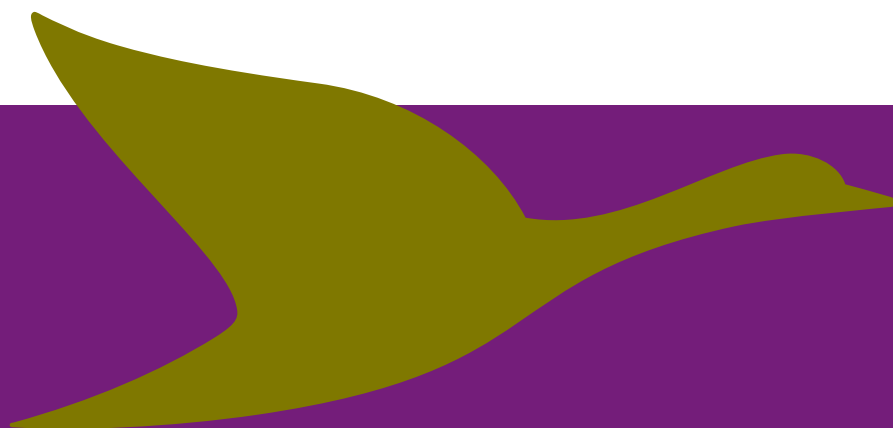




SEMINARIE « NIEUWE HOTELS IN VLAANDEREN »

Zeebrugge - 15 06 2012

Financiële stimuli voor nieuwe hotels anno 21^o eeuw



Jan Albert Kympers

Head of Development Accor Benelux

- ▶ Bachelor Marketing & Master Licentiaat TEW
- ▶ Actief in de Horeca sinds 1981
 - 1981 – 2003 bij de CIWLT (Compagnie Int. Des Wagons Lits & du Tourisme)
 - 2003 – 2007 bij Accor, Director of Operations respectievelijk voor de merken
 - > Novotel
 - > Formule 1 & Etap Hotels
 - Sinds 2007, verantwoordelijk voor hotel ontwikkeling regio BENELUX



ACCOR, HOTEL EIGENAAR ?





ACCOR, ...

KEY FIGURES

At December 31, 2011

No. 1 hotel operator worldwide
(units owned, leased or operated
under management contract)

No. 1 hotel employer worldwide
145,000 employees

Over **4,400** hotels in **90** countries
530,000 rooms

8,5 million members of
the A|Club loyalty program

ACCOR, STRONG COMPLEMENTARY BRANDS

INTERNATIONAL BRANDS

REGIONAL BRANDS

LUXURY



UPSCALE



GRAND MERCURE

MIDSCALE



ECONOMY



UNITED STATES
AND CANADA

hotelF1

FRANCE



- > From Budget to Luxury
- > A portfolio of hotel brands that are clearly positioned within their markets
- > Global leader in economy and midscale hotels

For more than forty years, Accor has constantly reinvented its businesses to keep pace with the world around it, with the goal of providing innovative, high-quality products to Hotel customers and partners.



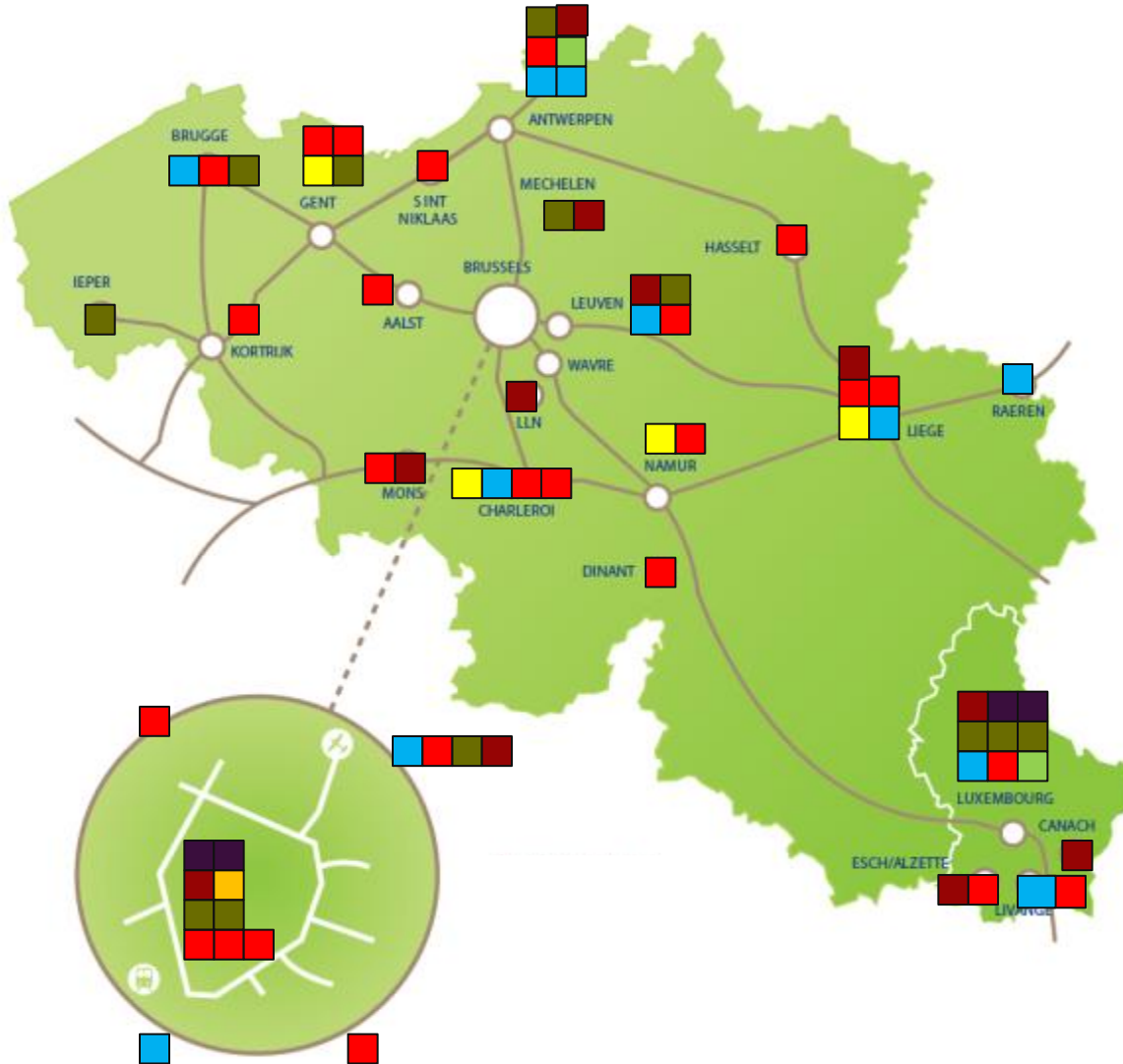
ACCOR

Open New Frontiers in Hospitality



ACCOR ... IN BELUX

Accor network in Belgium & Luxemburg – 01 01 2012



Total 70 hotels
7 943 rooms

 SOFITEL LUXURY HOTELS	4
 pullman EXCELLENCE IN DESIGN	0
 adagio STAYS	1
 NOVOTEL	12
 Mercure	11
 ibis HOTELS	25
 ibis STYLES HOTELS	2
 ibis budget HOTELS	11
 HOTEL FORMULE 1	4



IS ACCOR NOG EEN HOTEL EIGENAAR ? en hoe het métier van een industriële hotelier wijzigt

❖ ALLES START IN 1967 :

❖ 2 jonge mensen met een **idee**, een **concept**, een **uitvoering** :

- Opening van **Novotel Lille Lesquin**
- Gevolgd door nog één en nog één, met de **klassieke financiëring** van een startende ondernemer :
 - > **Eigen en geleend vermogen** maar wel **eigenaar van alles**
 - > Het netwerk groeit, het concept wordt bijgesteld, men krijgt bekendheid, het merk krijgt **BEKENDHEID**,
 - > men krijgt **ERVARING**.



❖ Al snel rijpt het idee voor een **tweede concept**,

- **Ibis** wordt geboren in **1974** (in Bordeaux)
 - > Nog steeds met de **klassieke financiëring**



Pure Hotel concentrate



IS ACCOR NOG EEN HOTEL EIGENAAR ? en hoe het métier van een industriële hotelier wijzigt

❖ Men gaat **INTERNATIONAAL**

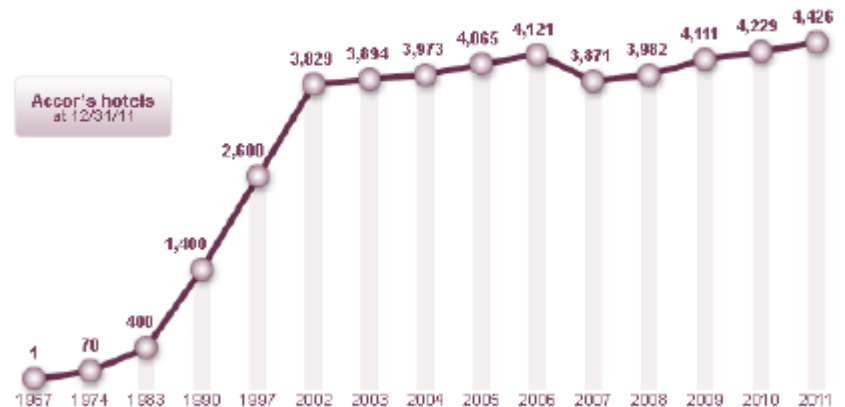
- De netwerken groeien
 - **Mercure, Sofitel, Formule 1, Suite hotel, Etap Hotel, all seasons, MGallery**
- Men wil nog meer groeien,
- Men heeft een brede hotelervaring,
- Men gaat proeven in andere aanverwante sectoren zoals catering
 - **Pizza del Arte**
 - **L'Arche**
 - **Courtepaille, ...**

❖ De **DIVERSIFICATIE** start, maar

- Men is nog steeds ondernemer :
- Men **NEEMT OVER**
 - **Jacques Borel met Ticket Restaurant**
 - **Motel6, Le Nôtre, ...**



The hotel portfolio evolution





IS ACCOR NOG EEN HOTEL EIGENAAR ?

en hoe het métier van een industriële hotelier wijzigt

❖ Men introduceert een amerikaans concept in hotellerie : **in 1972**

de **'FRENCH FRANCHISE'** is born

Inventors of
the French franchise

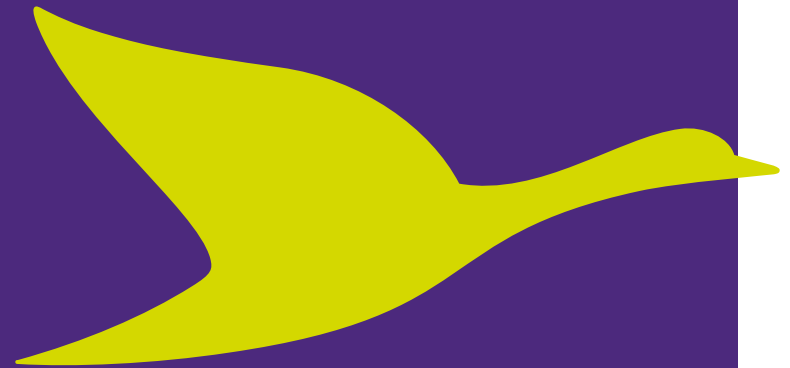


- met **Novotel Angoulême**
- in **2002**, wordt de eerste franchise hotel geopend in België, met **Ibis Waterloo**

❖ De groei kan nog sneller en bestendiger, men stapt naar de **BEURS in 2000**

- Nog steeds komen er concepten bij
- Nog steeds gebeuren er aldaniet vijandige overname's, bvb : **CIWLT**
- Ondertussen is de Groep een Mega Gediversifieerde toerimsegroep en roepen de stichters professionele **Hoopgeleide topmanagers** aan boord

- De jaren van de strategie , aldaniet met **Consultants**, breken aan
- Reservering en distributie gaan veranderen me de komst van **Internet** en
- De lancering van de website **accorhotels.com** in **2000**
- De tarificatie word flexible : **yield en revenue management**
- **Ondertussen,**
 - timmeren we aan de weg met hotels die in topvorm moetenblijven (5%van omzet capex/jaar)
 - Lanceren we nieuwe kamerconcepten om de haverklap
 - novotel, met de kamers Harmony, Novation en Next
 - ibis, met de kamer Coquelicot
 - Etap Hotel met de kamer Cocoon



ACCOR, ... ALS SPECIALIST IN « DEELASPECTEN »



EVOLUTIE VAN EEN GEÏNTEGREERDE HOTEL ONDERNEMING NAAR EEN SPECIALIST OP DEELASPECTEN

- **Als vastgoed eigenaar :**
 - Accor heeft nog eigen vastgoed
- **Als asset Manager :**
 - Beheer van eigen vastgoed of van een andere eigenaar
- **Als operator/manager :**
 - Uitbater eigen NV's of het managen van deze van een partner
- **Als merkhouders**
- **Als leverancier van diensten aan partners :**
 - aan franchisees en eigenaren (huur of management)

A SET OF UNIQUE SKILLS
TO HELP THE GROUP AND OUR PARTNERS
ACHIEVE OPERATING EXCELLENCE



DISTRIBUTION

- A central booking system (TIARS):
 - direct online booking via accorhotels.com or any of the brand websites;
 - call centers in 12 languages.
- Offers distributed by 500 global strategic accounts or major partners.
- Sales forces deployed at 36 offices worldwide.



BRAND MARKETING

- Powerful, global brands.
- A segmented offering, from luxury to economy.
- A Club, a global, multibrand loyalty program.



HUMAN RESOURCES AND TRAINING

- 16 training academies worldwide.
- Active promotion of career mobility.
- Ongoing skills development.
- Onboarding and diversity policies.
- A human resources project tailored to each brand.



HOTEL MANAGEMENT

- Benchmark business models.
- Internationally recognized operating excellence.
- Integrated Revenue Management (hiring, training, oversight).
- Cost control.
- A quality assurance program for each brand.



PROCUREMENT

- A worldwide team of experienced procurement professionals.
- Efficient, innovative solutions (supplier, product, service).
- Compliance with regulatory, sustainable development and individual Brand standards.



DESIGN, CONSTRUCTION, RENOVATION AND MAINTENANCE

- A worldwide network of 300 professionals.
- "A la carte" technical assistance and hotel equipment supply.
- Energy and maintenance cost management.
- Developing new concepts.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Accor, a corporate leader in social and environmental responsibility:

- Earth Guest program: a structured approach to addressing sustainable development challenges since 1995.
- Tangible initiatives to enhance the well-being of customers, employees and host communities.
- Rigorous environmental management to protect natural resources.
- Accor included in the four socially responsible investment indices in recognition of its performance and commitment.



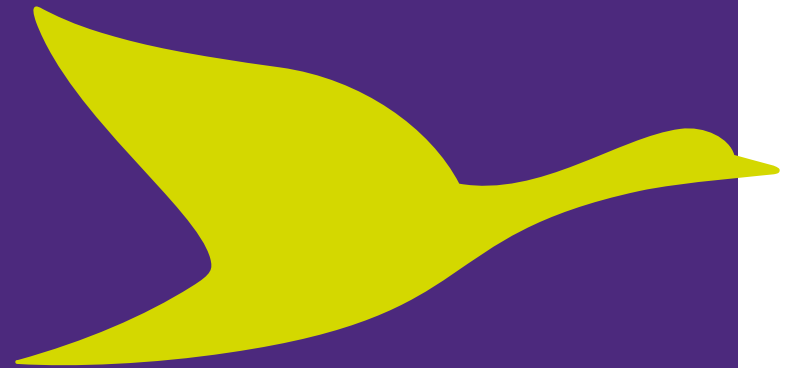
DEVELOPMENT AND ASSET MANAGEMENT

- 100 developers worldwide.
- Various ownership structures (owned, leased, managed, franchised).
- Outstanding partnerships.



A FOUNDATION
that supports employee
outreach initiatives.

ACCOR
Leading Culture



ACCOR, ... TYPES VAN SAMENWERKINGSCONTRACTEN



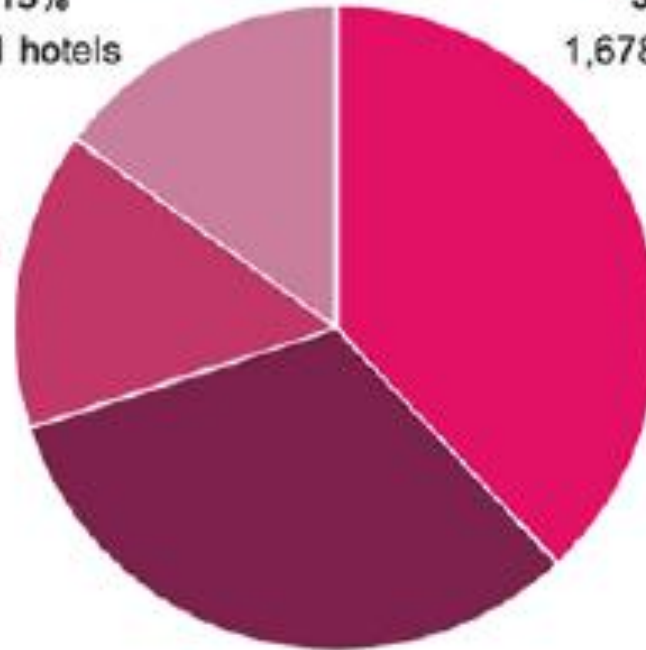
ONZE VERSCHILLENDE TYPE'S VAN SAMENWERKINGSKONTRACTEN

Our network structure: 4,426 hotels worldwide

Owned by Accor
15%
671 hotels

Franchise
38%
1,678 hotels

Management
15%
659 hotels



Lease
32%
1,418 hotels

Owned hotels : Accor owns the land and the hotel. This operating structure is used in the most economically stable regions.

Franchise Agreement : unlike a managed hotel, a franchised hotel is operated by its owner, who uses one of the Accor brands as well as its booking and distribution systems, in exchange or a fee. The hotel must also comply with the brand's standards.

Management contracts : Accor manages a hotel under one of its banners for the hotel's owner, who benefits from Accor's booking systems, marketing skills and hotel operating expertise in exchange for a fee. This operating structure is used mainly in the Upscale and Luxury segments and in emerging markets..

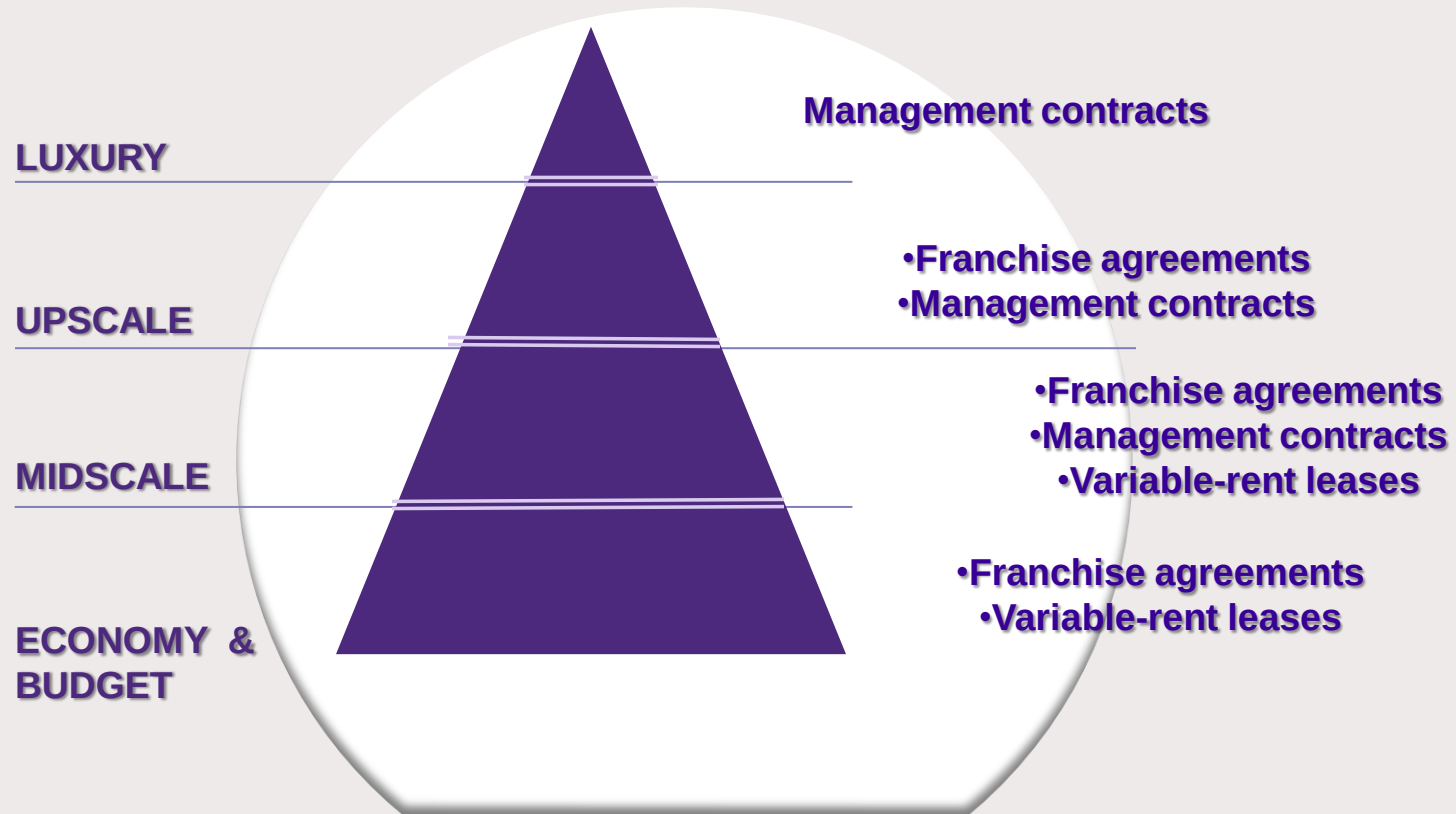
Variable-Rent leases : Accor leases the hotel from an investor and pays rent that may vary according to hotel revenue. This solution is used extensively in the Midscale and Economy Segments in countries with stable economies



TYPE CONTRACT EN MARKTSEGMENT

Lease, management of franchise,...

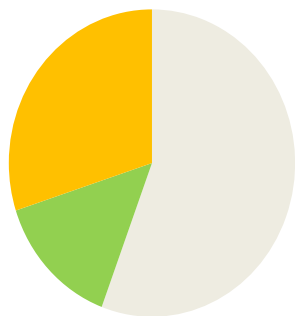
.... we hebben onze ontwikkelingstrategie aangepast en gediversifieerd zodat we de behoeften van de investeerders in aanmerking kunnen nemen . Omdat onze interesses dezelfde zijn, willen we een **win-win relatie** ontwikkelen met onze partners. Zo kunnen we onze partners, dankzij onze meer dan 40 jaar lange ervaring, de juiste oplossing aanbieden voor hun projecten





EVOLUTIE VAN HET ACCOR NETWORK IN BELGIE & LUXEMBURG 2011 – 2016, PER TYPE CONTRACT

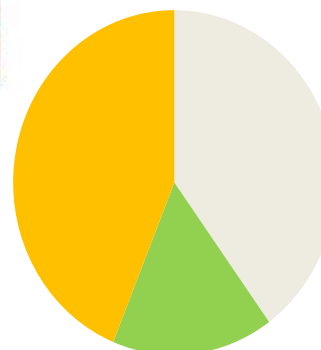
2011 PER OPERATING MODE



- Subsidiaries
- Managed
- Franchised

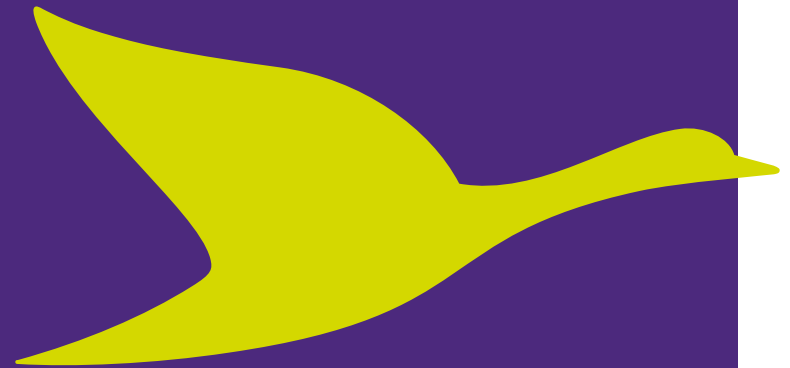


2016 PER OPERATING MODE



- Subsidiaries
- Managed
- Franchised





ACCOR, ... en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK ?



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK DUURZAAMHEID : (1)



Accor, a responsible, committed corporation

Reinventing hotels sustainably:
this is the goal of Accor's new program, PLANET 21.

It marks a new stage in Accor's near 20-year commitment to mankind and the planet as the group enters a period of sustained expansion.

7 PILLARS

21 COMMITMENTS



Health

1



Nature

2



Carbon

3



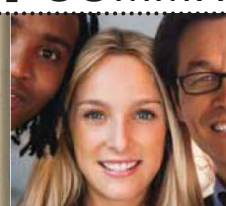
Innovation

4



Local

5



Employment

6



Dialogue

7

1. Ensure healthy interiors
2. Promote responsible eating
3. Prevent diseases

4. Reduce our water use
5. Expand waste recycling
6. Protect biodiversity

7. Reduce our energy use
8. Reduce our CO₂ emissions
9. Increase the use of renewable energy

10. Encourage eco-design
11. Promote sustainable building
12. Introduce sustainable offers and technologies

13. Protect children from abuse
14. Support responsible purchasing practices
15. Protect ecosystems

16. Support employee growth and skills
17. Make diversity an asset
18. Improve quality of worklife

19. Conduct our business openly and transparently
20. Engage our franchised and managed hotels
21. Share our commitment with suppliers



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK DUURZAAMHEID : (2)



Accor,
a responsible,
committed corporation



Health

1

1. Ensure healthy interiors	2. Promote responsible eating	3. Prevent diseases
2015 Targets: 85%	2015 Targets: 80%	2015 Targets: 95%
of hotels use eco-labeled products (68% in 2011)	of hotels promote balanced dishes (62% in 2011)	of hotels organize disease prevention training for employees (77% en 2011)

2015 TARGETS

EXTRACTS



Nature

2

4. Reduce our water use	5. Expand waste recycling	6. Protect biodiversity
2015 Targets: 15%	2015 Targets: 85%	2015 Targets: 60%
reduction in water use between 2011 and 2015 (owned/leased hotels)	of hotels recycle their waste (64% in 2011)	of hotels participate in the Plant for the Planet reforestation project (34% in 2011)

Kijk ook naar 'Accor Foundation'

<http://www.fondation-accor.com>



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK SERVUCTIE , ...Operationele excellence is en blijft 'KEY'

HR, Accor Academy, Loopbanen, GSS, ...

World's #1 hotel employer

MORE THAN 180,000* EMPLOYEES IN ACCOR BRAND HOTELS	Accor's prime asset
--	--------------------------------



* Including 145,000 employees in owned, leased and managed hotels

A caring employer, providing training and helping staff to progress

- > Develop all employees' skills thanks to a worldwide network of 17 training academies
- > Encourage regional or international mobility
- > Foster career development
- > Promote diversity
- > Bring teams on a human scale together in an international group

WOMEN 50 %* MEN	100 JOBS	92 COUNTRIES
---------------------------------------	----------------------------	--------------------------------

Accor **JOBS**

- 20,000 job offers a year
- 12 languages
- And also advice for candidates, information about our jobs and employee testimonial videos

Accor's
worldwide
recruitment
site

www.accorjobs.com

ACCOR
Open New Frontiers in Hospitality



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK ONZE EXPERTISES ... (1)

❖ **HARDWARE, ... blijft 'Key,**

- ❖ Expertise naar bouw en onderhoud
- ❖ TSA Contracten,

❖ **DISTRIBUTIE en RESERVERING,**

- ❖ De jungle van Internet en de nieuwe technologieën

❖ **YIELD EN REVENUE MANAGEMENT**

❖ **LOYALTY**

❖ **SALES & MARKETING**

❖ **PERFORMANCE EN MARGES**

- ❖ **RATIO OPVOLGING EN BIJSTURING, ETC,**

- ❖ **AANKOOP**

EN ONZE PARTNERS HEBBEN TOEGANG TOT DEZE EXPERTISES



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK ONZE EXPERTISES ... (2)

Unrivaled expertise serving hotel operator and partners

BRAND MARKETING

- Strong global brands;
- Segmentation: luxury to budget;
- Le Club Accorhotels, a global multibrand program for building customer loyalty.

DISTRIBUTION

- Central booking system interfaced with all the big global players;
- Direct booking:
 - online on www.accorhotels.com or any of the brand websites;
 - by telephone in one of our call centers (12 languages).
- Offers distributed by major strategic, global partners;
- A sales force deployed in 34 sales offices worldwide.

PROCUREMENT

- 200 experienced buyers over the world;
- Efficient, innovative solutions (supplier, product/service);
- Compliance with regulatory, sustainable development and individual Brand standards.



DEVELOPMENT AND PARTNERSHIPS

- 100 developers worldwide;
- All types of management: owner, leasing, management and franchise;
- Tailor-made customer relations / Flexible customer relations;
- Diversified investment options / Diversified range of investment options.

HUMAN RESOURCES / TRAINING

- An active career mobility policy;
- Developing skills through a worldwide network of 17 training academies;
- Integration and diversity policy;
- Specific Human resources programs for each brand.

DESIGN, CONSTRUCTION, RENOVATION & MAINTENANCE

- A worldwide network of 300 professionals;
- “A la carte” technical assistance and hotel equipment supply;
- Energy and maintenance cost management;
- Developing new concepts.

HOTELS MANAGEMENT

- Benchmark business models;
- Internationally recognized operating excellence;
- Integrated Revenue management administration: hiring, training, oversight;
- Cost control;
- A quality assurance program for each brand.



en DE GEVOLGEN VOOR HET HOTELIERSVAK ONZE EXPERTISES ... (3)



ACCORHOTELS.COM

The Accor hotels worldwide offer...

15 ONLINE BOOKING SITES:



- Accorhotels.com and all the brands' own sites
- 228 million web visitors in 2011
- 23% of hotel sales made on the Internet

Key figures for Accorhotels.com

28	12	900
NATIONAL VERSIONS	LANGUAGES	HOTELS VIDEO

AND ON SMARTPHONE



- More than 800,000 applications downloaded
- New customized services



Facebook

Twitter

Key figures for Accorhotels.com on Smartphone

+ 3,000	11
HOTELS ACCESSIBLE	LANGUAGES

Loyalty program



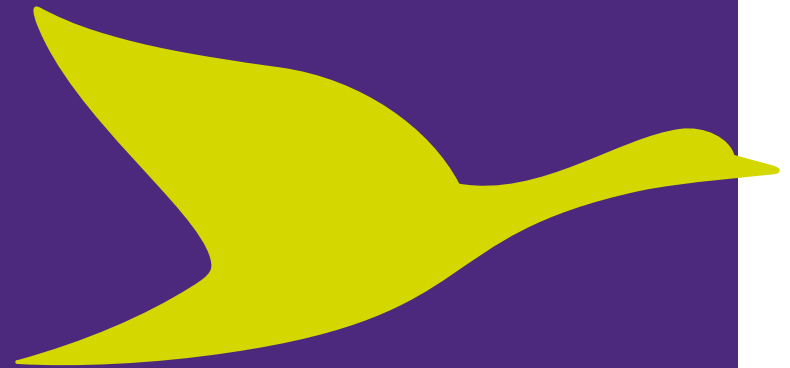
- a worldwide multibrand loyalty program
- 2,400 hotels
- free
- Classic, silver, gold, platinum
- Accorhotels.com site in 9 languages
- special enrolment offer

Key figures for Le Club Accorhotels

+ 8 millions

MEMBERS





CONCLUSIES



❖ VERANDERING VAN HET VAK ? JA en NEEN

- Accor als operator **INVESTEERT SELECTIEF...** op strategische lokaties
- Er is **RUIMTE VOOR DE PARTNERS**
- **EXCELLENCE**, ...Accor moet **de beste** zijn, blijven/worden
- **VERANDEREND MÉTIER**, ... de General Manager
- **REAL TIME WWW REACTIVITEIT** van de gast
- **ACCOUNTABILITY**, ... niet alléén 'interne verantwoording' maar ook naar de partners toe



❖ NIEUWE HOTELS IN VLAANDEREN ?

ZEKER,

- **de toeristische sector groeit permanent, dus ook de vraag naar kamers**

❖ OOK MET MERKEN VAN ACCOR ?

ZEKER,

- **Op lokaties met een stabiel economisch draagvlak van meer dan 120 kamers en mits de juiste partner** kan ACCOR managen of eventueel zelf investeren (functie van het merk)
- **Bij een draagvlak vanaf 50 kamers en meer,** kan dit gebeuren met **franchisepartners**



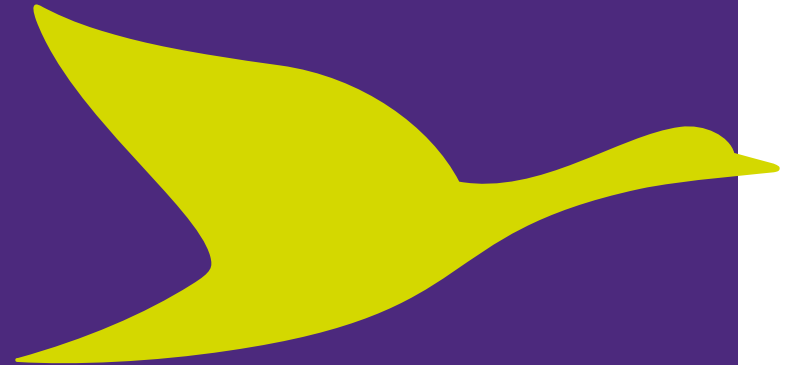
❖ **NIEUWE HOTELS OOK AAN DE KUST ???**

❑ **De Kust heeft TROEVEN, ... maar ook NADELEN**

- **ONMOGELIJKE GRONDPRIJZEN** op interessante lokaties
- **SLECHTS EEN HALVE MARKT :**
 - Exclusief afhankelijk van het toerisme
 - Piek dan problematiek
- **Met een NEGATIEF IMPACT op de rentabiliteit :**

❑ **MOGELIJKE OPLOSSINGEN :**

- **DRUKKEN** van de **GRONDPRIJS**
 - door **MIXED USE ONTWIKKELINGEN**
 - door **VERHOGEN VAN BOUWVOLUME**



DANK U

Bezoek ons op www.accor.com

