki produktu/oferty – propozycja wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakość usług</li> <li>– poziom usług posprzedażowych</li> <li>– ekologiczny charakter produktu</li> <li>– bezpieczeństwo klientów</li> <li>– zgodność produktu z oczekiwaniami i trendami mody</li> <li>– nowoczesność i kompleksowość oferty</li> <li>– bogaty asortyment usług</li> <li>– wygoda zakupu usług</li> <li>– dostępność informacji o ofercie</li> <li>– możliwość szybkiego komunikowania się z oferentem</li> <li>– różnorodność cen i standardów</li> <li>– emocjonalna wartość dodana</li> </ul>
Kluczowe działania związane z tworzeniem łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– marketing i sprzedaż (program lojalnościowy, wielokanałowość sprzedaży, doskonalenie pakietów dla biznesu, <i>rebranding</i>, SIW, programu zarządzania opiniami gości)</li> <li>– usprawnienie logistyki wewnętrznej i zewnętrznej</li> <li>– rozwój ICT (wykorzystanie aplikacji na urządzenia mobilne)</li> <li>– nowe koncepcje i metody zarządzania zasobami ludzkimi (zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez wartość, <i>outsourcing</i>, doskonalenie <i>revenue management</i>)</li> </ul>
Kluczowe zasoby organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– marki będące własnością AccorHotels</li> <li>– hotele wyższych kategorii</li> <li>– wiedza menedżerów i pracowników pierwszej linii</li> <li>– technologie informacyjno-komunikacyjne</li> <li>– wizerunek organizacji</li> <li>– zasoby materialne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W okresie trzecim model GH ewoluował w kierunku modelu rozwiązywania problemów klientów, o czym decyduje orientacja organizacji na szybkie reagowanie na potrzeby klientów dzięki monitorowaniu ich opinii. W modelu tym wykorzystuje się jako dźwignię relacje z klientami i istniejącą bazę odbiorców usług. Kierownictwo organizacji świadome zmian oczekiwań i preferencji klientów dostosowywało do nich ofertę. Zgodnie z zasadą stosowaną przez General Electric „zajmować pierwsze albo drugie miejsce na rynku” (Slywotzky et al., 2000, s. 107–110) spółka pozbyła się mniej rentownych działalności (Orbis Travel, Orbis Transport, Orbis Casino, hotele w małych miastach i miejscowościach wypoczynkowych). Uzależnienie wynagrodzeń od opinii klientów wyzwoliło zaangażowanie wszystkich pracowników w poszukiwanie rozwiązań podnoszących poziom satysfakcji odbiorców usług.

### Podsumowanie

W badanym okresie w GH funkcjonowały różne modele biznesu, co potwierdza postawioną we wprowadzeniu hipotezę. Ewolucja ta wynikała ze zmian potrzeb klientów i sposobów ich zaspokajania, związanych z postępującą specjalizacją, digitalizacją działalności, poprawą standardów oraz doskonaleniem metod zarządzania. Grupa wypracowała wysokie standardy obsługi klienta oraz realizacji usług przed- i posprzedajowych, wprowadzając rozwiązania innowacyjne oparte na ICT.

Przeprowadzone studium przypadku ma wartość dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami usługowymi (np. w branży turystycznej, bankowości, ubezpieczeniach, handlu) z punktu widzenia możliwości implementowania wskazanych w opracowaniu rozwiązań. Aplikacyjnym wkładem prezentowanego artykułu jest pomoc organizacjom, w racjonalizacji ich funkcjonowania i rozwoju.

Studium przypadku znajduje także zastosowanie w edukacji jako metoda nauczania pozwalająca na dobre zrozumienie istoty i uwarunkowań procesów gospodarczych, zwłaszcza gdy mają one charakter złożony i szczególnie.

Ograniczenia podjętych badań są związane z wadami zastosowanej metody. Bywa ona krytykowana za jednostkowy charakter wyników, ich intuicyjność, spekulacyjność i naturalistyczność. Dodatkowe problemy wynikają także z przyjętej perspektywy czasowej (analiza dotyczyła ponad 25 lat), decydującej o dostępności informacji.

### Bibliografia

Afuah, A., Tucci, C. (2003). *Biznes internetowy strategię i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.  
 Brandenburger, A.M., Stuart, H.W. Jr. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1), 5–24.

Brzeziński, M., Gorynia, M., Hockuba, Z. (2008). Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI wieku. Między imperializmem a kooperacją. *Ekonomista*, 2/2018, 201–232.

Brzóska, J. (2007). *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of business model in capturing value from innovation, evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Falencikowski, T. (2013). *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.

Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.

Hedman, J., Kalling, T. (2003). The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings And Empirical Illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59.

Jabłoński, A., Jabłoński, R. (2017). Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesu klubów sportowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 2/2017, 77–86.

Jabłoński, A. (2008). *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagerman, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.

Krupski, R. (red., 2011). *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: WWSZiP.

Linder, J., Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Dublin: Accenture Institute for Strategic Change Working Paper.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter?. *Harvard Business Review*, 80(5), 3–8.

Muszyński, M. (2006). *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo PLACET.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion.

Pawlusiński, R. (red., 2013). *Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki*. Kraków: IGI&P UJ.

Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.

Slywotzky, A., Morrison, D., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*. Warszawa: PWE.

Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, 1/2014, 11–35.

Tece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43/2010, 172–194.

Williamson, O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: PWN.  
[www.orbis.pl](http://www.orbis.pl)

## The business model of organization. Case study of Orbis Hotel Group

*In the conditions of high variability of hotel enterprises' business environment, it is necessary to make changes in the way of running business. The research on business models results in better understanding of the mechanisms related to the functioning of economic entities. The purpose of the article is to characterize the business model of The Orbis Hotel Group in a historical perspective. In order to achieve it the case study method was used. The research results allowed us to determine the business model configuration in terms of four components (customer segments, customer value, key activities and key resources), identifying three sub-periods in the adopted research timeframe: 1991–2000, 2001–2007 and 2008–2015, in which The Orbis Hotel Group used various types of a business model (creating a standard and its development, a pyramid of products and solving clients' problems), which proves its variability over time.*

**Daria E. Jaremen** jest doktorem nauk ekonomicznych, od 1991 roku pracownikiem naukowo-dydaktycznym Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związana również z praktyką gospodarczą jako pracownik biura podróży, przedsiębiorca oraz przewodniczący i członek rad muzealnych. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki szeroko rozumianej gospodarki turystycznej, w tym ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi, a także turystyki zrównoważonej oraz konsumpcji turystycznej i współczesnych jej problemów. Specjalizuje się w zakresie zarządzania jakością i badań marketingowych w turystyce.

**Elżbieta Nawrocka** jest doktorem habilitowanym, profesorem nadzwyczajnym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a także pracownikiem Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki. Związana z praktyką gospodarczą także jako przedsiębiorca, kierownik działu marketingu, dyrektor biura sprzedaży, ekspert w zakresie strategii rozwoju lokalnego (w tym rozwoju turystyki), a także instruktor szkoleń z zakresu zarządzania, marketingu, sprzedaży, obsługi klienta. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi, ekonomiki turystyki i rozwoju lokalnego. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi, ekonomiki turystyki i rozwoju lokalnego.

**ROZWÓJ FIRM SEKTORA MŚP**  
23-25 MAJA 2018 PULAWY / KAZIMIERZ DOLNY  
ZGŁOŚ SIĘ →

**Program konferencji**

**23 maja środa 1 dzień**  
Miejsce: Pulawski Park Naukowo Technologiczny, Pulawy ul. Ignacego Mościckiego 1

12:00 - 13:00	Wolne Zgromadzenie Członków SOOIPP
13:00 - 14:00	Rejestracja i buletyn konferencyjny
14:00 - 14:30	Otwarcie konferencji przywitaniem gości Marcyna Mołdewka - Prezes Zarządu Stowarzyszenia Organizatorów Ogólnopolskich i Przedsiębiorczości w Polsce, Tomasz Szymajski - Prezes Zarządu Pulawskiego Parku Naukowo Technologicznego
	Moderator: Karol Gromiński Wspieranie start-upów w Polsce, blaski i cienie realizacji projektów - Włodzisław Rut, Zastępca Dyrektora Działu Komer[?]jacji i Marketingu Centrum Badań Rozwoju
	Wspieranie start-upów we Włoszech - Roberto Volpe, Junior adviser at the DG for Industrial Policy, Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego Republiki Włoch
14:30 - 16:00	Panel dyskusyjny: Współpraca dużych przedsiębiorstw z podmiotami z sektora MŚP - czy i jakie zmiany w firmach? Odnur dynamiki realizacji wspólnych projektów dużych przedsiębiorstw z ma[?] i [?] firmami wymaga z obu stron specyficznego podej[?]cia i budowy kanałów komunikacji pozwalających efektywnie współpracować, czy spełnie obu stron oczekiwania we współpracujących podmiotach? Co się zmienia w firmach w rezultacie tej współpracy?
	Uczestnicy: Dr hab. Marcin Korkociński Instytut Nowych Systemów Chemicznych, Rafał Kallus - wiceprezes Fibralex sp. z o.o., Dr Kari Smith Radka Handlowej Ambasadzie Austrii, Zdzisław Wojcickowski - Zastępca Dyrektora Departamentu Małych i Średnich Przedsiębiorstw Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologi, Marek Witkowski - Wspieraniem Zarządu Wroclawskiego Parku Technologicznego, Paweł Bachman - Prezes Zarządu Fundacji Przedsiębiorczości Technologicznej, zarządcą grupy MassChallenge w Polsce, Marek Godzina Group Partnerships IP
16:00 - 16:30	Przerwa kawowa
16:30 - 16:45	Prezentacja projektu start-up - Grupa Anity Zaleskiej Anitow Pulawy S.A.

## POLECAMY

### Rozwój firm sektora MŚP 23–25.05.2018, Kazimierz Dolny

Trzydniowa konferencja podzielona będzie na dwa etapy. Pierwszy etap obejmuje prelekcje na temat rozwoju firm sektora MŚP, natomiast w drugim odbędą się dwa warsztaty kompetencyjne z zakresu instrumentów zwrotnych dla IOB i przedsiębiorstw oraz strategii zarządzania własnością intelektualną.

Tematyka konferencji obejmuje następujące zagadnienia:

- wsparcie start-up'ów w Polsce i we Włoszech (blaski i cienie realizacji projektów);
- współpraca dużych przedsiębiorstw z podmiotami z sektora MŚP;
- doświadczenia z realizacji wspólnych innowacyjnych projektów przez duże i małe firmy – bariery, obszary współdziałania, inicjatywy;
- stan rozwoju sektora MŚP;
- nowe rodzaje ulg dla innowacyjnych przedsiębiorstw;
- bariery w działaniu i rozwoju ośrodków innowacji.

Więcej informacji dostępnych jest na stronie: <http://2018.konferencja-sooipp.pl/program>