



# HOTTEL

## GUIDEBOOK

2015 | 2016

POLAND & CEE



**Horwath HTL** to światowy lider wśród firm doradczych specjalizujących się w doradztwie hotelowym oraz turystycznym, posiadający obecnie 50 oddziałów w 39 krajach świata. Poprzez zaangażowanie w tysiące projektów, zgromadziliśmy obszerną i wszechstronną wiedzę, a także poznaliśmy potrzeby sektora hotelowego i firm z branży nieruchomości, także instytucji finansowych.

Doradzamy, wspieramy i współpracujemy z Klientami na wszystkich etapach funkcjonowania projektu, aby pomóc w osiągnięciu planowanych celów. Oferujemy profesjonalną obsługę w zakresie:

- Planowania i Rozwoju Inwestycji
- Asset Management
- Doradztwa Transakcyjnego
- Wycen
- Business Recovery
- Mystery Shopper
- Audytu Technicznego
- Turystyki i Wypoczynku

**Horwath HTL** is the world leading hospitality consulting firm with its 50 offices in 39 countries. Through involvement in thousands of projects, we have amassed extensive, in-depth knowledge and understanding of the needs of hotel & real estate companies as well as financial institutions.

We advise, assist and work with you at all stages of project lifecycle to help you realise your goals. We offer professional support in the area of:

- Planning and Development
- Asset Management
- Transactional Advisory
- Valuation
- Business Recovery
- Mystery Shopper
- Technical Audit
- Tourism and Leisure

#### **Warszawa**

ul. Przyokopowa 33  
01-208 Warszawa  
Tel.: +48 22 647 97 00  
Fax: +48 22 647 97 01

office@horwathhtl.pl  
www.horwathhtl.pl

Szanowni Państwo,

W 100 lecie firmy Horwath HTL oddajemy w Państwa ręce kolejne, piąte już wydanie publikacji dedykowanej branży hotelowej w Polsce – Hotel Guidebook.

Jak emocjonującym i obfitym w ciekawe inwestycje był okres, który minął od poprzedniej edycji, będą mogli Państwo przekonać się na kolejnych stronach naszego raportu – wydawnictwa, które na stałe wpisało się już w zapotrzebowanie nie tylko inwestorów, ale wszystkich interesujących się hotelarstwem i turystyką w Polsce.

Ostatnie 2 lata to prawie 200 nowych obiektów hotelowych – imponująca liczba, lecz niestety ten wzrost jest nierównomierny geograficznie. Choć w dalszym ciągu na rynku dominuje rodzinny biznes hotelowy, widoczny jest wzrost usieciowienia hoteli. Dzięki współpracy z firmą STR przedstawiamy podstawowe wyniki polskich hoteli w latach 2010-2015. Zestawienie za ostatnie 5 lat wyraźnie wskazuje na ewidentny trend wzrostowy w zakresie obłożenia hoteli. Z drugiej strony dane jednoznacznie pokazują, iż głównym wyzwaniem dla hotelarzy pozostaje uzyskanie wyższej ceny średniej. Ciekawie prezentują się wyniki polskich hoteli na tle państw europejskich i naszych najbliższych sąsiadów.

Nadchodzący rok to nie tylko nowe inwestycje, ale także nowe sieci międzynarodowe na naszym rynku. To one będą pokazywały trend wzrostowy i pobudzały polski rynek hotelowy do aktywniejszych działań. W poprzednim raporcie wspomnieliśmy o innowacjach mając na myśli różne formy inwestycji w branżę hotelową. Niejako kontynuując poprzedni wątek, w obecnym wydaniu, zdecydowaliśmy się na pokazanie alternatywnych form, które na dobre rozwinęły się na świecie, a w Polsce na razie o nich się mówi. Jesteśmy przekonani, że mają one szansę na potencjalny rozwój również w Polsce – chociażby ze względu na niższe koszty inwestycyjne.

Dla wszystkich, którzy zechcą zapoznać się z naszym raportem, wzorem lat ubiegłych mamy motto na najbliższy rok. Jest to opowieść o czterech osobach nazywających się: Każdy, Ktoś, Ktokolwiek i Nikt: "Była ważna rzecz do zrobienia i Każdy został poproszony o jej wykonanie. Każdy był pewien, że Ktoś może ją zrobić. Ktokolwiek mógł to zrobić, Każdy, lecz nie zrobił Nikt. Ktoś rozłożył się, bo to była przecież praca dla Każdego. Każdy myślał, że Ktoś może ją zrobić, Ktokolwiek, jednak Nikt doszedł do wniosku, że nie zrobi jej Każdy. Skończyło się na tym, że Nikt nie zrobił tego, co Ktokolwiek mógł zrobić".

Zapraszam do lektury!



Dariusz Futoma

Dyrektor | Director  
Horwath HTL Poland

Dear Sirs,

On this, 100th anniversary of Horwath HTL, we present you with this, already the fifth issue of this publication dedicated to the hotel and tourism industry in Poland – The Hotel Guidebook.

From the pages of this report – a periodical which is now eagerly awaited not only by investors, but all those with an interest in hospitality and hotel management as well as tourism in Poland – you'll be able to gather just how much of an emotional whirlwind brimming with interesting investments we've had since the last publication.

The last 2 years stands for almost 200 new hotels – a truly impressive figure, however the growth is not geographically uniform. Despite the family hotel still being the dominant feature on the market, hotel chain proliferation is evident. Through cooperation with STR, we'll present the performance of Polish hotels between 2010 and 2015. The figures for the last five years clearly show a growing trend in terms of hotel occupancy rate. On the other hand, the data unequivocally shows that still, the primary challenge for the hotelier is to drive up the average price. The results returned by Polish as compared to European courtiers and our closest neighbours are interesting.

The coming year will not only see investments, but also new international chains on our market. These will be behind the growth, stimulating the Polish hotel market into activity. In the last report, we mentioned innovation, with various forms of investments in the hotel industry in mind. Continuing that last topic in this issue, we decided to show alternative forms, which have become a permanent item around the world, but are little known in Poland. We are convinced that there is potential here for growth in Poland – only if an account of lower investment costs.

For all those itching to read our report, just as in previous years, we have a motto for the forthcoming year. This is a story about four persons whose names were: Everybody, Somebody, Anybody and Nobody. "There was an important thing to do and Everybody was asked to do it. Everybody was sure that Somebody could do it. Anybody could do it, Everybody, but it was done by Nobody. Somebody got angry, because it was a work for Everybody. Everybody thought that Somebody, Anybody, could do it, however Nobody came to conclusion that it could not be done by Everybody. Finally, Nobody did what could be done by Anybody.

Have a pleasant read!

Hotel Guidebook 2015 przedstawia rynek hotelowy w Polsce w fazie rozwoju. Dzięki sprzyjającym wskaźnikom makroekonomicznym i rosnącej popularności Polski jako destynacji turystycznej hotele osiągają dobre wyniki operacyjne i finansowe. Potencjalni inwestorzy pozytywnie oceniają potencjał rozwoju branży – przybywa nowoczesnych, w pełni profesjonalnie zbudowanych, wyposażonych i zarządzanych hoteli.

Publikacje jak ta służą hotelarzom poszukującym specjalistycznej wiedzy z różnych obszarów działalności hotelu i na różnych etapach realizacji projektu hotelowego od wstępnej analizy lokalnego rynku poprzedzającej decyzję o budowie po zastosowanie cyfrowych rozwiązań w zarządzaniu hotelem i w obsłudze gości.

Cyfryzacja jest obecnie, także w naszej branży, największym spośród wyzwań o charakterze globalnym, dzięki niej przejrzystość cen i ofert wzrosła do nieosiągalnego w przeszłości poziomu. Hotelarze muszą włączyć element cyfrowy we wszystkie etapy „podróży” klienta – od marketingu i dystrybucji aż po rozrywkę oferowaną gościom w pokojach hotelowych. Wygrają ci, którzy najlepiej dostosują się do rewolucji cyfrowej poprzez umiejętne zrównoważenie automatyzacji ze zindywidualizowanym podejściem do klienta.

Autorzy tegorocznego Hotel Guidebook'a – specjaliści i eksperci w doradztwie biznesowym, analizują zjawiska i opisują aktualne trendy istotne dla branży. Ich wiedza i doświadczenie mogą pomóc Czytelnikom w procesie podejmowania decyzji lub zainspirować do zmian. Naszym, hotelarzy celem jest rozwój i sukces biznesowy, ale także doskonalenie wspaniałej i ważnej sztuki hotelarstwa – gościnności, której istotą jest człowiek i jego komfort. Jesteśmy po to by zaspokajać potrzeby ludzi.

Gorąco zachęcam Państwa do lektury Hotel Guidebooka.



**Ireneusz Węglowski**

Prezes Izby Gospodarczej  
Hotelarstwa Polskiego,  
Wiceprezes Zarządu Orbis SA  
President of Chamber of Commerce  
of the Polish Hotel Industry,  
Vice President of Orbis SA

The Hotel Guidebook 2015 presents the hotel market in Poland in the development phase. Thanks to advantageous macroeconomic foundations and Poland's growing popularity as a tourist destination, hotels' operating and financial performance is good. Prospective investors positively assess the development potential of the industry and, in effect, the number of state-of-the-art hotels, well equipped and managed, grows.

Publications such as this one help hoteliers seeking expertise in different areas of hotel operations and at various phases of hotel project implementation, starting from an initial analysis of the local market prior to making a decision to start the construction, and ending with implementation of digital solutions in the hotel's management and guests' service.

At present, also in our industry, digitalization is the largest of global challenges. Thanks to it, transparency of prices and offers rose to levels unattainable in the past. Hoteliers must include a digital element into all the phases of the customer's journey – from marketing and distribution to entertainment offered to guests in the hotel rooms. Those who would best adapt to the digital revolution by skillfully balancing automation with an individualized approach to the customer will win.

In this year's edition of the Hotel Guidebook, its authors – specialists and experts in business consulting, analyze the phenomena and describe current trends relevant for the industry. Their expertise and experience can help readers in the decision-making process or inspire changes. We, hoteliers, aim at business development and success, but also at improvement of the wonderful and important art of hosting – hospitality, the essence of which is man and his comfort. We are here to serve the needs of the people.

I strongly encourage you to read the Hotel Guidebook 2015.



## Spis treści

### I

#### Rynek hotelowy w Polsce ..... 5

Baza hotelowa w Polsce na koniec 2014 roku .....	6
Sytuacja na rynku hotelowym w roku 2015 .....	20
Najważniejsze planowane i realizowane inwestycje hotelowe w Polsce .....	30
Wyniki polskich hoteli w latach 2010-2015 .....	32
Trendy na rynku innych form zakwaterowania niż hotele .....	34

### II

#### Planowanie i rozwój inwestycji hotelowej.. 37

Badanie rynku .....	38
Studium wykonalności .....	39
Pozyskanie operatora hotelowego .....	40
Wsparcie operacyjne przy uruchamianiu hotelu .....	42
Strategie marketingowe .....	43
Audyty operacyjne .....	44
Wycena .....	45

### III

#### Podatki w działalności hotelowej ..... 49

Fazy inwestycyjne krok po kroku .....	50
Faza przedinwestycyjna – wybór formy prowadzenia działalności .....	51
Faza inwestycyjna – sposoby nabycia inwestycji .....	53
Faza restrukturyzacji – ujawnienie znaku towarowego i wydzielenie działalności operacyjnej od nieruchomościowej .....	56
Faza bieżącej działalności – proste optymalizacje podatkowe .....	57
Faza wyjścia z inwestycji – sposoby wyjścia .....	58

### IV

#### Finanse w działalności hotelowej..... 59

Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania .....	60
Polityka rachunkowości oraz Standardowy System Rachunkowości Hotelowej wg USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry) .....	62
Zmiany w polityce rachunkowości i raportowanie .....	63
Wdrożenia systemów informatycznych .....	64
Procedury kontroli wewnętrznej oraz audyt wewnętrzny .....	65
Ewidencja i rozliczenia księgowe oraz podatkowe .....	66
Finansowe due diligence .....	67

### V

#### Polityka personalna w hotelarstwie..... 69

Skuteczna rekrutacja .....	70
Interim Management w hotelarstwie .....	74
Ocenianie pracowników .....	75
Motywowanie .....	77

## Index of contents

#### The hotel market in Poland ..... 5

The hotel infrastructure in Poland at the end of 2014 .....	6
The hotel market in 2015 .....	20
The most important hotel investments in Poland – both planned and pipeline .....	30
Performance of Polish hotels between 2010 and 2015 .....	32
Trends on the market for forms of accommodation other than hotels .....	34

#### Planning and development of hotel investment ..... 37

Market research .....	38
Feasibility study .....	39
Acquiring a hotel operator .....	40
Operating support while launching the hotel .....	42
Marketing strategies .....	43
Operational audits .....	44
Valuation .....	45

#### Taxes in the hotel business ..... 49

Investment phases step by step .....	50
Pre-investment phase – choosing business format .....	51
Investment phase – acquiring the investment .....	53
Restructuring phase – disclosure of a trade mark and separation of operational and real estate – related activity .....	56
Ongoing operations phase – simple tax optimisation .....	57
Divestment phase – exit methods .....	58

#### Finances in the hotel business ..... 59

Management Accounting in the management process .....	60
Accounting policy and the Standard Hotel Accounting System acc. to the Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI) .....	62
Changes to the accounting policy and reporting .....	63
Implementing IT systems .....	64
Internal control procedures and internal audit .....	65
Tax and accounting settlements and records .....	66
Financial due diligence .....	67

#### HR policy in the hotel industry ..... 69

Effective recruitment .....	70
Interim management in the hotel industry .....	74
Staff assessment .....	75
Motivation .....	77





# RYNEK HOTELOWY W POLSCE

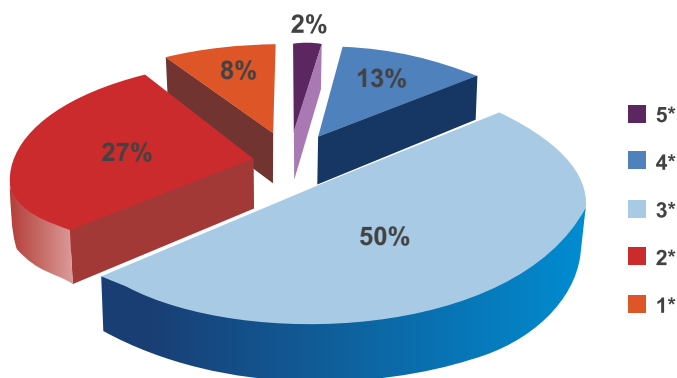
# HOTEL MARKET IN POLAND

## Baza hotelowa w Polsce na koniec 2014 roku

### 1.1. Liczba hoteli i pokoi hotelowych

Na koniec 2014 roku funkcjonowało w Polsce 2.459 hoteli, oferujących 122.162 pokoi. Przeważającą większość stanowiły obiekty 3\* (50% udziału w rynku pod względem liczby obiektów, 45% udziału w rynku pod względem liczby pokoi hotelowych). Drugą pozycję, pod względem podaży liczby hoteli, stanowiły obiekty 2\* (27% udziału w rynku), aczkolwiek biorąc pod uwagę liczbę pokoi hotelowych, dominowały nad nimi obiekty 4\* (26% udziału w rynku). Wciąż najmniejsza liczba hoteli oferowana jest w segmencie 5\* – na koniec 2014 roku w Polsce funkcjonowało 61 hoteli tej kategorii. W porównaniu z poprzednią edycją niniejszego raportu, w której zbadany został rynek hotelowy na koniec 2012 roku, rynek powiększył się o 246 obiektów hotelowych i 17.928 pokoi hotelowych. Stanowi to wzrost o 11,1% co do liczby obiektów hotelowych i 17,2% co do liczby pokoi hotelowych.

**Liczba hoteli w Polsce według kategorii obiektu**  
Number of hotels in Poland according to category

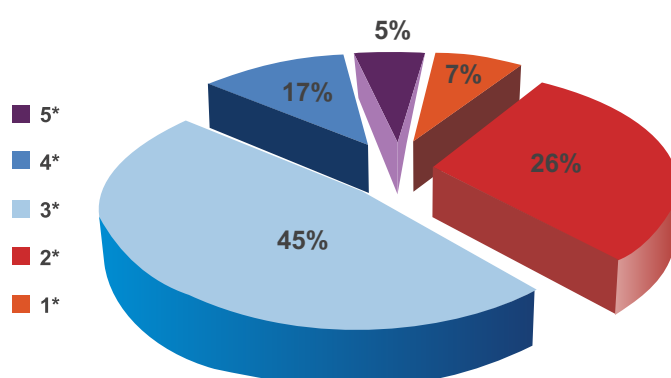


## The hotel infrastructure in Poland at the end of 2014

### 1.1. Numbers of hotel rooms

At the end of 2014 there were 2,459 hotels in Poland with a total capacity of 122,162 rooms. The majority of these constituted 3\* units (50% market share considering numbers of units, 45% market share considering the number of hotel rooms). In second place considering the number of hotels are 2\* units (27% market share), however if one considers the number of hotel rooms, 4\* units prevail (26% market share). Still, 5\* hotels represent the smallest group – at the end of 2014, 61 such hotels operated in Poland. As compared to the last issue of this report, where the hotel market as at the end of 2012 was looked into, the market increased by 246 hotels and 17,928 hotel rooms. This represents a growth of 11.1% in terms of hotels and 17.2% in terms of hotel rooms.

**Liczba pokoi hotelowych w Polsce wg kategorii obiektu**  
Number of hotel rooms in Poland according to category



Kategoria Category	Liczba hoteli Number of hotels	Liczba pokoi Number of hotel rooms
5*	61	8 505
4*	321	31 699
3*	1 239	54 298
2*	652	21 230
1*	186	6 430
<b>Suma</b>	<b>2 459</b>	<b>122 162</b>

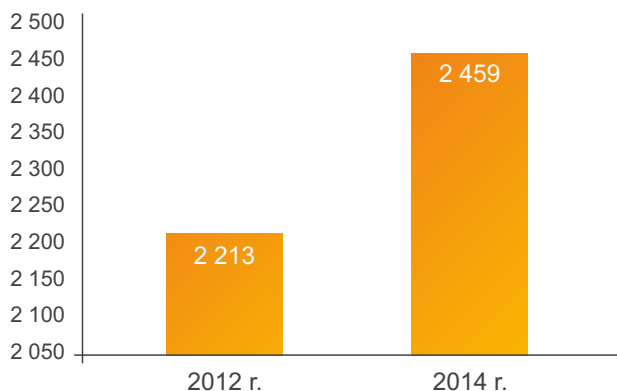
Źródło: Horwath HTL  
na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014



### ■ Liczba hoteli w Polsce na koniec 2012 i 2014 roku

#### Number of hotels at the end of 2012 and 2014



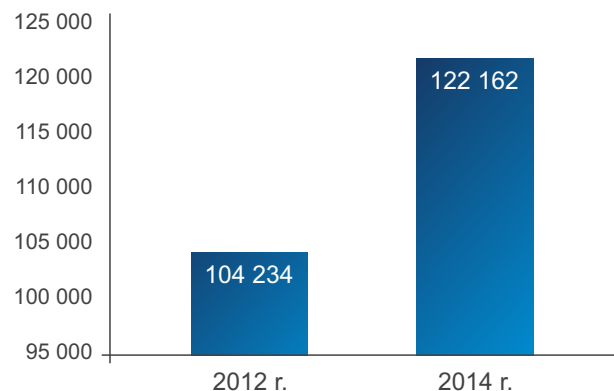
Źródło: Horwath HTL  
na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

Rozwój rynku hotelowego w badanym okresie nie był tak intensywny jak wskazują na to liczby, gdyż na tak duży wzrost liczby skategoryzowanych hoteli wpływ miały decyzje o kategoryzacji już istniejących obiektów, a nie powstawanie nowych. Szacujemy, że w przeciągu 2 lat rynek faktycznie wzrósł o 200 nowych hoteli, natomiast pozostałe obiekty ujęte w zestawieniu, to obiekty wcześniej działające, które uzyskały kategoryzację.

Różnice w średniej wielkości obiektach hotelowych w zależności od kategoryzacji są znaczne. Średnio, największą liczbę pokoi oferują hotele 5\*, co bezpośrednio wynika z kalkulacji kosztów inwestycji i zwrotu z niej. Hotele 5\* to obiekty, które oferują przeciętnie około 140 pokoi, usytuowane w największych polskich miastach, w najlepszych lokalizacjach. Większość z nich funkcjonuje pod marką polskiej lub międzynarodowej sieci hotelowej. Kilkanaście obiektów 5\* to hotele wypoczynkowe zlokalizowane w topowych miejscowościach wypoczynkowych typu Sopot, Zakopane, Kołobrzeg, Mikołajki. Na przeciwnym biegunie znajdują się hotele 1 i 2\*, oferujące średnio około 30-35 pokoi hotelowych. Rozsiane są one po całym kraju, prowadzone głównie jako mały rodzinny biznes. Wciąż relatywnie niewiele międzynarodowych sieci hotelowych działających na terenie naszego kraju posiada ofertę skierowaną do segmentu rynku hoteli 1 i 2\*. Zainteresowane tą kategorią są: sieć Accor z markami Ibis Budget i Ibis, sieć Louvre Hotels Group z markami Premiere Classe i Campanile, a także sieć B&B oraz sieć Qubus z marką Alto.

### ■ Liczba pokoi hotelowych w Polsce na koniec 2012 i 2014 roku

#### Number of hotel rooms at the end of 2012 and 2014

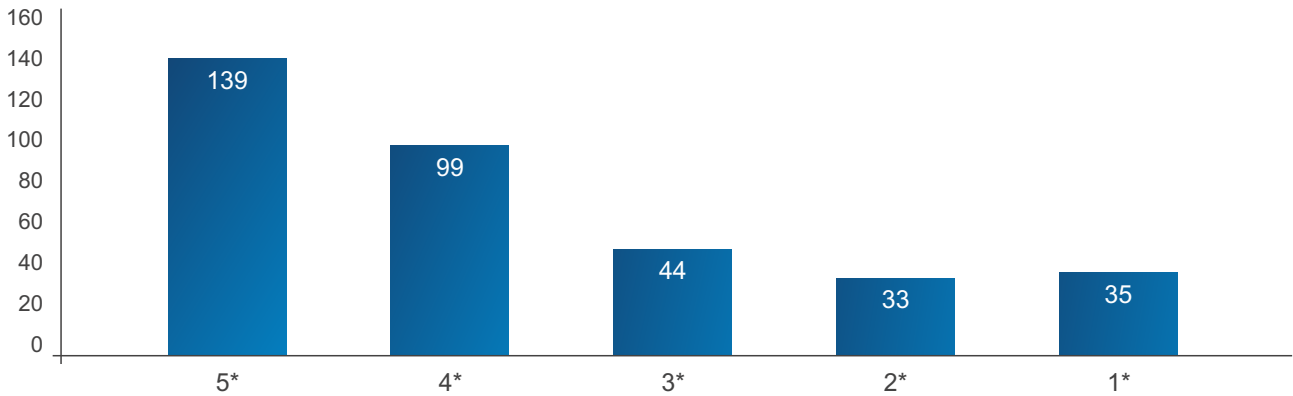


Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014

The hotel market growth during the period in question was not as intensive as the figures suggest, as the significant increases in the numbers of categorised hotels were driven by decisions to categorise already existing units, and not only by new builds. We estimate, that over the 2 years the market actually grew by approx. 180-200 new hotels, whereas the remaining units taken into account by the figures had already been in existence and were awarded a category.

The differences in the average sizes of hotels depending on the category are significant. An average, the largest numbers of rooms are offered by 5\* hotels, which is a direct result of investment costs and returns calculations. The mean number of rooms in 5\* hotels is 140, they are located at prime sites in Poland's largest cities. Most operate under a Polish or foreign hotel chain brand. A dozen or so 5\* units are resort hotels located in most sought after holiday destinations like Sopot, Zakopane, Kołobrzeg, Mikołajki. On the other extreme of the scale we have 1 and 2\* hotels, with an average of 30-35 hotel rooms. These are scattered around the whole country, run mainly as family businesses. Still, relatively few international hotel chains operating in Poland cater for the needs of 1 and 2\* hotel market segment. There is interest in this category from: Accor chain with Ibis Budget and Ibis brands, Louvre Hotels Group chain with Premiere Classe and Campanile brands as well as B&B chain and Qubus chain with Alto brand.

Średnia wielkość hoteli według kategorii obiektu



Źródło: Horwath HTL, 2014

Average hotel size according to category

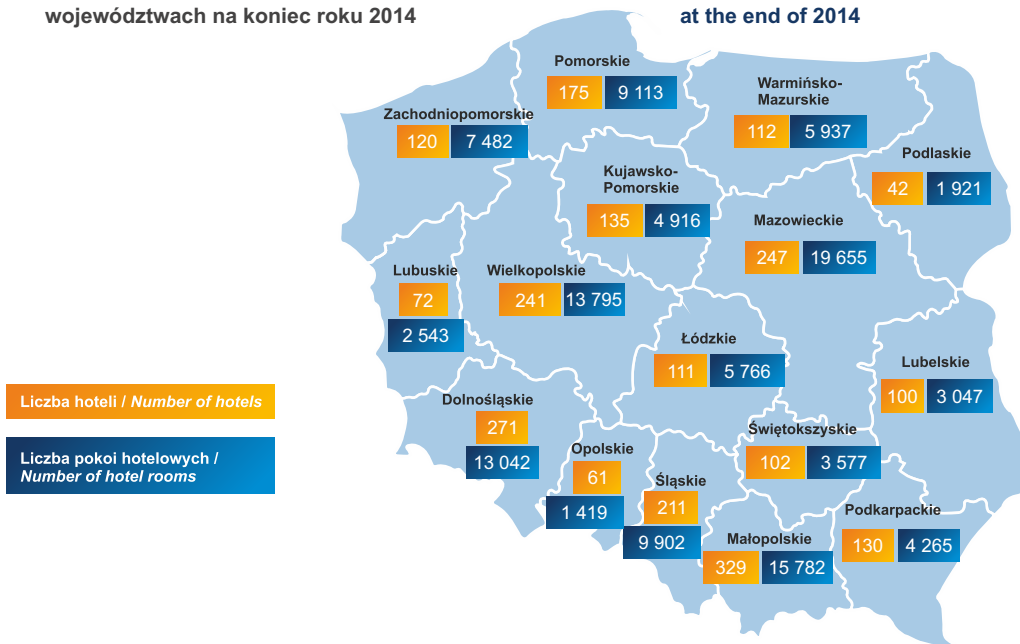
Source: Horwath HTL, 2014

W przeciągu dwóch lat, wzrost bazy hotelowej był nierównomierny geograficznie. Regionem dominującym pod kątem liczby pokoi hotelowych w Polsce (19,6 tys.) jest województwo mazowieckie. Na drugim biegunie znajduje się województwo opolskie oferujące o ponad 18 tys. pokoi hotelowych mniej. Tak duże rozbieżności są charakterystyczne dla kraju i wynikają z nierównomierności atrakcyjności poszczególnych regionów, turystycznej bądź biznesowej. Województwami, które zanotowały ponad 20% wzrost liczby pokoi hotelowych były: województwie wielkopolskie (55%), opolskie (32%), podlaskie (28%), podkarpackie (28%) i świętokrzyskie (22%).

Over the two year hotel infrastructure growth was not geographically uniform. The region dominant in terms of the number of hotel rooms in Poland was the Masovian province. Second place is occupied by Opolskie Province, with more than 18 thousand hotel rooms behind. Such sizeable discrepancies are a Polish feature and stem from differences in tourist or business attractiveness of given regions. The Provinces which recorded a more than 20% growth in the number of hotel rooms were: Wielkopolskie (55%), Opolskie (32%), Podlaskie (28%), Podkarpackie (28%) and Świętokrzyskie (22%).

Liczba hoteli i pokoi hotelowych w poszczególnych województwach na koniec roku 2014

The numbers of hotels and hotel rooms per province at the end of 2014

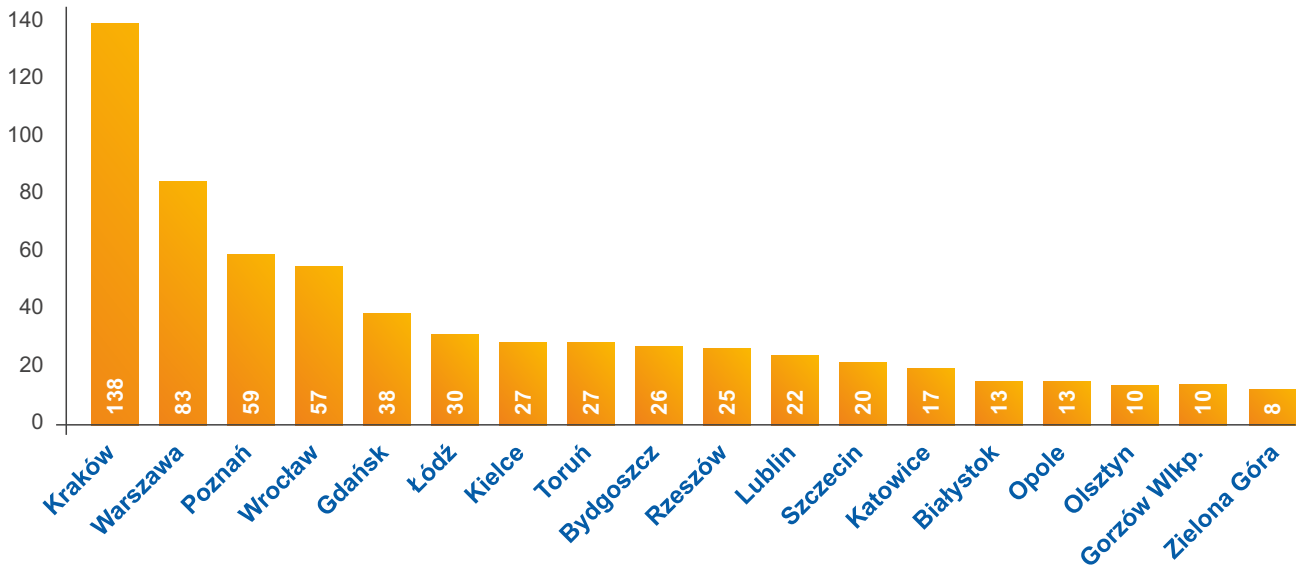


Źródło: Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014

**Liczba hoteli w miastach wojewódzkich na koniec 2014 roku**

**Number of hotels in provincial capitals at the end of 2014**

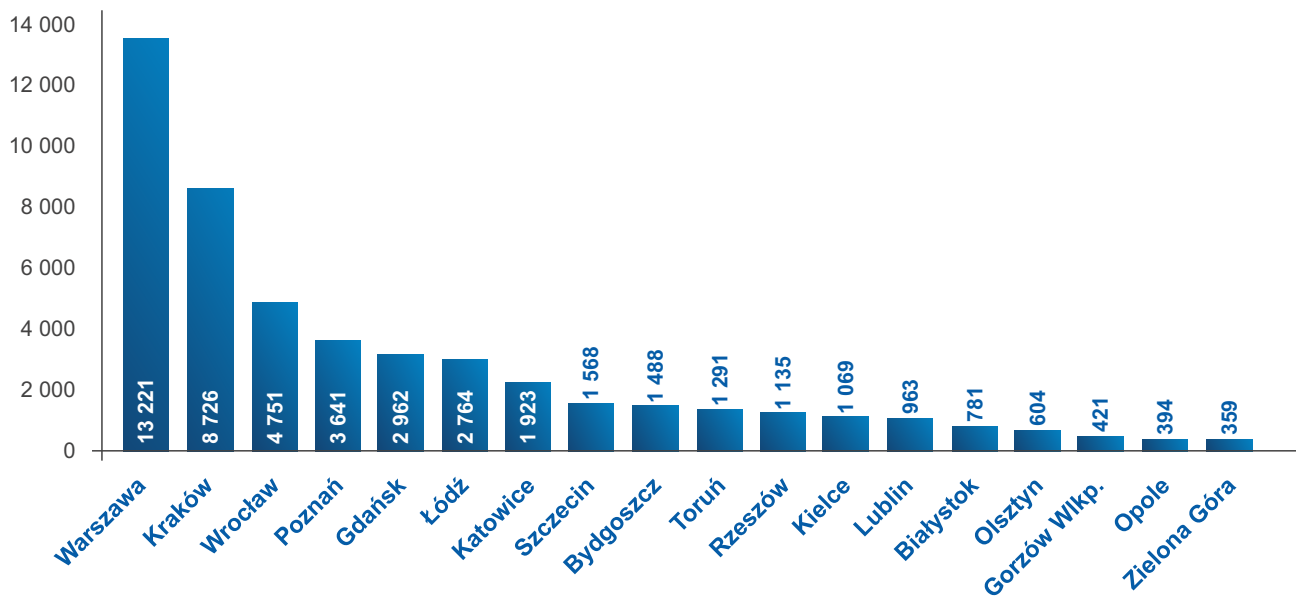


Źródło: Horwath HTL  
na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014

**Liczba pokoi hotelowych w miastach wojewódzkich na koniec 2014 roku**

**Number of hotel rooms in provincial capitals at the end of 2014**



Źródło: Horwath HTL  
na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

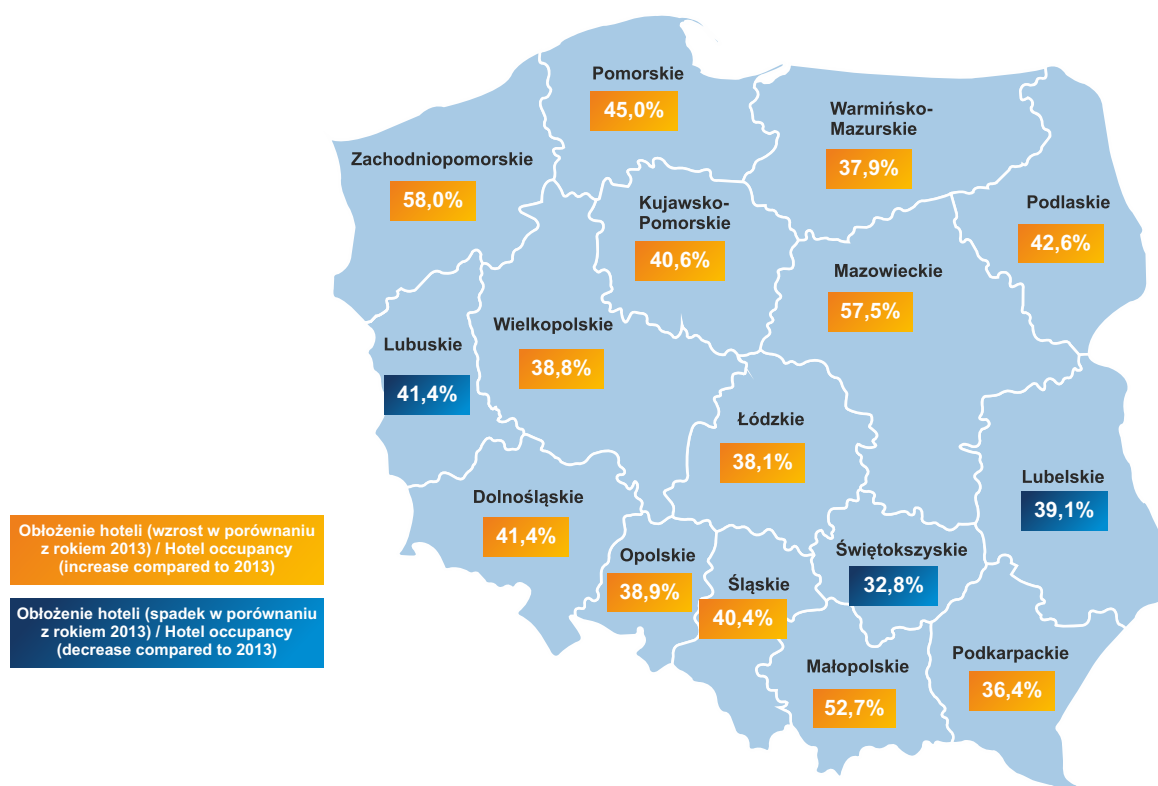
Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014

## 1.2. Obłożenie hoteli

Według Głównego Urzędu Statystycznego średnie obłożenie hoteli w Polsce w roku 2014 wyniosło 45,4%, w porównaniu z 44,3% w roku poprzednim. Aż w trzynastu województwach obłożenie wzrosło w stosunku do roku wcześniejszego, jedynie w trzech spadło (w woj. lubelskim, świętokrzyskim i lubuskim), aczkolwiek nieznacznie. W roku 2014 jedynie w trzech regionach obłożenie przekroczyło średnią dla kraju, tj. w województwach: mazowieckim, zachodniopomorskim i małopolskim. Średnie obłożenie w pozostałych trzynastu województwach było niższe niż średnia krajowa (45,4%).

Dysproporcje w średnim obłożeniu hoteli pomiędzy poszczególnymi województwami są znaczące. Osiągające jedne z najwyższych wskaźników obłożenia – województwo mazowieckie – notuje o prawie 25 punktów procentowych wyższe obłożenie od sąsiedniego województwa świętokrzyskiego i o prawie 20 punktów procentowych wyższe obłożenie od województwa łódzkiego. Nierówności te pogłębiają się – województwa z najwyższymi wynikami obłożenia w roku 2014 osiągnęły również wzrost obłożenia w stosunku do roku 2013.

### Obłożenie hoteli w poszczególnych województwach w roku 2014



Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

## 1.2. Hotel occupancy

According to the Polish Central Statistical Office (GUS), the average hotel occupancy rate in Poland in 2014 was 45.4% as compared to 44.3% the previous year. As many as 13 provinces saw occupancy rise on the year before, and it decreased in only three (Lubelskie, Świętokrzyskie and Lubuskie), be it marginally. In 2014, occupancy in only three regions were above the national average: Mazowieckie, Zachodniopomorskie and Małopolskie. Average performance in the remaining thirteen provinces was below that of the national average (45.4%).

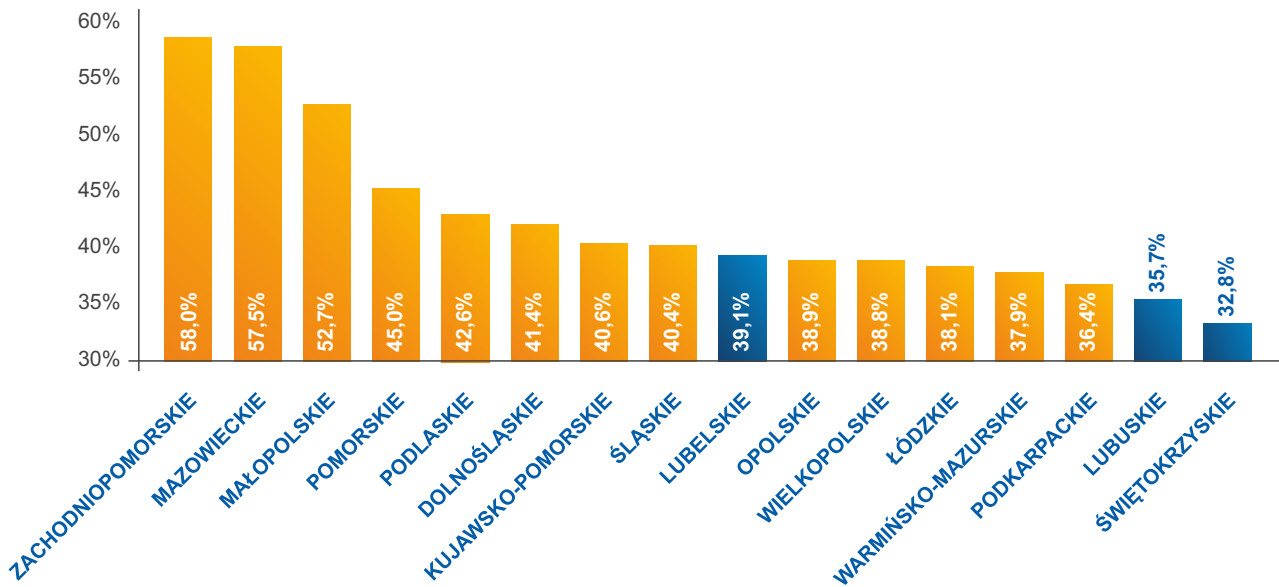
The disproportions in the average hotel occupancy between given provinces are significant. Occupancy across Mazowieckie Province – which is one of the best performing provinces – are almost 25 percentage points above the occupancy of the neighbouring Świętokrzyskie Province and nearly 20 percentage points more than the occupancy in Łódzkie Province. These disparities are deepening – provinces with the best occupancy in 2014 returned an increase on the 2013 occupancy.

### Hotel occupancy per province in 2014

Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

Obłożenie hoteli w poszczególnych województwach w roku 2014

Hotel occupancy per province in 2014

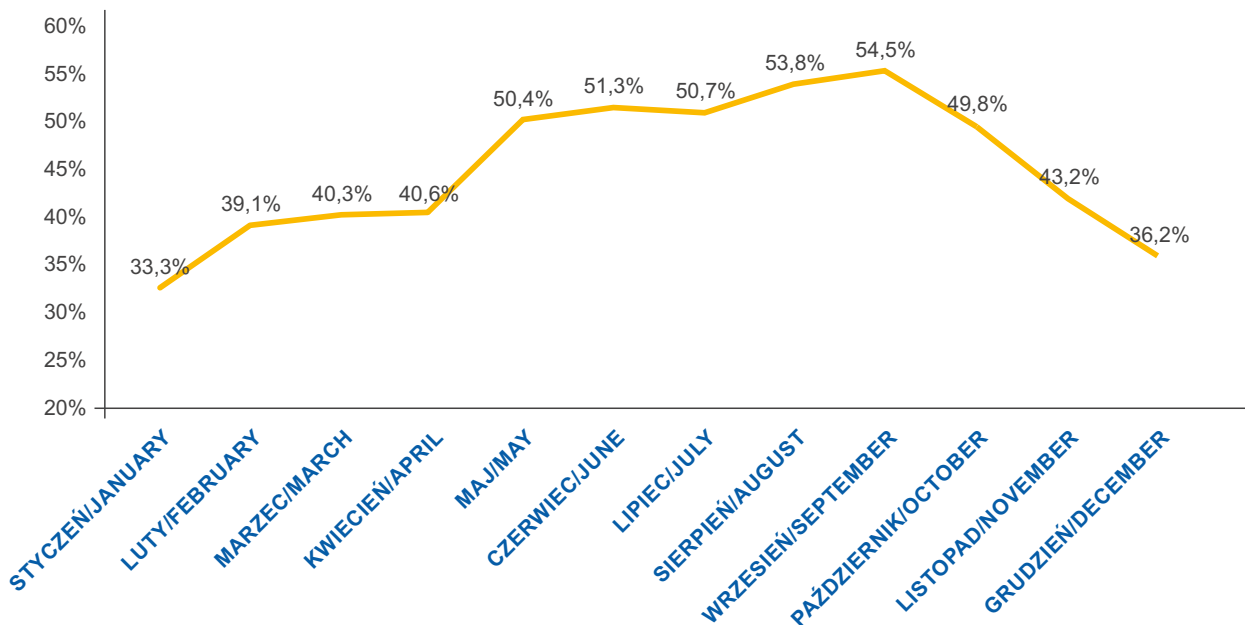


Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

Obłożenie pokoi hotelowych w Polsce w poszczególnych miesiącach 2014 roku

Hotel rooms occupancy per month in 2014



Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

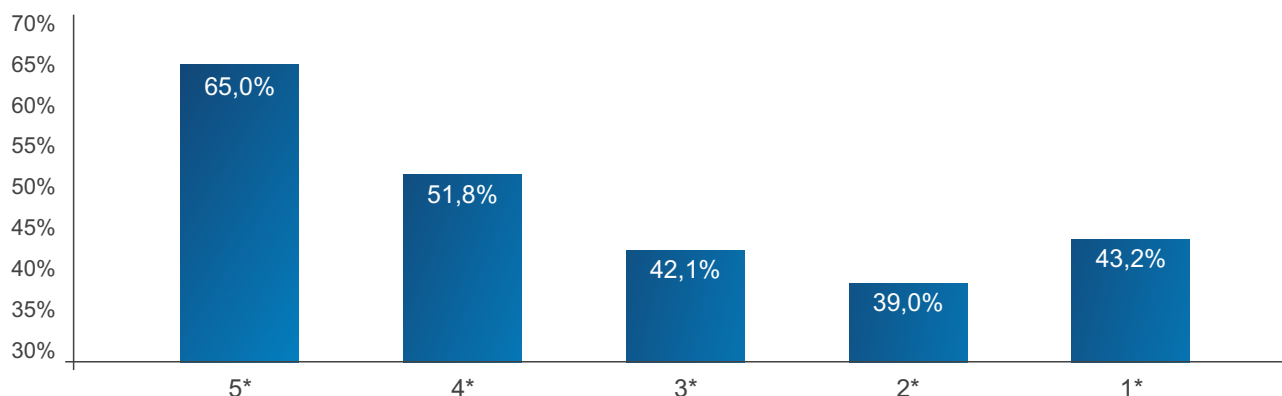
Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014



Najwyższe średnie obłożenie (65%) notują w Polsce hotele 5\*. Inwestycje w hotele 5\*, ze względu na wysokie nakłady inwestycyjne wynikające z lokalizacji tych obiektów w najlepszych destynacjach, a także ze względu na wysoki koszt budowy jednego pokoju hotelowego, są w znakomitej większości przypadków głęboko przemyślane i nieprzypadkowe. Segment hoteli 4\* uzyskuje średnio znacznie słabsze wyniki od hoteli 5\* – różnica wynosi kilkanaście punktów procentowych. Wyniki obłożenia hoteli 1, 2 i 3\* oscylują w zbliżonych granicach (około 40%), nie przekraczając jednakże średniej dla kraju. Granica 35-40% obłożenia obiektu hotelowego, przy założeniu racjonalnej polityki cenowej i kosztowej, a także niewygórowanej ceny zakupu działki, jest granicą opłacalności całej inwestycji. Hotele zlokalizowane w dużych miastach uzyskują średnio znacznie lepsze wyniki od obiektów zlokalizowanych poza nimi, oscylujące w granicach 55-70% obłożenia, stąd wnioskować można iż znakomita część hoteli w segmencie 1-3\* uzyskuje wielce niezadowalające wyniki obłożenia.

The highest average occupancy (65%) in Poland are enjoyed by 5\* hotels. Investments in 58 hotels, due to their high investment outlays stemming from locating these units in prime destinations, as well as due to the high cost of building one hotel room, are, in the great majority of cases, thoroughly throughout and purposeful. On average, the 4\* hotel segment, returns poorer results than 5\* hotels – the difference amounts to a dozen or so percentage points. 1, 2 and 3\* hotel occupancy oscillate around the same figures (approx. 40%), without however exceeding the national average. A 34-40% hotel occupancy assuming a rational cost and price policy, as well as a reasonable land purchase price, is the break-even point for the entire investment. On average, hotels in large cities return significantly better results than units located out of town, occupancy oscillating between 55-70%, thus one may venture to say that the great majority of hotels in the 1-3\* segment return highly unsatisfactory occupancy.

#### Obłożenie hoteli według kategorii obiektu



Źródło: Horwath HTL na podstawie  
Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

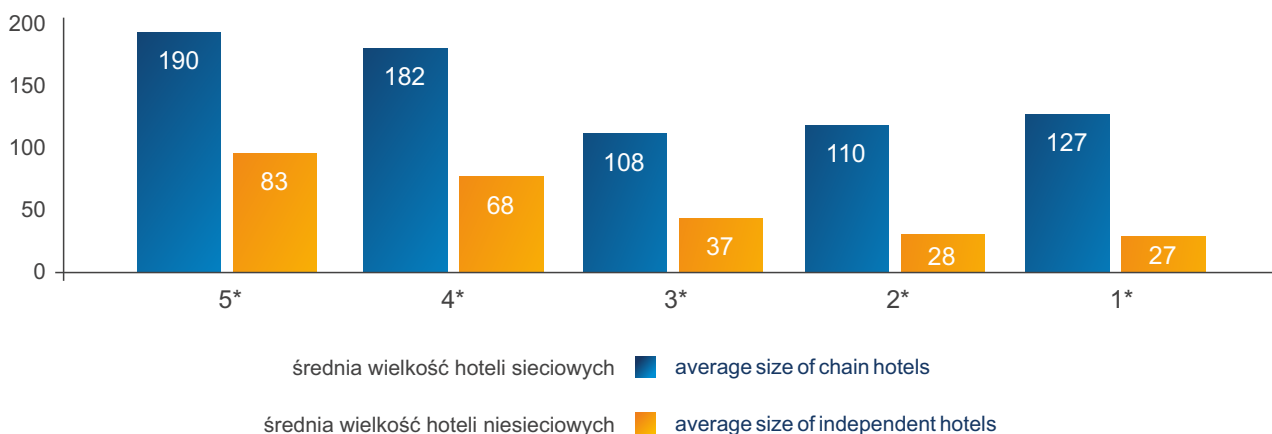
#### Occupancy of hotels according to category

Source: Horwath HTL based on  
Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

### 1.3. Usieciowienie hoteli

Hotele sieciowe w Polsce są średnio ponad 3,5 razy większe od hoteli niesieciowych. Średnia wielkość obiektów hotelowych we wszystkich kategoriach przekracza 100 pokoi i jest naturalną konsekwencją wymagań sieci hotelowych, które nie są zainteresowane obiektami małymi.

#### Średnia wielkość hoteli sieciowych i niesieciowych według kategorii na koniec roku 2014



Źródło: Horwath HTL, 2014

Odsetek hoteli sieciowych w strukturze wszystkich hoteli w Polsce waha się w granicach 12% i pozostaje niezmienny w ostatnich latach. Stagnacja w rozwoju polskich sieci hotelowych wpływa negatywnie na tempo usieciowienia hoteli w Polsce, które kształtuje się na podobnym poziomie, co tempo rozwoju całego rynku. Negatywnie na rozwój usieciowienia oddziałuje również bardzo ograniczona oferta umów dzierżawy, którymi rynek jest zainteresowany w największym stopniu.

Województwo mazowieckie jest liderem w obszarze stopnia usieciowienia bazy hotelowej, na co dominujący wpływ ma Warszawa: 22% regionalnych hoteli i 57% pokoi hotelowych funkcjonuje w ramach sieci hotelowych. Wysoki stopień usieciowienia notowany jest również w województwie łódzkim, na co duży wpływ ma obecność na tym rynku znacznej liczby polskich sieci hotelowych, takich jak: Hotele Centrum, Elbest Hotels, Trip, Hotel 500, Qubus, WAM, etc. Województwa z niskim odsetkiem hoteli i pokoi sieciowych to głównie regiony pozbawione znaczących i powszechnie znanych atrakcji turystycznych lub o niewielkim znaczeniu biznesowym – województwo podkarpackie, lubuskie, opolskie, czy świętokrzyskie.

### 1.3. Hotel chain proliferation

In Poland, hotels part of chains are on average 3.5 times larger than independent hotels. The average size of hotels across all categories exceeds 100 rooms and is a natural consequence of hotel chain requirements which are not interested in small units.

#### The average size of chain and independent hotels according to category at the end of 2014

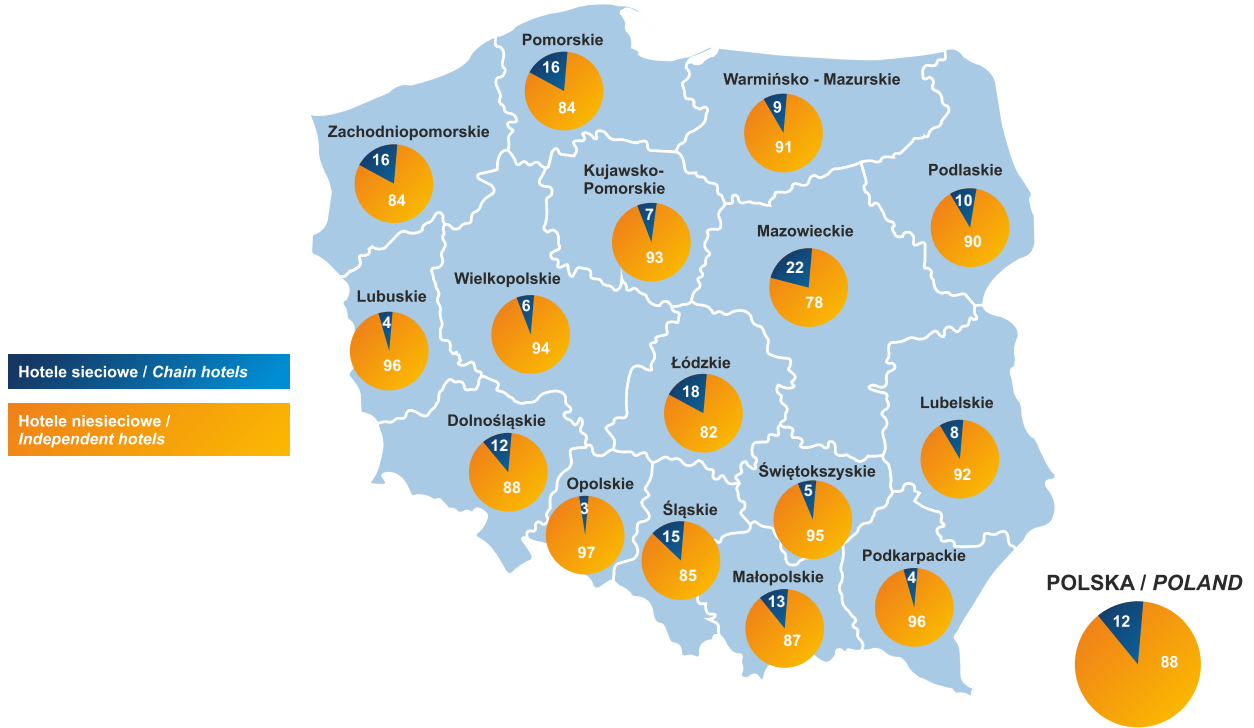
Source: Horwath HTL, 2014

The percentage of chain hotels in the structure of all hotels in Poland stands at around 12% and has remained unchanged over the last few years. The stagnation in the development of Polish hotel chains has had a negative effect of the rate of hotel chain proliferation in Poland, which is at about the same level as the growth rate for the entire market. The chain proliferation has also been stifled by the very limited range of leases, which the market is truly interested in.

Mazowieckie Province is the leader in terms of hotel infrastructure chain proliferation, with Warsaw in the driving seat: 22% regional hotels and 57% of hotel chain operate within the scope of hotel chains. A high level of chain proliferation is also reported by the Łódzkie Province, here driven by a large number of Polish hotel chain on that market, such as: Hotele Centrum, Elbest Hotels, Trip, Hotel 500, Qubus, WAM, etc. Provinces with a low percentage of chain hotels and rooms primarily constitute regions without significant and generally recognised tourist attractions or with little business significance – Podkarpackie, Lubuskie, Opolskie or Świętokrzyskie Provinces.

Odsetek hoteli sieciowych i niesieciowych według województw (%)

The ratio of chain and independent hotels according to province (%)

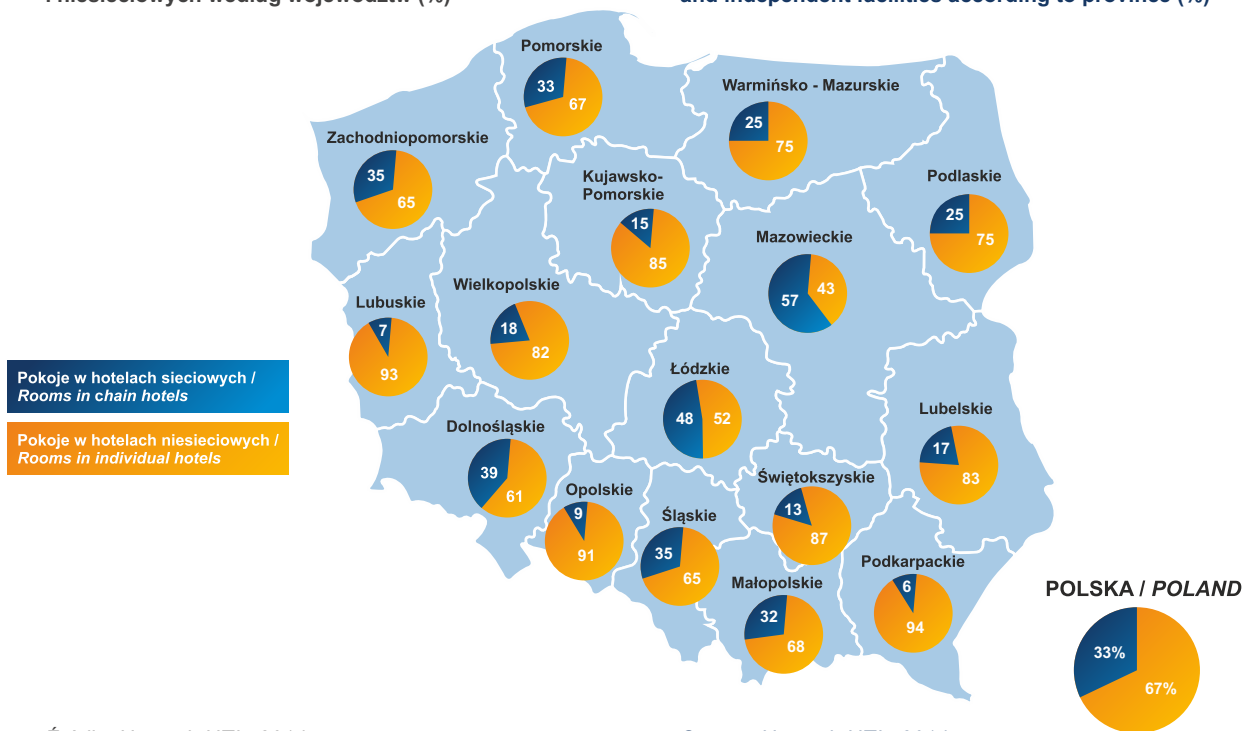


Źródło: Horwath HTL, 2014

Source: Horwath HTL, 2014

Odsetek pokoi hotelowych w obiektach sieciowych i niesieciowych według województw (%)

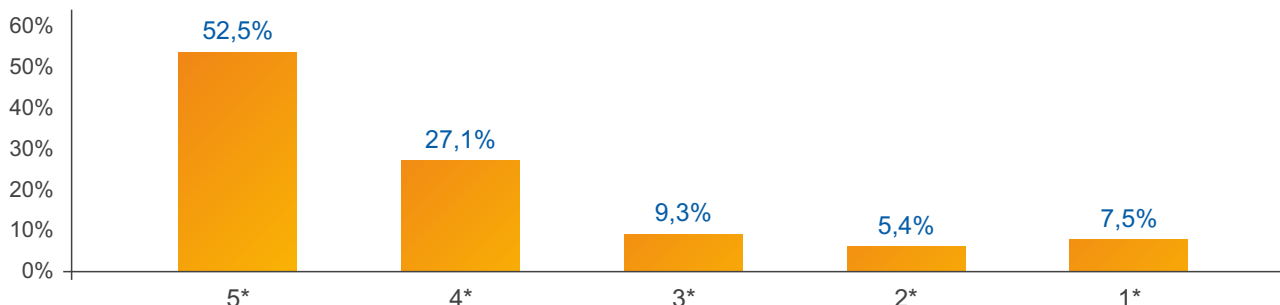
The ratio of hotel rooms at chain and independent facilities according to province (%)



Źródło: Horwath HTL, 2014

Source: Horwath HTL, 2014

### Usieciowienie hoteli w Polsce według kategorii

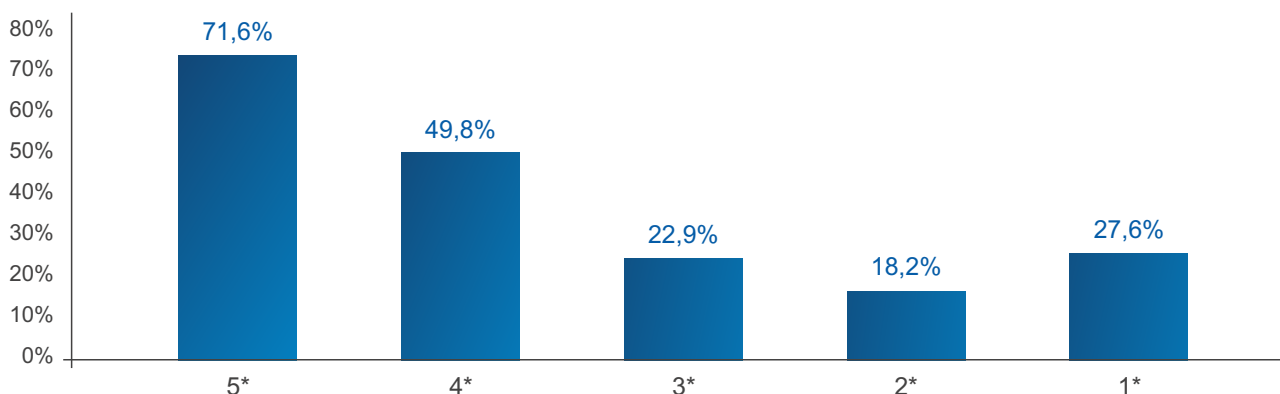


### Chain hotels in Poland according to category

Source: Horwath HTL, 2014

Źródło: Horwath HTL, 2014

### Usieciowienie pokoi hotelowych w Polsce według kategorii



### Chain proliferation among hotel rooms in Poland according to category

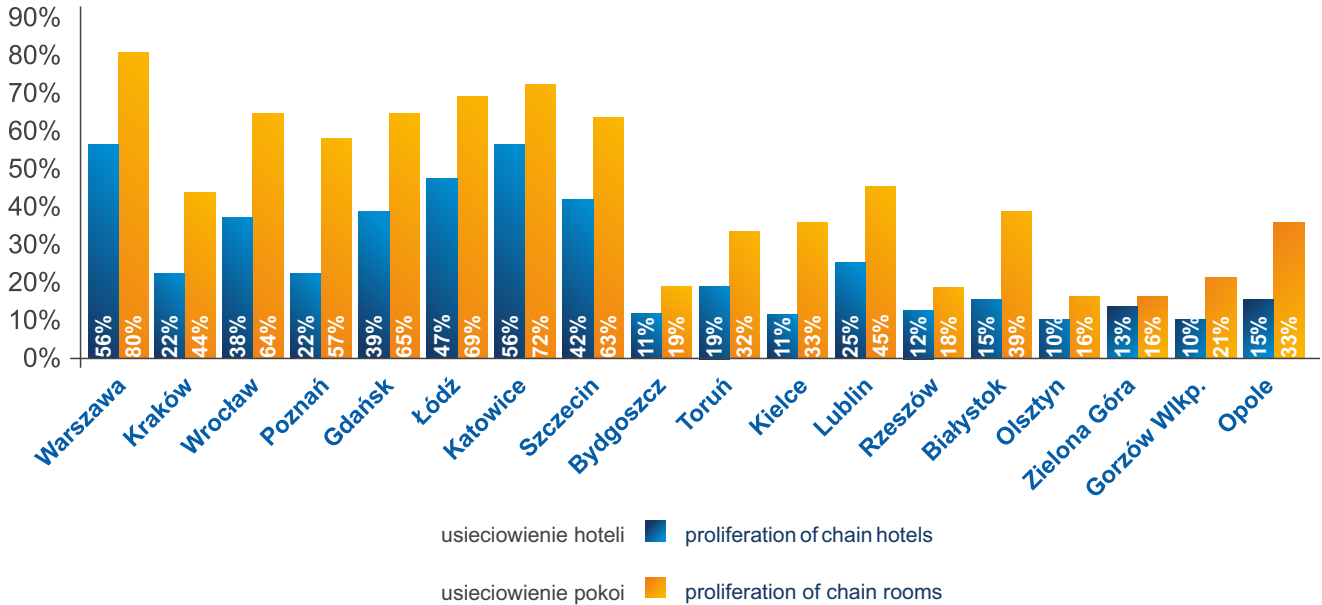
Source: Horwath HTL, 2014

Źródło: Horwath HTL, 2014

Największy odsetek usieciowienia, zarówno hoteli jak i pokoi hotelowych, odnotowano w najwyższej kategorii hoteli – obiektach 5-gwiazdkowych. Wynika to z faktu, że dominująca część obiektów o tym standardzie to hotele głównie miejskie, które charakteryzują się bardzo dużą liczbą pokoi i dużym zainteresowaniem sieci hotelowych. Hotele sieciowe w kategorii 4\* w Polsce stanowią niewiele ponad ¼ wszystkich obiektów w tym standardzie. Inaczej wygląda to w przypadku pokoi hotelowych – połowa dostępnych pokoi w tym standardzie to pokoje sieciowe. Niskim usieciowieniem charakteryzują się hotele 1-3\* – poniżej 10% hoteli w danej kategorii. Nieco wyższy jest w tych kategoriach wskaźnik usieciowienia pokoi hotelowych.

The largest percentage of chain hotels as well as hotel rooms is present in the top hotel category – 5-star units. This stems from the fact that the lion's share of units in this category are primarily city hotels, with a large number of rooms and a lot of interest from hotel chains. Hotel chains in the 4\* category in Poland represent just over ¼ of all units of this standard. The situation is different when it comes to hotel rooms – half the available rooms to this standards are chain rooms. Chain proliferation is least for 1-3\* hotels – less than 10% of hotels in a given category. The hotel rooms chain proliferation index is slightly higher for these categories.

Usieciowienie hoteli i pokoi hotelowych w miastach wojewódzkich



Chain proliferation among hotels and hotel rooms in provincial capitals

Źródło: Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich, 2014

Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices, 2014

Pod względem odsetka pokoi należących do sieci hotelowych prym wiodą trzy miasta wojewódzkie: Warszawa (80%), Katowice (72%), Łódź (69%). W przypadku tak wysokiego usieciowienia hoteli w Katowicach znaczenie miała bardzo dobra lokalizacja komunikacyjna miasta, bliskość granic czeskiej i słowackiej, prężnej Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a także dobrych wyników makroekonomicznych miasta. W odróżnieniu od Warszawy, w Katowicach duże znaczenie odgrywają polskie sieci hotelowe, takie jak: sieć Diament, Quality System, Qubus czy Likus. Jeśli chodzi o Łódź, wysokie usieciowienie pokoi hotelowych generowane jest przez sieć Hotele Centrum, posiadającą w mieście trzy obiekty o liczbie pokoi przekraczającej 350. Miasta wojewódzkie o mniejszym znaczeniu dla gospodarki nie są tak chętnie wybierane przez sieci hotelowe, stąd wskaźnik usieciowienia hoteli i pokoi hotelowych jest w nich mniejszy.

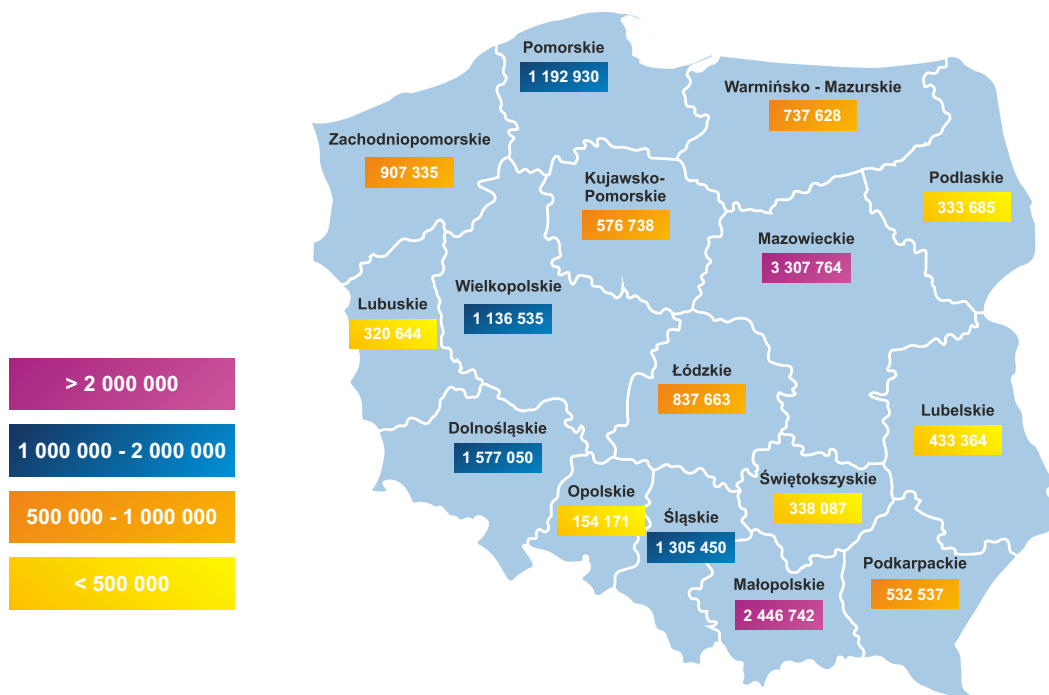
With respect to the numbers of rooms owned by hotel chains three provincial cities are at the forefront: Warsaw (80%), Katowice (72%), Łódź (69%). For Katowice and its high proliferation of hotel chains, the city's excellent communicational location, vicinity of Czech and Slovak borders, dynamic Special Economic Zone in Katowice as well as the city's good macroeconomic results were not without significance. Unlike Warsaw, Katowice is dominated by Polish hotel chains, such as Diament, Quality System, Qubus or Likus. When it comes to Łódź, the high proportion of chain owned hotel rooms is generated by the Hotele Centrum chain, which owns three facilities in the city with more than 350 rooms in total. Provincial cities of a lesser significance to the economy are not so eagerly sought after by the hotel chains, and thus the chain proliferation when it comes to rooms of hotels is smaller.



## 1.4. Przyjazdy do hoteli

Według Głównego Urzędu Statystycznego liczba osób, które skorzystały z noclegu w polskich hotelach w roku 2014 przekroczyła 16,1 mln. Województwami, z których bazy hotelowej w roku 2014 skorzystała największa liczba osób, są: mazowieckie (3,3 mln) i małopolskie (2,4 mln). Regiony te zanotowały również najwyższą liczbę udzielonych noclegów w hotelach, odpowiednio 5,3 mln i 5,1 mln. Przyjazdy do hoteli zlokalizowanych w województwie mazowieckim generowane są w przeważającym stopniu przez gości biznesowych – w odróżnieniu od przyjazdów do województwa małopolskiego, które mają charakter głównie turystyczny. Liczbę udzielonych noclegów przekraczającą 2 miliony zanotowały dodatkowo cztery województwa: pomorskie i zachodniopomorskie (długie pobyty wypoczynkowe), a także śląskie i dolnośląskie (silne ośrodki biznesowe, z prężnie działającymi Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi, dodatkowo silne ośrodki sportów zimowych). Najniższą liczbę osób korzystających z hoteli zanotowały województwa ściany wschodniej, a także województwo opolskie i lubuskie. Najwyższy wzrost liczby osób korzystających z hoteli w porównaniu z rokiem 2013 zanotowało województwo podkarpackie (o 27%), co wynika z silnego rozwoju Rzeszowa, a także otwarcia pod koniec roku 2013 dużego kompleksu hotelowego w Arłamowie.

**Liczba osób korzystających z hoteli w poszczególnych województwach w roku 2014**



Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

## 1.4. Hotel arrivals

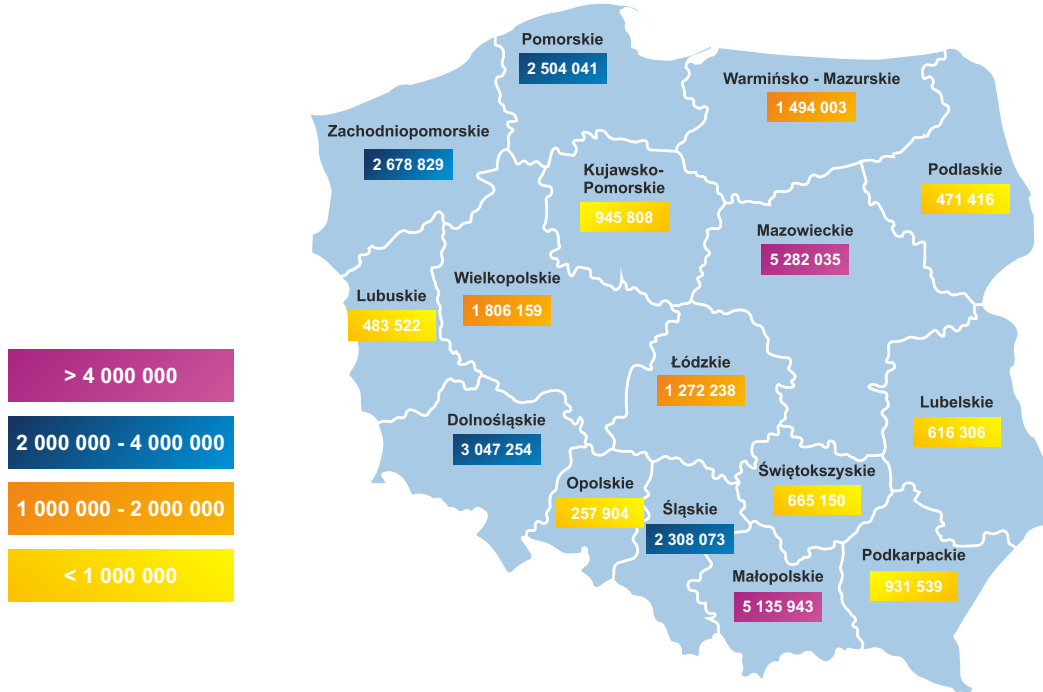
According to the Polish Central Statistical Office (GUS), in 2014 more than 16.1 million people took advantage of accommodation in Polish hotels. Provinces which saw the highest numbers of people use their hotel infrastructure were: Małopolskie (3.3 million) and Małopolskie (2.4 million). These regions also reported the highest numbers of hotel nights purchased at hotels: 5.3 million and 5.1 million respectively. Arrivals at hotels in the Mazowieckie Province are primarily generated by business guests – as opposed to arrivals in the Małopolskie Province, where these are primarily of a tourist character. In addition, four Provinces recorded more than 2 million hotel nights: Pomorskie and Zachodniopomorskie (long recreational stays) as well as Śląskie and Dolnośląskie (major business hubs, dynamic Special Economic Zones, popular winter sports facilities). The smallest numbers of people using hotels were reported by the east wall provinces, as well as Opolskie and Lubuskie provinces. The highest increase in the number of people using hotels as compared to 2013 was recorded in Podkarpackie Province (27%), stemming from the rapid development of Rzeszów and the opening of a large hotel complex in Arłamów towards the end of 2013.

**Number of guests at hotels according to province in 2014**

Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

**Liczba noclegów udzielonych w hotelach w poszczególnych województwach w 2014 roku**

**Number of room nights in hotels according to province in 2014**

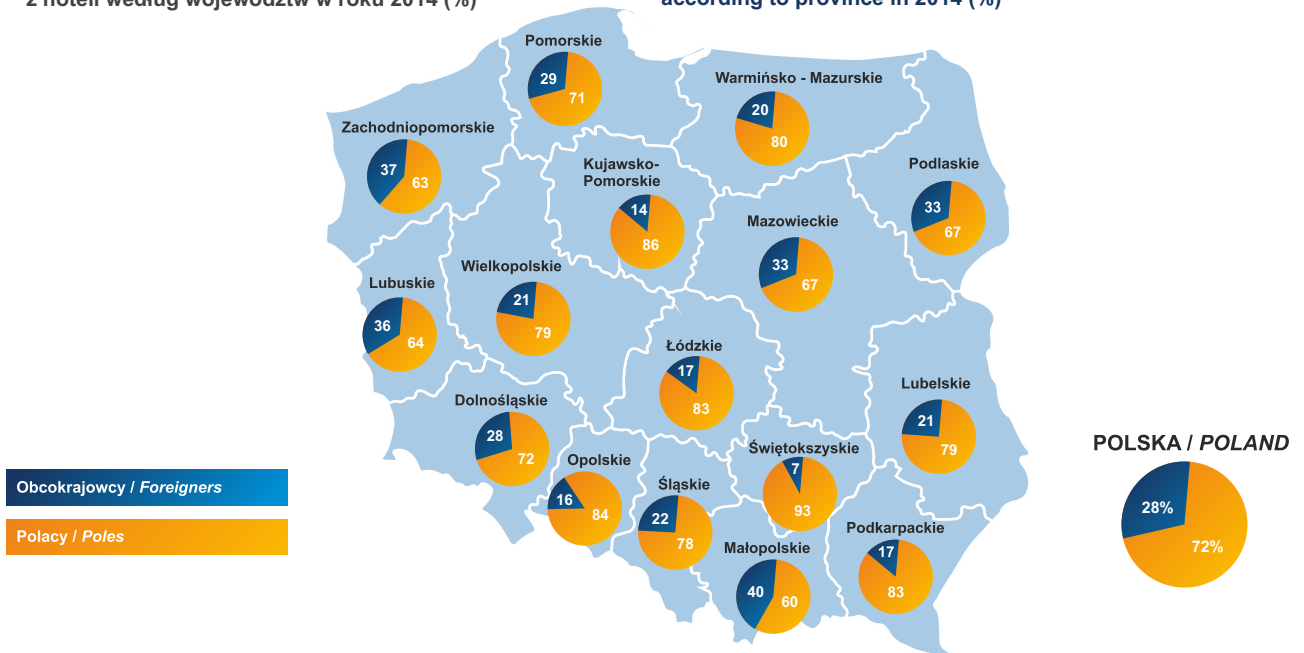


Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

**Odsetek Polaków i obcokrajowców korzystających z hoteli według województw w roku 2014 (%)**

**The ratio of Polish and foreign guests at hotels according to province in 2014 (%)**



Źródło: Horwath HTL na podstawie Głównego Urzędu Statystycznego, 2014

Source: Horwath HTL based on Polish Central Statistical Office (GUS), 2014

Odsetek obcokrajowców korzystających z polskiej bazy hotelowej na przestrzeni ostatnich pięciu lat kształtuje się na stałym poziomie około 30%, z lekkim spadkiem w roku 2014. Pomimo stabilnego wzrostu liczby turystów zagranicznych w Polsce (3,1 mln osób korzystających z hoteli w roku 2009 do 4,5 mln w roku 2014), struktura korzystających z noclegów w hotelach nie zmienia się, co wynika z rosnącej liczby noclegów generowanych przez Polaków.

The percentage of foreigners using the Polish hotel infrastructure over the last five years has been constant at 30%, with a slight drop in 2014. Despite a stable increase in the number of foreign tourists in Poland (3.1 million people using hotels in 2009 up to 4.5 million people in 2014), the structure of those staying at hotels remains unchanged, stemming from more and more hotel stays generated by Poles.

## 2

## Sytuacja na rynku hotelowym w roku 2015

### 2.1. Sytuacja na rynku hotelowym w głównych polskich miastach w roku 2015

#### Warszawa

Warszawa jest dominującym rynkiem hotelowym na mapie Polski, zarówno pod względem podaży bazy hotelowej, jak i popytu na nią. Warszawski rynek hotelowy charakteryzuje się bardzo dużym odsetkiem pokoi sieciowych (80%), jednym z wyższych poziomów obłożenia hoteli i średnimi cenami wśród miast wojewódzkich, dużą podażą pokoi z segmentu upper upscale i luksusowego, a także przeważającym segmentem gości biznesowych w bazie hotelowej.

Sytuacja na rynku hotelowym w Warszawie w pierwszych siedmiu miesiącach 2015 roku była dobra. Średnie obłożenie hoteli w porównaniu z tym samym okresem roku 2014 wzrosło o 7,3%, średni ADR wzrósł o 1,8%, natomiast średni RevPAR wzrósł o 9,3%. Najlepszym miesiącem spośród siedmiu badanych był maj, w którym hotele warszawskie zanotowały średni RevPAR na poziomie PLN 265. Na korzystne wyniki stołecznych hoteli w roku 2015 wpływ miały przyjazdy zarówno biznesowe, jak i turystyczne. Lotnisko Chopina w Warszawie w przeciągu pierwszych sześciu miesięcy 2015 roku odnotowało wzrost liczby obsługiwanych pasażerów o 7,4% w porównaniu z analogicznym okresem roku wcześniejszego. Otwarte pod koniec 2014 Muzeum Historii Żydów Polskich dodatkowo zwiększyło zainteresowanie przyjazdami turystycznymi do miasta.

Baza hotelowa w Warszawie w pierwszych 7 miesiącach nie powiększyła się o żaden nowy hotel, nie są również planowane żadne nowe otwarcia do końca badanego roku. Znaczące otwarcia hoteli w mieście będą miały miejsce w latach 2017-2018.

#### Wyniki stołecznych hoteli na tle stolic Europy Środkowo-Wschodniej.

Wyniki osiągnięte przez warszawskie hotele w przeciągu pierwszych siedmiu miesięcy 2015 roku wypadają korzystnie w porównaniu z wynikami hotelarzy w innych stolicach państw CEE. Przychód przypadający na jeden pokój hotelowy (RevPAR) w Warszawie osiągnął poziom prawie EUR 50 i był bardzo zbliżony do wyników osiągniętych przez hotele zlokalizowane w Budapeszcie. W zestawieniu prym wiedzie Praga, która jest równocześnie największym rynkiem hotelowym wśród badanych miast, z podażą około 500 obiektów hotelowych. Najniższy średni RevPAR zanotowały kijowskie hotele (EUR 33,8), na których wynik wpływ mają słabe wyniki obłożenia, wahające się w granicach 35%. Konflikt na wschodzie Ukrainy, który spowodował wycofanie się części rosyjskiego biznesu z kraju, a także zmniejszoną skalę ruchu turystycznego i deprecjację hrywny, jest w głównej mierze odpowiedzialny za osłabienie wyników kijowskich

## The hotel market in 2015

### 2.1. The hotel market in 2015 in major Polish cities

#### Warsaw

Warsaw is the dominant hotel market on the Polish map, in terms of the hotel infrastructure as well as the demand. A very large percentage of chain owned hotel rooms (80%), one of the highest hotel occupancy rates and average prices as compared to provincial capitals, a large supply of upper upscale and luxury segment rooms as well as a dominance of the business sector are all characteristic of the Warsaw hotel market.

The situation on the hotel market in Warsaw in the first seven months of 2015 was good. Average hotel occupancy rates, as compared with the same period in 2014 increased by 7.3%, the average ADR was up by 1.8%, with the average RevPAR increase of 9.3%. Out of the months in question, May was the best with Warsaw's hotels recording RevPAR at PLN 265. Both tourist as well as business arrivals had an impact on the good performance of the capital's hotels in 2015. In the first six months of 2015, Warsaw's Chopin Airport recorded a 7.4% growth of passengers on the same period of the previous year. The Museum of the History of Polish Jews, which opened its doors towards the end of 2014, further increased tourist interest in the city.

In the first 7 months, the hotel infrastructure in Warsaw has not seen a new hotel. There are no openings in the pipeline for this year. In 2017-2018 the city will see significant hotel openings.

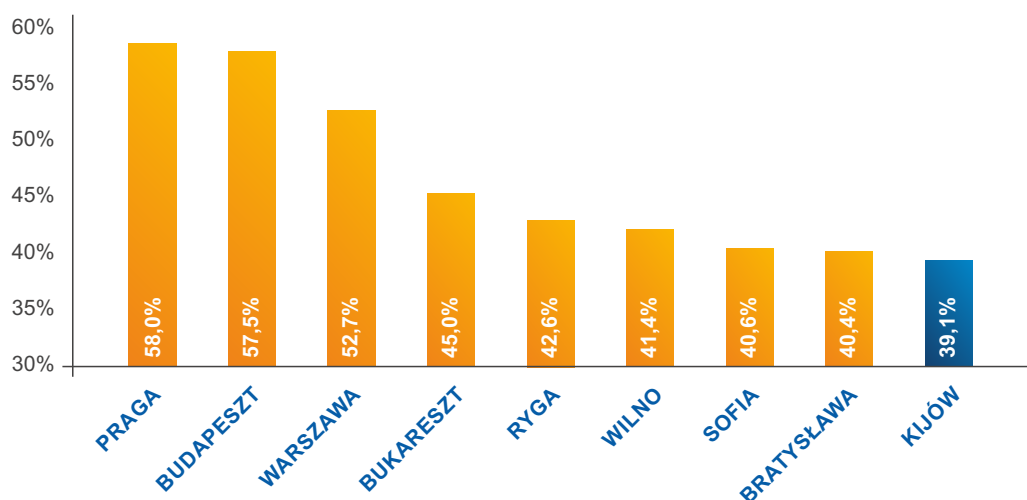
#### Warsaw's hotel performance as compared to Central-Eastern European capitals.

The results obtained by Warsaw's hotels over the first seven months of 2015 are also looking good when compared to results from hoteliers from other CEE capitals. Revenue generated by a single hotel room (RevPAR) in Warsaw was at almost 50 EUR and very close to hotels in Budapest. In a comparison, Prague, with the largest hotel market out of the cities taken into account with approx. 500 hotels, is in first place. The lowest average RevPAR was returned by hotels in Kiev (EUR 33.8), with low occupancy rates, oscillating at around 35%, significantly affecting the result. The conflict in the east of Ukraine, which caused a withdrawal of most Russian business from the country as well as reduced tourist traffic and depreciation of the hryvnia are the prime culprits in Kiev's hotels poor results. According to experts, the segment which experienced the negative effects of the armed conflict to the largest extent is the luxury and upper scale hotel segment –

hoteli. Według ekspertów segmentem, który w największym stopniu doświadczył negatywnych efektów konfliktu zbrojnego jest segment hoteli luksusowych i upper upscale – zdominowany na Ukrainie przez międzynarodowe sieci hotelowe, a także najbardziej konkurencyjny. Szacuje się, iż podstawowe wyniki hoteli z tego segmentu obniżyły się w roku 2014 o około 40-50%. Natomiast Budapeszt notuje z roku na rok coraz lepsze podstawowe wyniki hoteli, wyprzedzając w tym zakresie w roku 2015 Warszawę. Warty zanotowania jest fakt, iż potencjał rynku hotelowego stolicy Węgier został zauważony przez marki z segmentu luksusowego – w 2016 roku swoje podwoje otwiera hotel Ritz-Carlton. Z kolei w Pradze i Bratysławie w wakacje roku 2015 otwarte zostały hotele działające pod luksusową marką sieci Starwood – A Luxury Collection.

in Ukraine dominant by international hotel chains and the most competitive. It is estimated, that the basic performance of hotels in this segment deteriorated in 2014 by 40-50%. Whereas Budapest reports year-on-year improvements in basic hotel performance, in 2015 overtaking Warsaw in this respect. The fact that the potential of the hotel market in Hungary's capital was noticed by brands from the luxury segment is worth pointing out – in 2016 Ritz-Carlton will open its doors to guests. On the other hand, hotels operating under the luxury chain brand Starwood – A Luxury Collection, opened in Prague and Bratislava in 2015.

#### Przychód osiągnięty na jeden pokój hotelowy w poszczególnych stolicach Europy Środkowo-Wschodniej w okresie styczeń-lipiec 2015 (EUR)



Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global, 2015

#### Revenue per room in the various capitals of Central and Eastern Europe in the period of January-July 2015 (EUR)

Source: Horwath HTL based on STR Global, 2015

#### Trójmiasto

Rynek hotelowy w Trójmieście od kilku lat przeżywa ożywienie inwestycyjne i traktowany jest w chwili obecnej jako jedno z najatrakcyjniejszych miejsc dla nowych inwestycji hotelowych. Ten optymizm co do kondycji rynku hotelowego poparty jest coraz to lepszymi wynikami funkcjonujących na nim hoteli. W przeciągu pierwszych siedmiu miesięcy 2015 roku średnie obłożenie hoteli w Trójmieście wzrosło o 8,8% w stosunku do tego samego okresu roku poprzedniego, średni ADR wzrósł o 3,5%, natomiast średni RevPAR o 12,6%. Co interesujące, trójmiejskie hotele zanotowały w badanym okresie najwyższe średnie ceny wśród największych i najsilniejszych aglomeracji Polski tj. Warszawy, Krakowa, Wrocławia i Poznania. Średni ADR w okresie styczeń-lipiec 2015 wyniósł w Trójmieście 317 PLN.

#### Trójmiasto

Over the last few years, the hotel market in Trójmiasto has seen an investment revival and at the moment is treated as one of the most attractive locations for new hotel investments. This optimism as to the standing of the hotel market is backed up by ever better results returned by hotels already operating in the city. During the first seven months of 2015, the average hotel occupancy rates in Trójmiasto, as compared with the same period in 2014 increased by 8.8%, the average ADR was up by 3.5%, with the average RevPAR increase of 12.6%. Interestingly, during the period in question, hotels in Trójmiasto reported the highest average prices amongst the largest and most powerful Polish agglomerations, i.e.: Warsaw, Kraków, Wrocław and Poznań. The average ADR in the period January - July 2015 in Trójmiasto was PLN 317.



Na tak korzystne wyniki trójmiejskich hoteli wpływ mają dwa podstawowe czynniki: rozwój centrów BPO w mieście wsparty intensywnym rozwojem rynku nieruchomości biurowych, a także coraz większa rozpoznawalność aglomeracji jako atrakcyjnego kierunku turystycznego wśród osób z zagranicy. Niewątpliwie na pozytywne wyniki hoteli wpływ miały obiekty otwarte w 2014 roku: Europejskie Centrum Solidarności, a także Teatr Szekspirowski. Stolica województwa – Gdańsk, stała się bardzo pożądanym kierunkiem na weekendowe przyjazdy wśród mieszkańców zwłaszcza Skandynawii, dla których ceny usług i produktów są bardzo atrakcyjne, a oferta turystyczna – ciekawa. Również mieszkańcy Obwodu Kaliningradzkiego, w ramach małego ruchu granicznego, generują relatywnie duży popyt na usługi hotelowe w Trójmieście.

Podczas badanych miesięcy 2015 roku rynek hotelowy w Trójmieście wzbogacił się o hotele: Puro w Gdańsku i Courtyard by Marriott w Gdyni. Do końca roku planowane jest otwarcie hotelu Almond, który zlokalizowany będzie przy ulicy Toruńskiej w Gdańsku z ofertą 110 pokoi i apartamentów.

#### Kraków

Rynek hotelowy w Krakowie charakteryzuje się dużym odsetkiem turystów zagranicznych w bazie noclegowej, przekraczającym 50%. Duża rozpoznawalność miasta na arenie międzynarodowej, a także znaczna popularność Krakowa pod kątem przyjazdów typu city breaks wśród, zwłaszcza angielskich, turystów sprawia, że miejskie obiekty noclegowe notują znaczny odsetek gości zagranicznych. Pierwsze siedem miesięcy roku 2015 były dobre dla krakowskiego rynku hotelowego, średni poziom obłożenia wzrósł o 7,3% w porównaniu z analogicznym okresem 2014 roku, średni poziom ADR wzrósł o 3,1%, natomiast RevPAR o 10,6%. Nie bez znaczenia dla wyników hoteli w roku 2015 pozostało otwarcie pod koniec 2014 roku Międzynarodowego Centrum Kongresowego ICE.

W badanym okresie Kraków wzbogacił się o cztery hotele – 4\* Best Western Q Plus z 154 pokojami, 3\* Q Hotel oferujący 89 pokoi, 3\* hotel Hampton by Hilton, który jest częścią dwumarkowej inwestycji zlokalizowanej w okolicach Expo Areny na krakowskich Czyżynach oraz obiekt działający pod marką DoubleTree by Hilton, którego otwarcie nastąpiło na początku października 2015 roku. Obydwa hotele pod marką Q zarządzane są przez polską sieć hotelową Dobry Hotel.

#### Wrocław

Pierwszych siedem miesięcy 2015 roku przyniosło spadki średnich cen na wrocławskim rynku hotelowym, rzędu 4% w porównaniu z analogicznym okresem 2014 roku. Z drugiej strony hotele zanotowały znaczący wzrost obłożenia, na poziomie ponad 10%, co łącznie przełożyło się na wzrost poziomu RevPAR o prawie 6%. Spadki średnich cen na wrocławskim rynku doprowadziły do obniżenia się średniej ceny w badanym okresie poniżej granicy 200 PLN.

Two primary factors have had an impact on the favourable performance of hotels in Trójmiasto: growth of BPO centres in the city supported by an intensive growth on the office real estate market as well as the ever increasing recognisability of this agglomeration as an attractive tourist destination among foreign visitors. Undoubtedly, the 2014 openings of the European Solidarity Centre and the Shakespeare Theatre had an impact on the positive performance of hotels. Gdańsk, the provincial capital, became a very sought after destination for weekend getaways amongst Scandinavians, for whom prices of services and goods are very attractive, and the tourist facilities enticing. Also, residents of the Kaliningrad region, within the scope of local border traffic, generate a relatively large demand for hotel services in Trójmiasto.

During the months in 2015 taken into account, the hotel market in Trójmiasto grew by the following hotels: Puro in Gdańsk and Courtyard by Marriott in Gdynia. Opening of the Almond hotel is planned by the end of the year, which will be located by Toruńska Street in Gdańsk, with 110 rooms and apartments.

#### Kraków

The hotel market in Kraków services a large percentage of tourists, exceeding 50%. The recognisability of the city on the international arena, as well as the significant popularity of Kraków in terms of city breaks, particularly amongst English tourists means that the city's accommodation providers have recorded a significant increase in the percentage of foreign guests. The first seven months of 2015 were very favourable for Kraków's hotel market, the average occupancy rates increased by 7.3 on the same period in 2014, average ADR was up by 3.1%, with RevPAR increasing by 10.6%. The opening of the International Congress Centre towards the end of 2014 was significant for the 2015 results.

During the period in question, Kraków saw the opening of four new hotels – 4\* Best Western Q Plus with 154 rooms, 3\* Q Hotel with 89 rooms, 3\* hotel Hampton by Hilton, which is a part of the dual branded investment located within the region of the Expo Arena in Kraków's Czyżyny and a property operating under the DoubleTree by Hilton brand, which opened its doors at the start of October 2015. Both Q brand hotels are managed by a Polish hotel chain – Dobry Hotel.

#### Wrocław

The first seven months of 2015 saw decreases in the average prices on Wrocław's hotel market in the order of 4% as compared on the analogous 2014 period. On the other hand hotels reported a significant growth in occupancy rates, at levels of 10%, which together translated into a RevPAR increase of almost 6%. Decreases in average prices on Wrocław's market lead to a decrease in the average price during the period in question to below 200 PLN.

Wzrastające obłożenie wrocławskich hoteli przy spadających cenach wskazuje na intensywną walkę konkurencyjną obecnych graczy, tym bardziej, iż w badanym okresie rynek nie wzbogacił się o żaden nowy hotel.

Dzięki poprawie komunikacji kolejowej i drogowej ze stolicą, rynek hotelowy we Wrocławiu, paradoksalnie, może mieć problem z coraz intensywniejszym przyciąganiem klientów biznesowych do bazy hotelowej. Będzie wynikało to z możliwości sprawnego załatwienia spraw w przeciągu jednego dnia w stolicy Dolnego Śląska, bez konieczności noclegu w mieście. Z kolei bardzo dużą szansą na poprawę wyników obiektów hotelowych będzie piastowanie przez Wrocław tytułu Europejskiej Stolicy Kultury, co nastąpi już w roku 2016.

### **Poznań**

Pierwszych siedem miesięcy 2015 roku przyniosło wzrost średniego obłożenia hoteli w Poznaniu o 10,4%, w porównaniu z tym samym okresem roku 2014. Cena pozostała stabilna i była zbliżona do poziomu z roku 2014, natomiast średni poziom RevPAR wzrósł o 9,4%.

Pierwsza połowa roku 2015 nie przyniosła zmian na mapie hotelowej Poznania, również do końca roku nie są planowane otwarcia nowych hoteli w mieście. Spodziewane jest nieznaczne pogorszenie wyników miejskich hoteli w okresie jesiennym z powodu modernizacji drogi startowej poznańskiego lotniska i jego całkowitego wyłączenia z użytkowania na kilka tygodni.

Increasing occupancy rates of Wrocław's hotels accompanies by falling prices to fierce competition between the current market players, emphasised by the fact that during the period in question there were no new openings on that market.

Paradoxically, the improved rail and road links to the capital, may cause problems for the hotel market in Wrocław. This will stem for the possibility of efficiently sorting out all matters in the city over the course of a day without the need for overnight accommodation. On the other hand, Wrocław's European Capital of Culture title which it will hold from 2016 presents a great opportunity to improve results.

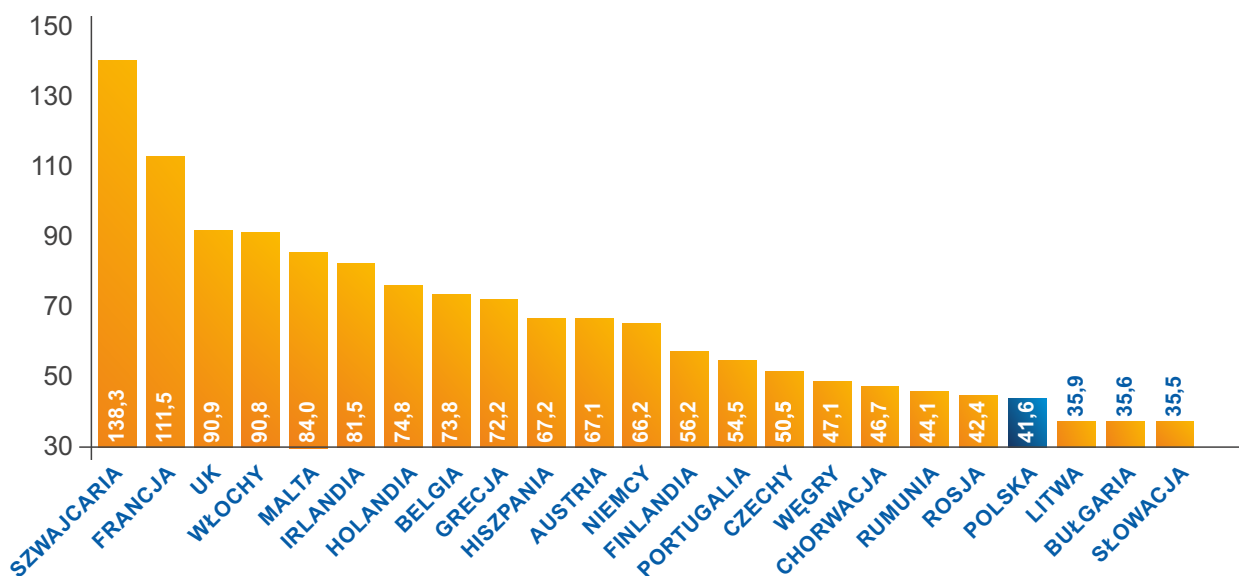
### **Poznań**

In the first seven months of 2015, average hotel occupancy rates, as compared with the same period in 2014 increased by 10.4%. The price remained stable and was similar to 2014 levels, with average RevPAR up by 9.4%.

The first half of 2015 brought no changes on the hotel map of Poznań. There are no hotel openings in the pipeline by the end of the year. The autumn season is expected to bring about a slight deterioration in the results of the city's hotels due to a modernisation of the runway at Poznań's airport and the ensuing closure of the airport for a few weeks.

## 2.2. Wyniki polskich hoteli na tle innych państw europejskich w 2015 roku

Przychód osiągnięty na jeden pokój hotelowy w państwach europejskich w okresie styczeń - lipiec 2015 (EUR)



Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global, 2015

Wyniki osiągane przez polskie hotele wciąż nie są satysfakcjonujące w relacji do wyników hoteli w innych państwach europejskich. Podstawowym powodem relatywnie niskiego przychodu osiąganego przez jeden pokój hotelowy w Polsce jest niska średnia cena. Natomiast w zakresie średniego obłożenia polskie hotele nie odbiegają znacząco od wyników hoteli w innych państwach. Niskie średnie ceny, które z jednej strony wynikają z intensywnej walki konkurencyjnej, natomiast z drugiej strony mają swoje odbicie w przewadze liczebnej gości krajowych w stosunku do zagranicznych, są często czynnikiem hamującym i zniechęcającym zagranicznych inwestorów do inwestycji w Polsce.

## 2.2. The results of Polish hotels as compared to other European countries in 2015

Revenue per room in the various European countries in the period of January - July 2015 (EUR)

Source: Horwath HTL based on STR Global, 2015

The results obtained by Polish hotels are still not satisfactory in relation to hotel results in other European cities. The primary cause of the low revenues generated by a single hotel room in Poland is the low average price. Whereas within the scope average occupancy rates, Polish hotels are not far behind hotels in other countries. The low average prices, which on the one hand are the result of fierce competition, and on the other hand are reflected in the larger numbers of domestic guests as compared to those from abroad, are often a factor stifling foreign investments in Poland.

### 2.3. Sieci hotelowe

W Polsce działają zarówno krajowe, jak i międzynarodowe sieci hotelowe, które obecne są praktycznie na terenie całego kraju. Ze względu na brak ogólnie przyjętego terminu hotelu sieciowego, na potrzeby raportu Hotel Guidebook przyjęliśmy jego definicję, która przedstawiona jest poniżej:

- Sieć hotelowa jest to organizacja, która posiada swoją własną markę lub marki, która może być zarządzana przez tego samego właściciela lub korporację. Jest to grupa hoteli zrzeszonych.
- Hotel zrzeszony jest to obiekt, który jest członkiem sieci hotelowej, należy do sieci franczyzowej lub innego systemu zrzeszającego hotele, członkostwo w których przynosi mu specjalne korzyści, głównie w postaci możliwości korzystania ze wspólnego systemu rezerwacyjnego.

Co więcej, na potrzeby niniejszej publikacji, za hotele sieciowe uznajemy wszystkie obiekty międzynarodowych i polskich sieci hotelowych, w ramach których działają co najmniej trzy hotele.

W połowie 2015 roku w Polsce działały 24 polskie sieci hotelowe, które łącznie oferowały 145 hoteli z ponad 16 tys. pokoi hotelowych oraz 15 międzynarodowych sieci hotelowych ze 158 hotelami i ponad 25 tys. pokojami hotelowymi.

### 2.3. Hotel Chains

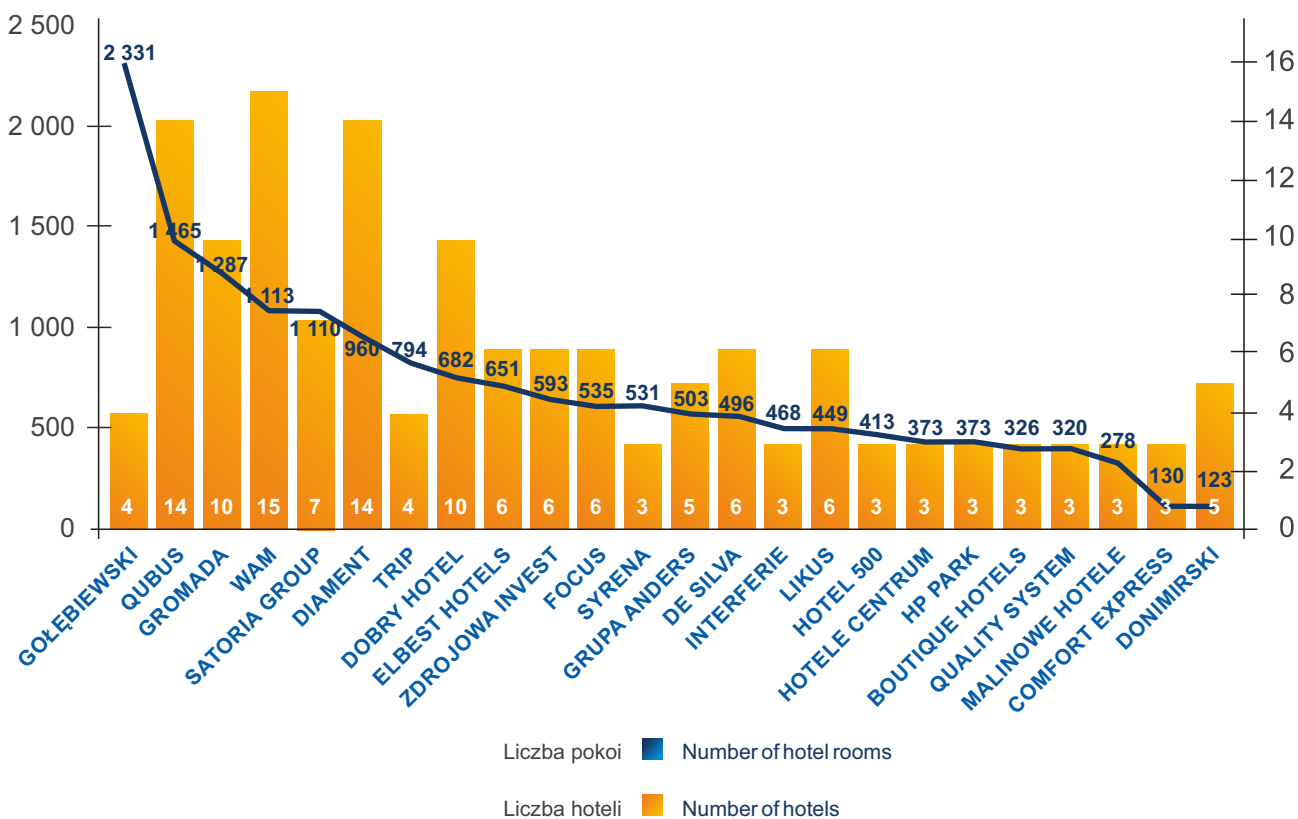
Domestic and foreign hotel chains operate across the entire Poland. Due to the lack of a generally accepted definition of a chain hotel, for the purpose the Hotel Guidebook, the following definition shall apply:

- A hotel chain is a group of associated hotels, an organization having its own brand or brands, which can be managed by the same owner or corporation. It is a group of associated hotels.
- An associated hotel is a facility, which is a member of a hotel chain, belonging to a franchise chain or another system associating hotels, with specific benefits of such membership, in particular, access to a common booking system.

Moreover, for the purpose of this publication, we consider chain hotels to include all facilities belonging to international and Polish hotel chains, consisting of at least three hotels.

In the middle of 2015, 24 Polish hotel chains were operating across Poland, jointly offering 145 hotels with more than 16 thousand rooms and 15 international hotel chains with 158 hotels and more than 25 thousand hotel rooms.

Polish hotel chains



Źródło: Horwath HTL, 2015

Source: Horwath HTL, 2015

Nasze zestawienie dotyczące polskich sieci hotelowych wzbogaciło się o sieć Malinowe Hotele, która posiada trzy obiekty hotelowe, zlokalizowane w południowej Polsce. Profil działalności sieci to oferta usług hotelowych połączona z ofertą Medical & SPA. Sieć posiada dwa hotele w Solcu-Zdroju i jeden w Świeradowie-Zdroju. Najnowszy obiekt sieci – hotel Malinowy Raj w Solcu-Zdroju, który otwarty został w czerwcu tego roku, zlokalizowany jest w pobliżu kompleksu basenów mineralnych, których pomysłodawcą i inwestorem jest właściciel sieci. W planach spółki jest także budowa nowoczesnego obiektu leczniczego w Ciechocinku.

Kolejną siecią, która wzbogaciła nasze zestawienie jest sieć Boutique Hotels. Marka Boutique Hotels stworzona została przez łódzką spółkę CFI (Central Fund of Immovables), będącą operatorem trzech hoteli 4\* – Plaza Hotel w Warszawie, Król Kazimierz w Kazimierzu Dolnym i Masuria w Worlinach. Dodatkowo, pod marką Boutique Hotels działa kilka obiektów noclegowych w Łodzi, Wrocławiu, Sosnowcu i Bytomiu, które są również zarządzane przez spółkę CFI. Hotele Król Kazimierz, a także Masuria zostały przejęte po upadającym Europejskim Funduszu Hipotecznym.

Z naszego zestawienia zniknęły hotele Europejskiego Funduszu Hipotecznego (EFH), które po upadłości spółki nabyte zostały przez nowych właścicieli.

Pewne zmiany nastąpiły w sieci Qubus, której nowa strategia przewiduje koncentrację działań na obiektach przynoszących wysoki próg rentowności, a także rozwoju nowej marki ekonomicznej – ALTO. W ramach przyjętej strategii, sieć w marcu 2015 roku zrezygnowała z działalności hotelowej w obiekcie sieciowym w Wałbrzychu. Z kolei w lutym tego roku został otwarty pierwszy obiekt pod marką ALTO w Żorach. Sieć Qubus wdraża również nowy program franczyzowy, skierowany do właścicieli obiektów 3 i 4\* zlokalizowanych w dużych ośrodkach miejskich i wypoczynkowych.

Grupa hoteli WAM to spółka państwowa, która powstała po wydzieleniu hoteli z majątku Wojskowej Agencji Mieszkaniowej. Sieć posiada i zarządza 15 hotelami i dwoma obiektami noclegowymi. Na początku roku 2015 został wszczęty proces prywatyzacji spółki. Wstępne oferty zakupu hoteli złożyło pięć podmiotów, do drugiego etapu zakwalifikowało się trzech oferentów. Obecnie na ukończeniu jest proces wyboru.

Ciekawszym wydarzeniem ostatnich miesięcy było przejęcie 100% udziałów w sieci Style Hotels przez sieć hoteli Diament, stąd ta pierwsza nie figuruje już w naszym zestawieniu polskich sieci hotelowych. Sieć Diament zakłada dalszą ekspansję marki, a także trwają przygotowania do jej debiutu na giełdzie. Oprócz strategicznego dla sieci rynku śląskiego, Diament planuje również rozwój m.in. w Warszawie.

Our list of Polish hotel chains grew by the Malinowe Hotels chain, with three hotels located in the south of Poland. The chain's specialises in hotel services combined with Medical & SPA attractions. The chain has two hotels in Solec-Zdrój and one in Świeradów-Zdrój. The newest hotel of the chain – Malinowy Raj in Solec-Zdrój, which was opened in June this year is located in the vicinity of a complex of mineral pools, an investment coined by the chain owner. The company also plans to build a modern treatment facility in Ciechocinek.

The new next chain on our list is the Boutique Hotels chain. The Boutique Hotels brand was created by CFI (Central Fund of Immovables), a Łódź based company, operating three 4\* hotels – Plaza Hotel in Warsaw, Król Kazimierz in Kazimierz Dolny and Masuria in Worliny. Additionally a number of accommodation facilities in Łódź, Wrocław, Sosnowiec and Bytom are operating under the Boutique Hotels brand which are also managed by CFI. The Król Kazimierz and Masuria hotels have been taken over from the bankrupt Europejski Fundusz Hipoteczny.

Europejski Fundusz Hipoteczny (EFH) hotels no longer figure on our list, as following bankruptcy of the company, these have been taken over by new owners.

Certain changes have also taken place in the Qubus chain, which is pursuing its new policy prescribing focus on units yielding high rates of return and development of its new economy brand – ALTO. Within the scope of the adopted strategy, in March 2015 the brand abandoned its hotel operations in the chain hotel in Wałbrzych. On the other hand, the first unit under the ALTO brand was opened in Żory in February this year. The Qubus brand is also implementing a new franchise programme aimed at 3 and 4\* hotel owners located in large urban centres and resorts.

The WAM group of hotels is a national company, established after separation of hotels from Wojskowa Agencja Mieszkanio-wa. The chain has and manages 15 hotels and two accommodation facilities. At the start of 2015, the company began its privatisation process. Initial hotel purchase bids were submitted by five entities, with three qualifying for the second round. Currently, the selection process is nearing an end.

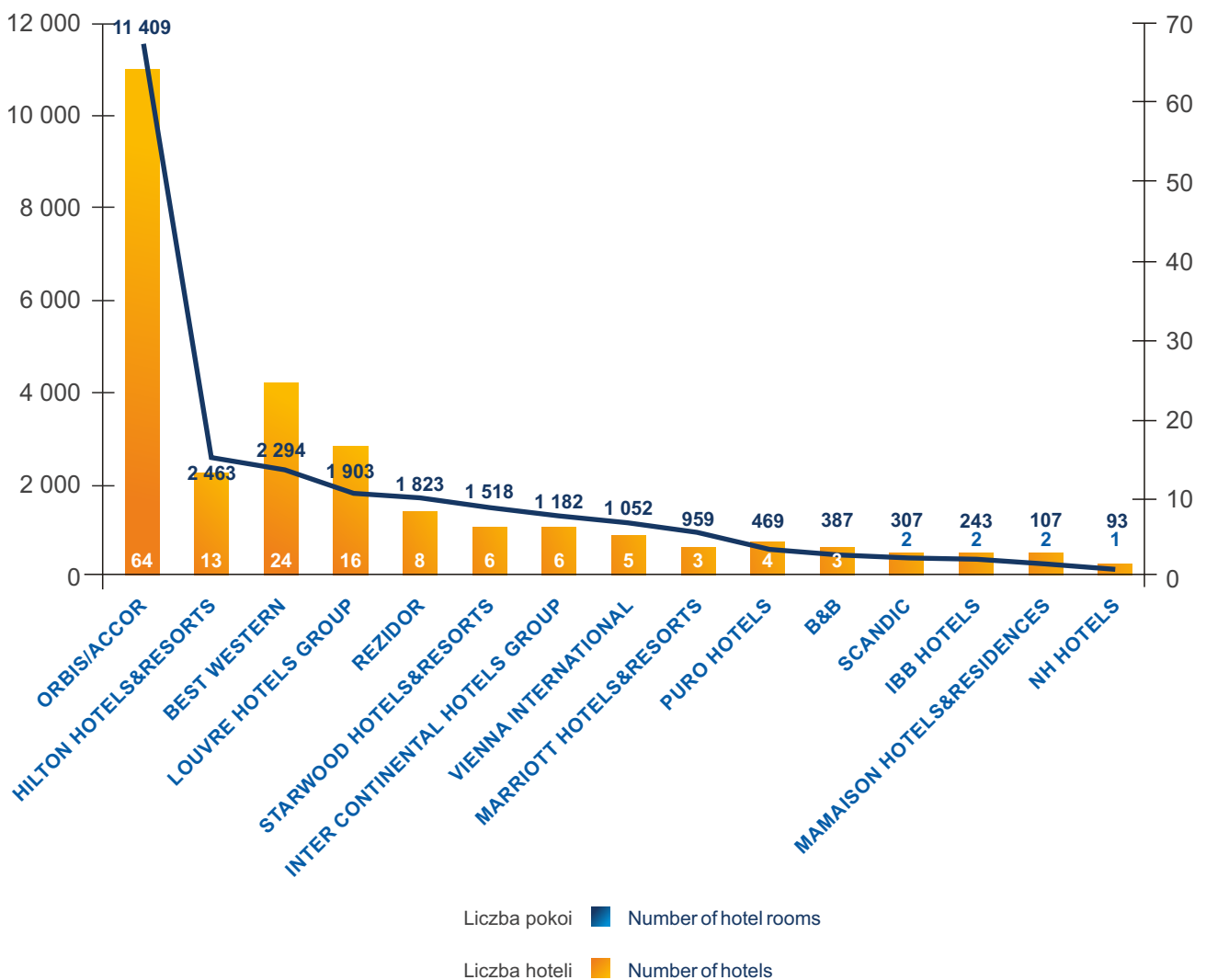
An even more interesting event of the recent months was the taking over of a 100% stake in Style Hotels chain by Diament hotel chain, and as a result the former is no longer on our list of Polish hotel chains. The Diament chain is looking forward to further expand the brand, and is preparing to be listed. Apart from the Silesian market, strategic for the brand, Diament is also planning to grow in Warsaw, amongst others.

Wartym zanotowania jest fakt dynamicznego rozwoju sieci Dobry Hotel, która w samym 2015 roku wzbogaciła się o dwa nowe obiekty: 4\* Best Western Plus Q Hotel i 3\* Q Hotel. Intensywny rozwój zapowiada również sieć Focus, która w roku 2016 planuje otwarcie swojego siódmego hotelu (drugiego hotelu w Gdańsku), a w przeciągu dwóch lat planuje łącznie otwarcie czterech nowych obiektów pod własną marką. Z kolei portfolio sieci Elbest zmniejszyło się o jeden obiekt – Hotel Energetyk w Iwoniczu-Zdroju, który w chwili obecnej funkcjonuje jako hotel Elita.

The rapid growth of the Dobry Hotel chain is also noteworthy, which added two new units to its assets in 2015: 4\* Best Western Plus Q Hotel and 3\* Q Hotel. The Focus chain is also looking forward to intensive growth, with the opening of its seventh hotel (its second hotel in Gdańsk) planned for 2016, and over the course of two years it is planning to open the doors of four new units under its own brand. On the other hand, the Elbest chain portfolio lost one facility – Hotel Energetyk in Iwonicz-Zdrój, which is currently operating as Elita hotel.

**Międzynarodowe sieci hotelowe**

**International hotel chains**



Źródło: Horwath HTL, 2015

Source: Horwath HTL, 2015



Międzynarodowe sieci hotelowe kontynuują ekspansję na polskim rynku hotelowym. W przeciągu ostatnich dwóch lat liczba obiektów działających pod markami międzynarodowych sieci hotelowych wzrosła o kilkanaście. W tym samym czasie liczba obiektów działających pod markami polskich sieci hotelowych nie zmieniła się. Zmiany te potwierdzają kontynuację negatywnych tendencji w polskich sieciach hotelowych, których rozwój w ostatnich latach charakteryzuje słowo „stagnacja”. Te z polskich podmiotów, które notują wzrost liczby obiektów, skazane są na własne inwestycje, bądź na współpracę na zasadach dzierżawy. Siła polskich marek jest na tyle słaba, iż przegrywają one konkurencję z międzynarodowymi potentatami w branży hotelowej, przez co zainteresowanie np. franczyzą polskiej sieci hotelowej jest znikome. Z drugiej strony, siła międzynarodowych sieci hotelowych obecnych na polskim rynku jest na tyle duża, iż zainteresowane są one głównie umowami franczyzowymi i umowami o zarządzanie.

Nasze zestawienie międzynarodowych sieci hotelowych wzbogaciło się o sieć Puro Hotels, która posiada w Polsce cztery obiekty, natomiast zestawienie opuściła sieć Hyatt, która w 2014 zaprzestała zarządzać jedynym swoim obiektem w Polsce – hotelem Hyatt Regency w Warszawie.

Wśród międzynarodowych sieci hotelowych obecnych na polskim rynku rozwój zanotowały sieci: Orbis/Accor, Best Western, Hilton Hotels&Resorts, Marriott Hotels&Resorts, a także B&B.

Największą liczbę obiektów hotelowych oferuje sieć Orbis/Accor, której rozwój w Polsce jest w głównej mierze generowany poprzez franczyzę i zarządzanie. Ostatnie otwarcia hoteli funkcjonujących pod markami z portfolio sieci obejmują: 4\* Hotel Mercure Bydgoszcz Sepia, a także 3\* Ibis Styles Wrocław Centrum. Obydwa otwarcia miały miejsce w roku 2014.

Drugą największą międzynarodową siecią hotelową na polskim rynku jest Best Western. Rozwój sieci w Polsce obfituje w wiele nowych akcesji, ale także wiele wyjść hoteli z sieci. W samym 2015 roku sieć powiększyła się o pięć nowych obiektów – Best Western Plus w Brzegu, Best Western Petropol w Płocku, Best Western Plus Hotel Dyplomata w Olsztynie, a także Best Western Q Plus i Best Western Efekt Express w Krakowie.

Intensywny rozwój bazy noclegowej ma miejsce w ramach sieci Hilton Hotels&Resorts. W 2014 roku pod markami sieci Hilton otwarto w Polsce trzy hotele: 5\* DoubleTree by Hilton w Warszawie, 3\* Hampton by Hilton Warszawa Centrum, a także 4\* Hilton Garden Inn Airport Kraków. Te trzy obiekty zwiększyły podaż pokoi sieci aż o ponad 800 jednostek. W 2015 roku natomiast nastąpiło otwarcie hotelu Hampton by Hilton w Krakowie, który stanowi część dwumarkowego kompleksu hotelowego oraz 4\* Hotelu DoubleTree by Hilton, którego otwarcie nastąpiło na początku października 2015 roku.

International hotel chains have been continuing their expansion on the Polish market. Over the last two years the number of units operating under international hotel chain brands increased by a dozen. Over that time the number of units operating under Polish hotel chain brands remained unchanged. These changes confirm the continuation of the negative trends at Polish hotel chains of recent years, which can be best described as stagnation. Those Polish entities, which are seeing increasing numbers of facilities are condemned to in-house investments or lease based cooperation. The Polish brands are so weak, that they are losing in the competition against international hotel industry powerhouses, which makes interest in franchising Polish chain hotels marginal. On the other hand, the power of international hotel chains present on the market is such, that they are mostly interested in franchise and management agreements.

Our list of international hotel chains has a new arrival – Puro Hotels, a chain with four hotels in Poland. The Hyatt chain is no longer on the list, as in 2014 it stopped managing its only facility in Poland – The Hyatt Regency hotel in Warsaw.

Amongst the international hotel chains on the Polish market, the following have reported growth: Orbis/Accor, Best Western, Hilton Hotels&Resorts, Marriott Hotels&Resorts and B&B.

The Orbis/Accor chain has the largest number of hotels and its growth in Poland is primarily driven by franchising and management. The most recent openings of hotels operating under brands from the portfolio include: 4\* Hotel Mercure Bydgoszcz Sepia, as well as 3\* Ibis Styles Wrocław Centrum. Both openings took place in 2014.

Best Western is the second largest international hotel chain on the Polish market. Chain growth in Poland is brimming with new accessions, but also numerous hotel exits from chains. Just in 2015 the chain grew by five new facilities – Best Western Plus in Brzeg, Best Western Petropol in Plock, Best Western Plus Hotel Dyplomata in Olsztyn as well as Best Western Q Plus and Best Western Efekt Express in Krakow.

The intense growth of accommodation infrastructure is taking place within the framework of the Hilton Hotels&Resorts chain. In 2014 three hotels opened their doors under the Hilton chain brands: 5\* DoubleTree by Hilton in Warsaw, 3\* Hampton by Hilton Warszawa Centrum and 4\* Hilton Garden Inn Airport Kraków. These three facilities single handedly increased the supply of rooms from the chain by more than 800. Whereas the Hampton by Hilton hotel in Kraków opened in 2015 and is part of the dual branded hotel complex and the 4\* DoubleTree by Hilton Hotel, which opened at the start of October 2015.

Po inwestycjach w Toruniu i Warszawie, sieć hotelowa B&B otworzyła w maju 2014 roku we Wrocławiu swój trzeci hotel w Polsce. Wzrost zanotowała również sieć Marriott Hotel&Resorts, która w 2015 roku otworzyła swój trzeci obiekt w Polsce – 4\* Courtyard by Marriott Gdynia Waterfront. W najbliższych latach można spodziewać się kolejnych otwarć hoteli pod markami sieci Marriott – szczególnie intensywny rozwój zaplanowany jest dla ekonomicznej marki Moxy, która bardzo dobrze wpisuje się w potrzeby krajowego rynku. Pierwszy hotel Moxy w Polsce ma zostać otwarty na terenie Międzynarodowego Portu Lotniczego Katowice – Pyrzowice w 2019 roku.

W najbliższych latach można również spodziewać się intensywniejszego niż dotychczas rozwoju sieci InterContinental Hotels Group, a to za sprawą zatrudnienia przez sieć dyrektora do spraw rozwoju na Polskę. Podobnie jak sieć Marriott z marką Moxy, również sieć IHG planuje w Polsce rozwój swojej ekonomicznej marki – Holiday Inn Express.

Following investments in Toruń and Warsaw, the B&B hotel chain opened its third hotel in Poland in May 2014. The Marriott Hotel&Resorts chain also reported growth, which in 2015 opened its third facility in Poland – 4\* Courtyard by Marriott Gdynia Waterfront. Further hotel openings may be expected in the years to come under the Marriott chain brands – with particularly intense growth in store for the economy brand Moxy which reflects the needs of the domestic market very well. The first Moxy hotel in Poland is to open within the Katowice – Pyrzowice International Airport in 2019.

The InterContinental Hotels Group chain will most probably see more purposeful growth in the coming years than thus far on account of hiring a business development director for Poland. Similar to the Marriott chain with its Moxy brand, IHG is looking to growth the Holiday Inn Express, its economy brand in Poland.

## 3

## Najważniejsze planowane i realizowane inwestycje hotelowe w Polsce

Poniżej prezentujemy wybrane inwestycje hotelowe realizowane w Polsce.

### Wybrane realizowane projekty hotelowe

## The most important hotel investments in Poland – both planned and pipeline

For selected hotel investments in Poland in progress see below.

### Selected hotels projects pipeline

Miasto / City	Sieć / Chain	Marka / Brand	Liczba pokoi / Number of rooms	Data realizacji / Implementation date
Białystok	Accor/Orbis	Ibis Styles	130	2016
Dąbrowa Górnicza	IHG	Holiday Inn	160	2016
Gdańsk	Accor/Orbis	Ibis Budget	160	2017
Gdańsk	Accor/Orbis	Ibis	120	2017
Gdańsk	Focus	Focus	122	2016
Gdańsk	Hilton Hotels&Resorts	Hampton by Hilton Old Town	159	2017
Gniezno	Accor/Orbis	Ibis Styles	70	2016
Grudziądz	Accor/Orbis	Ibis Styles	82	2016
Jelenia Góra	Hilton Hotels&Resorts	Hampton by Hilton	118	2016
Katowice	Best Western	Best Western Browar Mariacki	46	2015/2016
Katowice	B&B	B&B	105	2016
Kraków	Gromada	Gromada	220	n.d.
Kraków	Accor/Orbis	Ibis Styles	70	2017
Łódź	B&B	B&B	149	2016
Nowy Sącz	Accor/Orbis	Ibis Styles	60	2016
Nowy Targ	Louvre Hotels Group	Campanile	76	2015/2016
Poznań	De Silva	De Silva	60	2016
Suchy Las	Accor/Orbis	Ibis Poznań Północ	77	2016
Siedlce	Accor/Orbis	Ibis Styles	100	2016
Sulejów	Best Western	Podklasztorze	60	2016
Świnoujście	Rezidor	Radisson Blu Baltic Park Molo	340	2017
Warszawa	Raffles Hotels&Resorts	Raffles	103	2018
Warszawa	Marriott Hotels&Resorts	Renaissance by Marriott	225	2016
Wrocław	Hilton Hotels&Resorts	DoubleTree by Hilton	189	2016

Źródło: Horwath HTL, 2015

Source: Horwath HTL, 2015

Następny rok zapowiada się jako bardzo interesujący okres dla rynku hotelowego w Polsce. Swoje podwoje planuje otworzyć wiele ciekawych obiektów hotelowych. Wygląda na to, iż rok 2016 stał będzie pod znakiem otwarć obiektów funkcjonujących pod markami sieci Accor/Orbis, głównie pod marką Ibis Styles. Najbliższe otwarcia hoteli pod tą marką planowane są w miastach: Siedlce, Nowy Sącz, Białystok, a także Grudziądz. Z kolei sieć Hilton Hotels&Resorts w roku 2016 planuje otwarcie 5\* hotelu DoubleTree by Hilton, który zlokalizowany będzie w wielofunkcyjnym budynku OVO Wrocław, powstającym przy ulicy Podwale, pomiędzy Galerią Dominikańską i Poczta Główną. Na rok 2016 zaplanowane jest również dokończenie budowy 5\* hotelu Renaissance by Marriott przy warszawskim lotnisku.

The next year looks to be very interesting for the hotel market in Poland. Numerous outstanding hotel openings are in the pipeline. It looks like 2016 will be the year for opening facilities operating under Accor/Orbis chain brands, and primarily under the Ibis Styles brand. The forthcoming hotel openings under those brands are planned in: Siedlce, Nowy Sącz, Białystok as well as Grudziądz. On the other hand in 2016 the Hilton Hotels&Resorts chain is planning to open the 5\* DoubleTree by Hilton hotel, which will be located in the multifunction OVO Wrocław building, under construction at ul. Podwale, between Galeria Dominikańska and the Poczta Główna. Completion of the 5\* Renaissance by Marriott hotel by Warsaw's airport is also planned for 2016.

#### Wybrane planowane projekty hotelowe

#### Selected planned hotel projects

Miasto / City	Sieć / Chain	Marka / Brand	Liczba pokoi / Number of rooms	Data realizacji / Implementation date
Białystok	Focus	Focus	120	2017
Gdańsk	IBB Hotels	IBB Blue	88	2017
Lublin	Hilton Hotels&Resorts	Hampton by Hilton	120	2017
Łódź	Puro	Puro	136	2018
Katowice	Marriott Hotels&Resorts	Moxy	100	2019
Kraków	Best Western	Best Western Balice	150	2016
Kraków	Accor/Orbis	Mercure	200	2017
Warszawa	Motel One	Motel One	190	2017
Warszawa	Puro	Puro	180	2018
Warszawa	IHG	Holiday Inn	254	2018
Zakopane	Rezidor	Radisson Blu & Resort	158	2017

Źródło: Horwath HTL, 2015

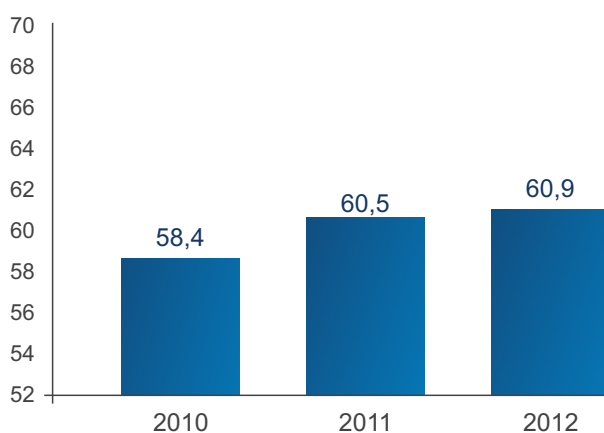
Source: Horwath HTL, 2015

## 4

## Wyniki polskich hoteli w latach 2010-2015

Poniżej zaprezentowane zostały podstawowe wyniki polskich hoteli w latach 2010-2015. Dane pochodzą z STR Global – organizacji, która gromadzi dane z wybranych hoteli na całym świecie.

### Obłożenie hoteli w Polsce w latach 2010-2015 (%)



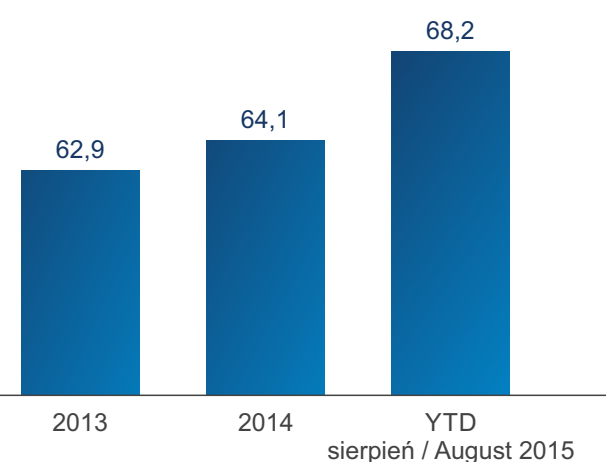
Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global, 2015

Analiza wyników obłożenia hoteli w Polsce wskazuje w badanych latach na silny trend wzrostowy, zwłaszcza w okresie 2012-2015. Średnie obłożenie polskich hoteli w roku 2010 wynosiło 58,4%, przy czym zagregowane dane dla pierwszych ośmiu miesięcy 2015 roku są o prawie dziesięć punktów procentowych wyższe od wyników z początku analizy. Należy mieć na uwadze, iż dane z pierwszych 8 miesięcy 2015 roku nie są tożsame z danymi dla całego roku, natomiast wskazują one na ewidentny trend wzrostowy w zakresie obłożenia hoteli, tym bardziej, iż polskie hotele w okresie jesiennym uzyskują bardzo dobre wyniki, związane z napływem dużej liczby gości biznesowych i MICE. Można więc przypuszczać, iż wynik obłożenia dla całego roku 2015 nie będzie niższy niż skumulowany wynik z pierwszych 8 miesięcy tegoż roku. Zaprezentowane dane wskazują, iż silny wzrost obłożenia notowany jest po roku 2012, który to był dla polskiego rynku hotelowego okresem przełomowym, ze względu na rozgrywane w Polsce Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej EURO 2012. Wzrostu obłożenia hoteli w kolejnych latach nie należy wiązać jedynie z lepszą promocją kraju na arenie międzynarodowej związanej z rozgrywanymi w Polsce mistrzostwami, gdyż czynników wzrostu obłożenia hoteli w Polsce jest wiele. Za najważniejsze z nich uznajemy: wzrost gospodarczy, wzrastająca zamożność społeczeństwa przekładająca się na większe zainteresowanie wyjazdami turystycznymi, rozwój infrastruktury lotniczej, kolejowej i powietrznej, poprawiający się stan i wielkość bazy hotelowej, sprzyjający klimat gospodarczy, etc.

## Performance of Polish hotels between 2010 and 2015

For the performance of Polish hotels between 2010 and 2015 see below. Data originates from STR Global – an organisation collecting data from selected hotels around the world.

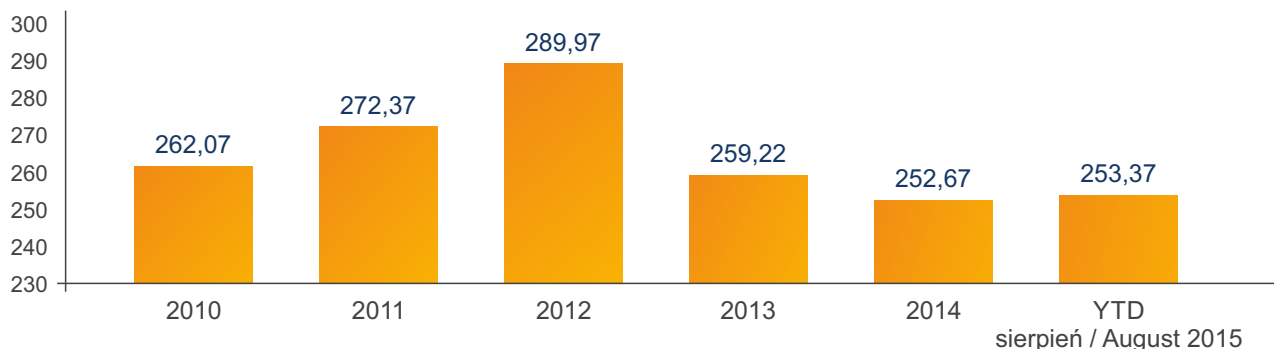
### Occupancy in Poland in years 2010-2015 (%)



Source: Horwath HTL based on STR Global, 2015

Analysis of hotel occupancy in Poland indicates a powerful growth trend during the period under analysis, particularly evident during 2012-2015. The average occupancy in Polish hotels in 2010 was 58.4%, with the aggregated data for the first eight months of 2015 show an increase of almost ten percentage points as compared to the results from the start of the analysis. The fact that data from the first 8 months of 2015 are not identical with annual data should be borne in mind, whereas they show an evidently increasing trend within the scope of hotel occupancy, particularly faced with the fact that Polish hotels return very good results in autumn associated with an influx of business and MICE guests. Thus, it may be assumed that the occupancy for the entire 2015 will not be less than the accumulated results for the first 8 months of this year. The presented data demonstrate, that the strong occupancy increase is reported since 2012, which was a breakthrough year for the Polish hotel market due to the EURO 2012 Football European Championships taking place in Poland. The increasing hotel occupancy over the subsequent years should not be only associated with the exposure the country received on the international arena due to the football championships taking place in Poland, as there are numerous factors driving up hotel occupancy in Poland. We considered the most important to be economic growth, increasing affluence of the society which translates into growing interest in tourist trips, growth of aviation, rail and air infrastructure, improving and increasing hotel infrastructure, favourable economic climate, etc.

Średnie ceny (ADR) uzyskiwane przez polskie hotele w latach 2010-2015 (PLN)



Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global, 2015

Average room rates achieved in Polish hotels in 2010-2015 (PLN)

Source: Horwath HTL based on STR Global, 2015

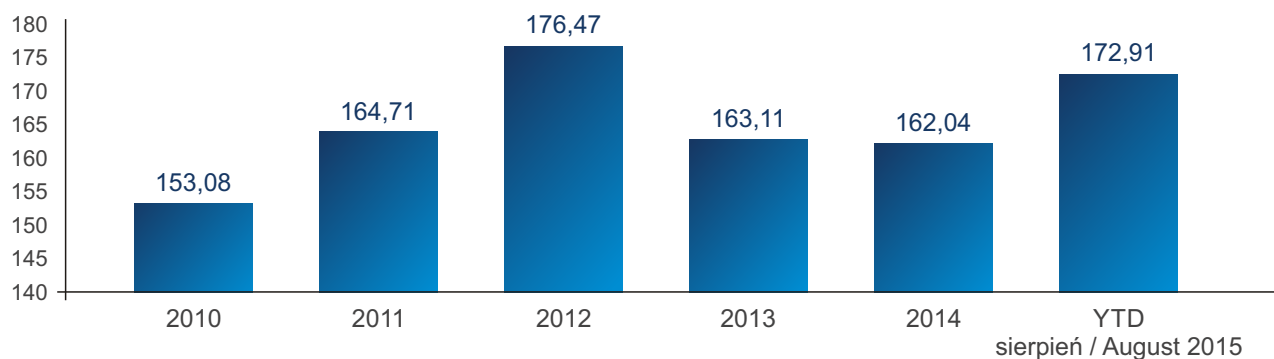
Brak wzrostu średniej ceny jest jedną z bolączek polskiego hotelarstwa, która często zniechęca do inwestycji zagranicznych inwestorów. Nie biorąc pod uwagę roku 2012, średnia cena hoteli na przestrzeni lat 2010-2015 spadła. Podstawowym wytłumaczeniem takiego stanu rzeczy jest intensywny rozwój bazy hotelowej, który wpływa na zwiększoną walkę konkurencyjną – najczęściej cenową. Takie zachowanie hotelarzy jest zrozumiałe, gdyż podstawą działalności w tej branży jest w pierwszej kolejności zapełnienie hotelu. Dodatkowo konkurencję zwiększają inne formy obiektów nastawionych na krótki wynajem: typu hostele, apartamenty na wynajem, apartohotele, etc. Rynek innych form zakwaterowania bardzo intensywnie rośnie, dodatkowo wspierany jest przez portale rezerwacyjne specjalizujące się w pośrednictwie tych specyficznych usług. Uważamy, iż duża siła popytu na usługi hotelowe w Polsce spowoduje w najbliższych latach odbicie średnich cen.

Poniżej zaprezentowany został wykres prezentujący wysokość przychodu na jeden pokój hotelowy (RevPAR) w Polsce w badanych latach. Wskaźnik ten jest iloczynem poziomu średniego obłożenia i poziomu cen.

The failure to increase the average price is one of the headaches of the Polish hospitality and hotel management, which often detracts foreign investors. Excluding 2012, the average hotel prices over 2010-2015 has decreased. The primary explanation for such a state of affairs is the intensive growth of hotel infrastructure, which drives competition – and primarily price competition. Such behaviour of hotel owners is understood, as the primary goal in this industry is to fill beds. Additionally, competition is further heated up by other forms of facilities geared towards short term rentals, such as hostels, apartments to rent, extended-stay hotels, etc. The market for other means of accommodation is growing rapidly, further supported by bookings websites which specialise in offering these specific types of services. We consider, that the powerful demand for hotel services in Poland will cause the average prices to rebound in the coming years.

For a graph depicting revenue per hotel room (RevPAR) in Poland during the period under analysis see below. This figure is calculated as the product of average occupancy and price level.

Przychód na jeden pokój hotelowy osiągnięty przez polskie hotele w latach 2010-2015 (PLN)



Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global, 2015

Revenue per room achieved by Polish hotels in years 2010-2015 (PLN)

Source: Horwath HTL based on STR Global, 2015



## 5

## Trendy na rynku innych form zakwaterowania niż hotele

Rynek innych form zakwaterowania niż hotele rośnie w Polsce w bardzo szybkim tempie. Inwestycje w tego typu obiekty nie są obciążone koniecznością spełnienia rygorystycznych wymogów dotyczących hoteli, co więcej, często ze względu na ich niewielkie rozmiary, wymagają znacznie mniejszych nakładów finansowych i dużo szybciej mogą rozpocząć swoją działalność operacyjną. Poprzez funkcjonowanie specjalistycznych portali rezerwacyjnych typu Airbnb, Villas, czy HouseTrip, a także firm specjalizujących się w wynajmie, nawet prywatni właściciele nieruchomości mieszkalnych mogą zacząć funkcjonowanie na rynku krótkoterminowego wynajmu i osiągać duże sukcesy na tym polu. Obiekty typu apartamenty na wynajem, hostele, hotele przedłużonego pobytu i podobne zaczynają stawać się prawdziwą bolączką hotelarzy, gdyż oferując często porównywalną jakość usług do hoteli, są w stanie zaproponować bardziej konkurencyjne ceny. Co więcej, obiekty typu serwisowane apartamenty, oprócz niższego kosztu pobytu krótkoterminowego niż w hotelu, oferują bardziej „domową” atmosferę, własną wyposażoną kuchnię, czy możliwość skorzystania np. z pralki. Międzynarodowe sieci hotelowe już od dawna dostrzegają potencjał na rynku innych form zakwaterowania niż hotele, rozwijając od kilkadziesiąt lat własne marki nastawione np. na dłuższe pobyty (Staybridge Suites sieci IHG, Residence Inn by Marriott, Homewood Suites by Hilton, Citadines Aparthotel sieci Ascott, Adagio sieci Accor). Obecnie, potencjał rozwoju dostrzegany jest również na polskim rynku i w przeciągu najbliższych lat spodziewamy się rozpoczęcia funkcjonowania w kraju markowych hoteli przedłużonego pobytu.

Innym segmentem, zyskującym coraz większe zainteresowanie rynku i gości, są hotele typu kapsułowego. Koncept ten powstał w Azji. Obiekty te dedykowane były osobom pracującym do późnych godzin wieczornych, a także podróżnym, którzy potrzebowali odpoczynku pomiędzy lotami. Obecnie hotele kapsułowe najintensywniej rozwijają się na lotniskach, aczkolwiek powstają również w miastach. Podstawową cechą hotelu kapsułowego jest wielkość jednostki sypialnej, która głównie pozwala na odpoczynek w pozycji leżącej i mierzy kilka metrów. Przykładem hotelu kapsułowego, który funkcjonuje w Polsce jest wrocławski hostel TheOne oferujący oprócz zwykłych pokoi, również kapsuły. Niestety hotele kapsułowe, ze względu na swoje niewielkie wymiary, mają dość ograniczone możliwości rozwoju, gdyż popyt na nie jest ograniczony i specyficzny.

Na fali hoteli kapsułowych powstawać zaczęły nowe koncepty obiektów o niewielkim rozmiarze jednostki mieszkalnej, aczkolwiek będącej pokojem, a nie jedynie łóżkiem – nazywane czasami hotelami kabinowymi. Jednostki mieszkalne hoteli kabinowych przypominają standardowe pokoje hotelowe, są jednakże znacznie mniejsze, o powierzchni od kilku do kilkunastu metrów. Wyróżniają się często nowoczesnym designem, a także użyciem najnowszych technologii.

## Trends on the market for forms of accommodation other than hotels

The market for forms of accommodation other than hotels has been growing in Poland rapidly. Investments of this type are not burdened by requirements to satisfy rigorous conditions pertaining to hotels, and furthermore, often due to their small size, require significantly smaller financial outlays and are able to enter service much sooner. Through the efforts of specialist websites such as Airbnb, Villas, or HouseTrip, as well as companies which specialise in rentals, even private property owners are able to operate with success on the short term rental market. Facilities of the apartments for rent, hostels, extended stay hotels and similar are becoming a real headache for hotel owners, as these are often able to offer service quality practically matching that of hotels at more competitive prices. Furthermore, facilities of the services apartment type, apart from lower short term accommodation costs as compared to hotels, provide a more “homely” feel, an own, equipped kitchen or an opportunity to use a washing machine for example. A long time ago, international hotel chains had seen the market potential of accommodation other than hotels, and have been developing own brands geared towards extended stays for example (Staybridge Suites by IHG chain, Residence Inn by Marriott, Homewood Suites by Hilton, Citadines Aparthotel by Ascott chain, Adagio by Accor chain). Currently, growth potential is also seen on the Polish market and over the coming years we expect branded extended stay hotels to begin entering our market.

Another segment, which is seeing growing interest from guests and the market, are capsule type hotels. This idea was coined in Asia. Such facilities were dedicated to people working late hours, as well as travellers, who needed accommodation in-between flights. Currently capsule hotels are seeing most intensive growth at airports, with some also appearing in cities. The basic characteristic of a capsule hotel is the size of the sleeping unit, which is primarily adapted for rest in the horizontal position and spans a few meters. An example of a capsule hotel operating in Poland is TheOne hotel, which, apart from standard rooms, also offers capsules. Unfortunately, capsule hotels, due to their small size, are limited in their development opportunities, as demand for these is limited and specific.

Spurred by capsule hotels, new concepts for facilities with small accommodation units, which are nonetheless rooms and not just beds, sometimes called cabin hotels have begun appearing. Cabin hotel accommodation units are similar to standard hotel rooms, but are much smaller, with an area of a few to a dozen or so meters. They often feature modern designs and state of the art technologies.

Przykładami marek hotelowych działającymi w tym segmencie są: Yotel, Qbic, Hub, czy CitizenM. Zarówno hotele kapsułowe jak i kabinowe, które zlokalizowane są przy lub na lotniskach, można wynajmować na godziny. Dodatkowo, często budowane są one w technologii modułowej, która pozwala „rozmontować” moduły hotelu i np. przenieść obiekt w inne miejsce.

Niezwykle interesującym konceptem zakwaterowania przyszłości są mobilne hotele i jednostki hotelowe. Koncepcja mobilnego hotelu opiera się na możliwości przewiezienia i „rozłożenia” jednostki mieszkalnej praktycznie w każdym miejscu, gdy dana sytuacja tego wymaga. Mobilne hotele sprawdzają się nad wyraz dobrze przy dużych imprezach plenerowych, koncertach, w miejscach katastrof naturalnych lub miejscach prowadzenia działań militarnych. Potencjał tego segmentu zakwaterowania zauważony został już przez wielu graczy rynkowych, którzy prześcigają się w możliwościach technicznych mobilnych hoteli. Dla przykładu, produkt holenderskiej firmy Flexotel – składane jednostki mieszkalne, zawierające sypialnię i łazienkę, można według słów producenta rozłożyć już w 10 minut. Segment ten zauważony został również przez sieci hotelowe – pionierem w tego typu rozwiązaniach została sieć Scandic, ze swoim produktem Scandic To Go. Produkt Scandic To Go to mobilna jednostka hotelowa o powierzchni 18 m kw., która może być dostarczona przez sieć w prawie każde miejsce Skandynawii. Moduł wyposażony jest w elektryczność, posiada łazienkę i dwuosobową sypialnię, a także niewielki taras. W odróżnieniu od produktu Flexotel, jednostka sieci Scandic nie może być złożona, jedynie przewieziona w wybrane miejsce. Innymi produktami tego typu dostępnymi na rynku są: Snoozebox, Suite Hut, czy Pod Pads.

Analiza form krótkoterminowego zakwaterowania wskazuje na kolejny, perspektywiczny segment rynku, który rozwija się w Polsce już od jakiegoś czasu. Chodzi tutaj o wakacyjny wynajem pokoi w akademikach. Wiele uczelni w okresie wakacji wynajmuje swoje akademiki przyjezdnym, będąc bardzo konkurencyjnym cenowo w stosunku do standardowych hoteli. Co więcej, w akademiki inwestować zaczęli prywatni inwestorzy, którzy dostrzegli bardzo duży potencjał tego rynku. Prywatne akademiki mają często znacznie wyższy standard zakwaterowania od akademików uczelnianych, czym w największym stopniu z nimi konkurują. Ostatnio otwarty prywatny akademik Salsa w Łodzi oferuje WiFi na terenie całego obiektu, zamknięty parking, 3 rodzaje pokoi i bardzo korzystną lokalizację w centrum miasta. Z kolei w akademiku Polonez w Poznaniu, który powstał w budynku dawnego hotelu Polonez, znaleźć można kawiarnię, punkt ksero, klub fitness, przechowalnię rowerów, czy sklep sportowy.

Zaprezentowane, alternatywne formy noclegu, stanowią w obecnych czasach bardzo duże wyzwanie i konkurencję dla tradycyjnych hoteli. Hotelarze i inwestorzy hotelowi powinni być świadomi nowych form zakwaterowania, zarówno tych już istniejących jak i dopiero podbijających rynek, i umiejętnie na zachodzące zmiany reagować.

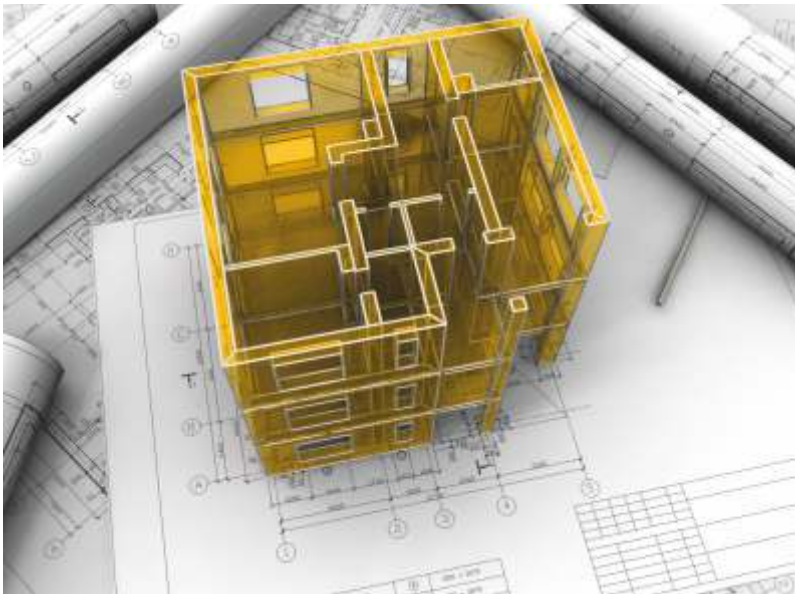
Examples of hotel brands operating in this segment include: Yotel, Qbic, Hub or CitizenM. Both capsule and cabin hotels, located at airports, can be rented on an hourly basis. Additionally, these are often built in modular technology, which makes it possible to “disassemble” hotel modules and, for example, transfer the unit to another site.

An extremely interesting accommodation concept for the future are mobile hotels and hotel units. The concept of a mobile hotel is based on the idea of transporting and “unfolding” an accommodation unit practically anywhere a given situation might require. Mobile hotels are very useful when it comes to large outdoor events, concerts, at sites of natural disasters or armed combat. The potential for this accommodation segment has already been noticed by many market players, who are trying to find the best technical solutions for mobile hotels. For example, a product by the Dutch Flexotel – foldable accommodation units, containing a bathroom and bedroom, may be assembled in just 10 minutes. This segment has also been noticed by hotel chains – the pioneer for this type of solutions is the Scandic chain, with its Scandic To Go product. The Scandic To Go product is a mobile hotel unit with a floor area of 18 sq. m., which may be delivered by the chain to almost any location in Scandinavia. The module is equipped with electricity, water, has a bathroom and a double bedroom as well as a small terrace. As opposed to the Flexotel product, Scandic may not be folded, only transported to a given location. Other products of this type available on the market include: Snoozebox, Suite Hut, or Pod Pads.

An analysis of short term accommodation forms indicates another market segment with perspectives, which has been developing in Poland for some time. We are talking about holiday rental of rooms in student halls. Many universities make their student hall available to travellers during the holiday period at very competitive prices as compared to standard hotels. Furthermore, private investors who've noticed the large potential of this market have begun investing in student halls. Private student halls often represent higher accommodation standards than university owned halls, which is often where the fiercest competition is. The recently opened Salsa student halls in Łódź boast WiFi across the entire building, closed car park, 3 types of rooms and a very attractive city centre location. On the other hand, within Poznań's Polonez student halls, established in the building of the former Polonez hotel, one will find a cafeteria, photocopy stations, a fitness club, bicycle storage and a sports shop.

The presented alternative forms of accommodation, in today's words constitute a sizeable challenge and competition for traditional hotels. Hoteliers and hotel investors should be aware of the new forms of accommodation both those already in use and those just starting out to conquer the market, and be able to skilfully react to the changes.





# PLANOWANIE I ROZWÓJ INWESTYCJI HOTELOWEJ

## PLANNING & DEVELOPMENT OF HOTEL INVESTMENT

## 1

## Badanie rynku

Sukces inwestycji hotelowej zależy przede wszystkim od właściwego zdiagnozowania potencjału rynkowego. Definiując własny produkt hotelowy warto przeprowadzić badania rynkowe, skupione wokół kluczowych kwestii:

- **analizy makro otoczenia biznesowego**, a więc sytuacji ekonomiczno-gospodarczej w Polsce oraz w regionie planowanej inwestycji – szczególny nacisk kładziony powinien być na analizę perspektyw rozwoju turystyki i ruchu biznesowego w danym regionie,
- **analizy aktualnej podaży hoteli** oraz **oszacowania popytu na usługi hotelowe** w oparciu o weryfikację wyników rynkowych, takich jak np. obłożenie, średnia cena za jeden sprzedany pokój oraz przychód na dostępny pokój, wśród obiektów hotelowych najbardziej reprezentatywnych dla projektu,
- **analizy innych aspektów mających wpływ na ocenę potencjału rynkowego**, np. sezonowości sprzedaży, segmentacji gości i ich pochodzeniu, głównym kanałom i formom rezerwacji, a także obecnej sytuacji na rynku hotelowym, obecnie przeprowadzanym oraz planowanym projektem hotelowym.

## Market research

The success of an investment is primary dependent on the correct diagnosis of the market potential. In defining one's own hotel product, it is worth conducting market research focusing on the following key aspects:

- **analysis of the macro business environment** or the economic situation in Poland and the region of the planned investment – with particular emphasis on the analysis of the potential for the growth of tourism and business traffic in the given region,
- **analysis of the current supply of hotels** and **an estimation of the demand for hotel services** based on the verification of market results such as, occupancy rates, average price per room sold and income per available room amongst hotel facilities most representative of the project,
- **an analysis of the other aspects which affect the market potential** such as seasonality of sales, segmentation of guests and where they come from, main channels and forms of booking as well as the current situation on the hotel market, hotel projects currently underway or in the pipeline.

## 2

## Studium wykonalności

Przeanalizowany potencjał rynkowy to wstęp do kolejnego etapu planowania inwestycji – studium wykonalności.

Ponieważ położenie obiektu i jego ekspozycja mają decydujący wpływ na sukces przyszłego projektu hotelowego, warto dokonać **szczegółowej oceny nieruchomości hotelowej / planowanej inwestycji** i przyjrzeć się m.in. potencjalnym atrakcyjnym turystycznym oraz dostępności takich miejsc, jak centra kongresowe czy też lotnisko. Oczywiście inaczej należy oceniać lokalizację hotelu w dużym mieście o charakterze stricte biznesowym, a inaczej w kurorcie nadmorskim, ze względu na całkowicie inne potrzeby gości tych obiektów, które przy tworzeniu produktu hotelowego również należy mieć na uwadze.

Na podstawie szczegółowo przeprowadzonej analizy bieżącej i przyszłej konkurencji możliwe jest właściwe **zdefiniowanie produktu hotelowego**, które powinno obejmować m.in. określenie liczby pokoi oraz miejsc noclegowych, ich typ, standard oraz podstawowe wyposażenie. Opisanie wymaga również zakres usług dodatkowych – np. takich, jak rodzaj i zakres serwowanego jedzenia oraz napoi, ilość punktów gastronomicznych, ilość i wielkość sal konferencyjnych oraz obiektów rekreacyjnych (basen, sauna, usługi SPA itd.).

Kolejną istotną kwestią jest **określenie podstawowych wskaźników rynkowych** dla planowanego hotelu, czyli m.in. średniej ceny pokoju, obłożenia, przychodu na dostępny pokój, przychodów z usług dodatkowych oferowanych w hotelu. Należy też zdefiniować warunki, jakie muszą być spełnione, aby dane wyniki osiągnąć.

Całość analiz powinna być podsumowana **projekcją wyników finansowych** dla planowanego hotelu – czyli pełnym rachunkiem zysków i strat na pierwsze cztery lata działania obiektu. Dzięki temu potencjalny inwestor hotelowy będzie mógł ocenić, na jakie przychody i zyski z działalności hotelowej może liczyć w przyszłości. Jest to również informacja niezbędna do oceny potencjału biznesowego dla sieci hotelowej, która na tej podstawie może podjąć decyzję o współpracy na zasadach franczyzy czy zarządzania.

## Feasibility study

An analysis of the market potential is only the introduction to the next stage of investment planning – the feasibility study.

As the location of the facility and its exposure are decisive when it comes to the success of the future hotel, a **detailed assessment of the real estate for the hotel / planned investment** should be carried out with a closer look at potential tourist attractions as well as the availability of such facilities as conference centres or an airport. Certainly the location of a hotel in a large city with a stricter business character should be assessed differently from one in a seaside resort due to the complete different needs of the guests of these facilities which should be taken into account in planning such a facility.

Based on a detailed current and future competition analysis it is possible to define the **hotel product** correctly, which should include a definition of the number of rooms and beds, their type, standard and the basic equipment. Additional services also require a description, such as the type and scope of food and drinks served, the number of catering facilities, the quantity and size of conference halls and recreational facilities (swimming pool, sauna, SPA etc.).

Another significant issue is the **definition of the basic market indicators** for the planned hotel, or the average room price, occupancy rates, income per available room, income generated by additional services offered by the hotel. The conditions required for the aforementioned goals to be achieved also need to be defined.

All the analyses should be summed up by a **forecast of financial results** for the planned hotel – or a full profit and loss account for the first four years of operation. On this basis a potential hotel investor will be able to evaluate, what income from the hotel activity can be expected. This is information which is indispensable for the assessment of business potential for a hotel chain which may then make the decision on cooperation based on a franchise of management.



## Pozyskanie operatora hotelowego

Kolejne pytanie, na które powinniśmy sobie odpowiedzieć brzmi – **jak chcemy działać**. Alternatyw jest sporo: możemy prowadzić inwestycję samodzielnie, albo działać na zasadzie franczyzy pod marką międzynarodowej sieci hotelowej. Do wyboru mamy również opcję oddania obiektu w zarządzanie czy podpisania umowy operatorskiej, a tym samym całkowitego pozbycia się problemu związanego z bieżącym zarządzaniem hotelem.

Warto mieć na uwadze, że współpraca z sieciami hotelowymi może wnieść istotne atuty do naszego przedsięwzięcia. Najczęściej obiekty działające pod znaną marką hotelową są postrzegane przez instytucje finansujące jako bardziej wiarygodne, co ma kluczowe znaczenie przy procesie pozyskania finansowania. Przede wszystkim jednak z reguły szybciej osiągają one zakładane poziomy przychodów i zysku operacyjnego – co w zasadzie skutecznie rekompensuje koszty współpracy z siecią hotelową.

Ponieważ wybór zarówno rodzaju umowy jak i partnera do współpracy determinuje powodzenie przedsięwzięcia hotelowego, warto skorzystać przy podjęciu takiej decyzji ze wsparcia podmiotów posiadających doświadczenie w tym zakresie. Rola doradcy polega na pomocy w wyborze oraz wyszukaniu właściwego partnera biznesowego oraz uzyskaniu jak najlepszych warunków współpracy z nim – finansowych i biznesowych.

### Franczyza

**Franczyza** to rodzaj współpracy pomiędzy dwoma niezależnymi prawnie i finansowo podmiotami, podczas której franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy pewien specjalistyczny know – how przez cały czas trwania umowy, za który to franczyzobiorca płaci tzw. opłaty franczyzowe. W praktyce hotelowej franczyzodawcą jest najczęściej sieć hotelowa, a franczyzobiorcą właściciel obiektu lub firma, która chce prowadzić konkretny obiekt hotelowy.

W ramach takiej umowy franczyzobiorca otrzymuje dostęp do:

- korzystania z konkretnej marki hotelowej
- wewnętrznego (sieciowego) i światowego systemu rezerwacji (GDS) w ramach danej sieci
- udziału w sieciowych kanałach sprzedaży i promocji (katalogi, targi itp.)
- udziału w sieciowym programie lojalnościowym dla gości jego hotelu
- księgi standardów obsługi gości
- podstawowych procedur zarządzania obiektem hotelowym
- specjalistycznych szkoleń branżowych
- wspólnych źródeł zaopatrzenia (rabaty).

## Acquiring a hotel operator

The next question which we should answer is **how do we want to proceed**. There are many alternatives: we may conduct the investment independently or work on the basis of a franchise under a brand name of an international hotel chain. We can also decide if to hand over the facility for management or to sign an operations agreement and get rid of the problem associated with the day to day running of the hotel.

It should be remembered that cooperation with large chains may bring significant benefits to our undertaking. Facilities operating under a well known hotel brand are seen by financial institutions as very reliable which is of key importance for the process of obtaining funds. First and foremost, as a rule they reach the assumed levels of income much faster which effectively reimburses the costs associated with cooperation with a hotel chain.

As the choice of both the type of agreement as well as partner determines the success of a hotel enterprise, it is well to be able to rely on the support of entities with experience in this scope in making such a decision. The advisor's role is to assist in the selection and finding of the right business partner and securing the best possible terms of cooperation with them – financial and business.

### Franchise

A **franchise** is a type of cooperation between two financially and legally independent entities, during which the franchisor provides the franchisee with some specialist know – how throughout the entire period of the agreement, and the franchisee pays for it the so-called franchise fee. In hotel practice, the franchisor is usually a hotel chain, and the franchisee is the owner of the facility or a company intending to manage a specific hotel facility.

Within the scope of such an agreement, the franchisee obtains access to:

- use of a specific hotel brand
- internal (chain) and global reservation system (GDS) within the framework of a given chain
- participation in the chain's channels of sale and promotion (catalogues, trade fairs etc.)
- participation in the chain's loyalty program for the hotel guests
- a book of customer service standards
- basic procedures of management of a hotel facility
- specialist trainings
- common procurement sources (discounts).

Największym plusem takiej umowy jest przede wszystkim prawo do korzystania ze znanego brandu hotelowego oraz dostęp do systemów sprzedaży – co zwiększa szanse inwestora na dobry start i szybkie osiągnięcie satysfakcjonujących przychodów. Atut ten, w połączeniu z możliwością poznania i wdrożenia sprawdzonych procedur operacyjnych związanych z zarządzaniem obiektem hotelowym, minimalizuje przede wszystkim ryzyko prowadzenia biznesu, co ma kluczowe znaczenie dla osób, które nigdy dotychczas nie były związane z branżą hotelową czy też gastronomiczną.

### Umowa o zarządzanie z operatorem

**Umowa o zarządzanie z operatorem** polega na tym, że obok atutów umowy franczyzowej (znana marka, dostęp do procedur itp.), sieć hotelowa angażuje się również w zarządzanie i bieżącą działalność hotelu. Umowy takiego typu najczęściej mają miejsce w przypadku hoteli o standardzie od 4\* wzwyż, których prowadzenie wymaga posiadania i stosowania istotnej wiedzy branżowej. W ten sposób sieci hotelowe ograniczają ryzyko obniżenia standardów zarządzania takiego obiektu, które to może się bardzo negatywnie odbić na percepcji marki. Umowa o zarządzanie może być zawarta zarówno z siecią, która udostępnia markę hotelową, jak i z wyspecjalizowanymi podmiotami, które zarządzają hotelami pod swoimi lub obcymi markami hotelowymi.

### Dzierżawa

Z kolei **dzierżawa** ma jeden podstawowy atut – zdejmuje z inwestora ryzyko prowadzenia biznesu hotelowego i kładzie go na barki firmy, która będzie prowadziła i zarządzała hotelem na własny koszt i ryzyko – czyli dzierżawcy. Inwestor świadomie decyduje się wówczas na ograniczoną wysokość zarobków, odpowiadających co do zasady przychodom z najmu nieruchomości, uzależnionych jednak od wysokości przychodów z usług hotelowych osiągniętych przez operatora hotelowego.

Kim jest dzierżawca? Najczęściej jest to sieć hotelowa albo inny wyspecjalizowany podmiot, który dzięki swojemu doświadczeniu w branży będzie prowadził hotel w swoim imieniu. Dlatego właśnie dobór właściwego partnera w tego typu umowie ma kluczowe znaczenie – od niego zależy wysokość generowanych przez inwestora przychodów, podczas gdy całość kosztów finansowych związanych z inwestycją pozostaje po stronie inwestora. Należy więc zwracać szczególną uwagę na to, jakie wyniki finansowe (przychody i zyski operacyjne) osiąga lub osiągał w przeszłych okresach przyszły partner biznesowy.

Umowa dzierżawy – tak jak pozostałe w/w umowy – zawierana jest z reguły na minimum 20 lat. Zgodnie z jej postanowieniami operator prowadzi hotel (zatrudnia personel, dba o przychody i koszty), a nam jako właścicielowi płaci co miesiąc tzw. czynsz.

The greatest advantage of such agreement is the right to use a well-known hotel brand and the access to sales systems – which increases the investor's chances for a good start and for quick achievement of satisfactory revenues. This advantage, combined with the possibility of getting familiar with and implementing of reliable operating procedures of management of a hotel facility minimizes, above all, the business risk, which is also of key importance for persons, who have never been associated with the hotel or food & beverage sector.

### Management agreement

**Management agreement signed with a hotel operator** covers, apart from the above-mentioned advantages of franchise agreement (recognized brand, access to procedures, etc.), engagement of the hotel chain in management and everyday operations of the hotel. Agreements of this type are usually concluded for facilities of a minimum of 4\* standard, which require a sound knowledge of the industry for effective management. This way the hotel chains limit the risk of lowering the standards of management of such a facility, which could potentially have a negative impact of the brand perception. Management agreement can be concluded both with the hotel chain providing the hotel brand and with a specialized entities, which manage hotels under own or external hotel brand.

### Lease

On the other hand a **lease agreement** has one general advantage – it moves the risk of operating a hotel business from the investor to a company that will operate and manage the hotel at its own expense and risk, i.e., the tenant. The investor then consciously chooses to limit the income to the equivalent of the rental income, which depends, however, on the hotel revenues, generated by the hotel operator.

Who is a tenant? Most often, it is a hotel chain or another specialized entity, which runs the hotel in its name thanks to its specialized experience in the hotel business. Therefore, selection of the appropriate partner in case of such agreement is of key importance, since, in practice, the amount of revenues generated by the investor depends upon this partner, while all financial costs associated with the investment are born by the investor. Therefore, it is always necessary to pay attention to the financial results (operating revenues and profits) attained in the present or in the past by our future business partner.

A lease contract – like other types of agreements – is usually concluded for at least 20 years. According to its provisions, the operator runs the hotel (employs personnel, controls the revenues and costs) and pays rent to the landlord each month.

## 4

## Wsparcie operacyjne przy uruchamianiu hotelu

Wielu prywatnych inwestorów hotelowych to osoby, które nie posiadają żadnego bądź niewielkie doświadczenie biznesowe w tym segmencie rynku. Dlatego szczególnie oni powinni sięgnąć po profesjonalne wsparcie operacyjne ze strony doświadczonych doradców, którzy pomogą na poszczególnych etapach związanych z uruchomieniem obiektu hotelowego.

**Adaptacja produktu hotelowego** najczęściej ma miejsce w sytuacji, gdy klient posiada już gotowy projekt hotelowy, albo jest on już w fazie budowy. W takim przypadku, na bazie przeprowadzonego badania rynku, powstają różne rozwiązania np. w zakresie oferty hotelu czy jego wyposażenia. Istotnym staje się jak najlepsze dopasowanie produktu hotelowego do realiów rynkowych przy jednoczesnej kontroli wysokości nakładów finansowych ze strony inwestora.

Przygotowanie **strategii sprzedaży i budżetu hotelu** na jego pierwsze 2-3 lata funkcjonowania pozwala nie tylko określić drogi dochodzenia do zakładanego maksymalnego poziomu zysku operacyjnego, ale również zdefiniować nakłady na specjalistyczne wyposażenie i oprogramowanie (niezbędne do wsparcia zaplanowanych procesów), czy określić np. przyszłą ilość i strukturę pracowników.

**Rekrutacja kluczowych osób w hotelu** (dyrektor, szef kuchni, kierownik działu sprzedaży) to kolejny niezmiernie ważny proces decydujący o przyszłym sukcesie naszej inwestycji. Warto mieć na uwadze, iż w hotelu – a więc organizacji, w której wynik końcowy zależy od pracy całego personelu – właściwa obsada kluczowych stanowisk jest również istotnym elementem przewagi konkurencyjnej.

**Strategia marketingowa** wejścia w lokalny rynek biznesowy to jeden z najważniejszych elementów powodzenia naszego biznesu. Od jej założeń i realizacji będzie zależeć jak szybko osiągniemy bezpieczny poziom przychodów, który pozwoli nam pokryć nie tylko bieżące wydatki operacyjne (EBITDA), ale również zapewni środki na pokrycie rat kredytu. Przy czym należy mieć na uwadze, że bardzo często musimy to uzyskać poprzez dotarcie i zabranie części klientów od naszej konkurencji. Kluczową kwestią staje się odpowiednia strategia – jak tego dokonać, aby zarazem nie wywoływać wojny cenowej, która w dłuższym okresie czasu może być zabójcza również dla naszego hotelu.

Innym bardzo ważnym elementem jest **przygotowanie, opracowanie oraz wdrożenie właściwych procedur operacyjnych** w hotelu. To one zapewniają równy poziom obsługi naszych gości hotelowych, ale również zapobiegają i ograniczają wszelkie nadużycia finansowe, które mogą mieć miejsce w obiekcie hotelowym.

## Operating support while launching the hotel

Many private hotel investors are individuals, who have none or little business experience in this market segment. Therefore it is particularly advisable for them to use professional services of experienced advisors, who will provide support on each stage of the process of launching a hotel facility.

**Adaptation of the hotel product** most often takes place in a situation, where the client already owns a completed hotel project or the project is already under construction. In such case, basing on the market research conducted, various solutions can be implemented, e.g. with regard to the hotel offer or equipment. The matter of adapting the facility to the market conditions without substantial financial expenditures born by the investor becomes most important.

Preparing the **sales strategy and the hotel budget** for the first 2-3 years allows not only to define the ways of reaching the assumed maximum level of operating profit, but also define the necessary investment in specialized equipment and software (needed to support the planned processes) or define, e.g., the future number and structure of employees.

**Recruitment of key employees** (director, chef, sales manager) is another crucial factor for the future success of our investment. At the hotel – where the final result depends upon work of the entire personnel – employment of appropriate persons for key positions is a component of not only success, but also competitive advantage.

The **marketing strategy** for entering the local market is one of the key elements of running our business. It will affect how quickly we will achieve the safe level of sales, which will allow us to cover not only the current operating expenses (EBITDA), but also the loan instalments. We should keep in mind that very often this can only be done by reaching and win back the customers from our competition. The matter of how to achieve that becomes crucial, as we do not want to start a price war, which in long term may harm badly also our hotel.

Another very important element is **preparation and implementation of the appropriate operating procedures** in the hotel. They ensure the proper quality of services provided to our guests, but also they prevent and limit any financial abuse that may take place at the facility.

## 5

## Strategie marketingowe

Jak już wspomniano, przygotowanie skutecznej strategii marketingowej jest jednym z najważniejszych elementów związanych z wejściem na rynek lub wprowadzeniem nowych usług po rozbudowie hotelu.

Strategię marketingową należy zacząć od **analizy konkurencji**, a w szczególności ich produktu oraz prowadzonej polityki cenowej. Do tego najlepiej jest wykorzystać elementy analizy SWOT, ale przede wszystkim warto dokonać benchmarku, gdzie porównane zostaną atrybuty produktu oraz ceny głównych konkurentów w odniesieniu do naszego hotelu. Pozwoli nam to na wyciągnięcie właściwych wniosków, które są niezbędne do opracowania skutecznego marketingu mix.

Następnym krokiem będzie precyzyjne **zdefiniowanie produktu hotelowego**. Ważne jest przy tym, aby dokonać tego w odniesieniu do poszczególnych grup docelowych, np. inne elementy naszego produktu będziemy podkreślać dla gości konferencyjnych, a inne dla gości turystycznych. Pamiętajmy, aby przy tym brać pod uwagę ofertę naszej konkurencji i starać się dodać te elementy, które będą nas pozytywnie wyróżniać. Dobrym narzędziem do poznania opinii gości hotelowych o naszej konkurencji są np. portale rezerwacyjne.

Kiedy już mamy zdefiniowany produkt, przechodzimy do **określenia polityki cenowej**. Cena pokoju hotelowego w dzisiejszych czasach nie jest ceną stałą, ale zmienia się ona dynamicznie w zależności od obłożenia hotelu, wydarzeń, jakie mają miejsce w danym mieście, czy też poszczególnych dni tygodnia. Pamiętajmy przy tym o naszych stałych gościach, którzy powinni być traktowani na specjalnych warunkach – nie tylko w kwestii ceny, ale również warunków anulacji, czy też rezerwacji.

Po opracowaniu produktu, ceny i znając jednocześnie grupę docelową, możemy przejść do **wyboru najskuteczniejszych kanałów dotarcia, narzędzi promocji, jak i samej aktywnej sprzedaży**. Z tym ostatnim punktem związany jest również audyt w dziale sprzedaży – przeprowadzany w danym hotelu przy okazji opracowania strategii marketingowej. Audyt powinien obejmować nie tylko samą strukturę zatrudnienia i organizację działu sprzedaży, ale przede wszystkim analizę prowadzonych działań i ich skuteczność z punktu widzenia przychodów hotelowych oraz percepcji hotelu na rynku lokalnym.

Dzięki spójnej strategii marketingowej, obejmującej swoim działaniem wszelkie aspekty działalności hotelu, uzyskamy efekt synergii, co będzie jednym z najważniejszych elementów przewagi konkurencyjnej dla hotelu.

## Marketing strategies

As mentioned before, preparing an effective marketing strategy is one of the most important elements of entering the market of introducing new services after expanding the hotel.

The marketing strategy should be commenced by **competition analysis**, and especially their products and price policy. It is best to use elements of SWOT analysis and, most of all, benchmark our product against the attributes and prices of the competition. It will allow for drawing appropriate conclusions, indispensable for preparing an effective marketing mix.

The next step is to define **precisely our hotel product**. It is important to prepare it in relation to various target groups; e.g. other components of our product will be emphasized for conference guests and other for tourists. We should keep in mind the offer of our competitors, attempting to add components that distinguish us in a positive sense. A good tool to gather the opinions of hotel guests of our competitors can be, e.g., booking sites.

Once we have defined the product, we need to **define the pricing policy**. Nowadays a hotel room price is not a fixed price; it changes dynamically depending on the occupancy, the events that take place in a given city or a weekday. We should also keep in mind our regular guests, who should be ensured special treatment – not only with regard to pricing, but also cancellation and reservation conditions.

After preparation of the product and the price, knowing the target group, we can **select the most efficient channels to reach our clients, the promotion tools, as well as active sales**. The last issue is associated with audit of the sales department, which is to be performed at the given hotel while preparing the marketing strategy. The audit is to encompass not only the employment structure and organization of the sales department, but in the first place analysis of the activities conducted and their efficiency from the perspective of hotel revenues and perception of the hotel on the local market.

Thanks to a coherent marketing strategy, including all aspects of operation of the hotel, we will attain a synergy effect, being one of the most significant components of competitive advantage for our hotel.



## 6

## Audyty operacyjne

Celem audytu operacyjnego w hotelu jest dostarczenie właścicielowi, osobie zarządzającej czy też np. bankowi kredytującemu hotel informacji, czy obiekt osiąga maksymalne wyniki ze swojej podstawowej działalności operacyjnej. Ponadto, taki audyt najczęściej połączony jest również z analizą poziomu świadczonych usług oraz ich oceną przez gości hotelowych (usługa mystery client).

Główne obszary podlegające audytowi operacyjnemu to m.in.: sprzedaż i marketing, procesy obsługi gości hotelowych, zarządzanie i struktura zatrudnienia, kontrola kosztów operacyjnych.

Audyt w dziale sprzedaży i marketingu ma przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, czy w hotelu są podejmowane wszystkie właściwe działania niezbędne do osiągnięcia maksymalnych przychodów – zwłaszcza w odniesieniu do bieżącej sytuacji rynkowej. Celem tego badania powinna być również ocena kwalifikacji, zaangażowania i profesjonalizmu wszystkich członków działu, w takich aspektach jak:

- aktywne pozyskiwanie gości indywidualnych i konferencyjnych,
- realizacja założeń budżetowych co do przychodów hotelu,
- badanie satysfakcji gości hotelowych ze świadczonych usług,
- marketing i promocja usług hotelowych,
- współpraca z innymi działami hotelu,
- podział zadań w ramach zespołu sprzedaży i marketingu.

Natomiast audyt oceniający działalność operacyjną pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi winien skupiać się na takich obszarach, jak:

- efektywność zarządzania i poziomu zatrudnienia personelu hotelowego,
- efektywność procesów pracy we wszystkich działach hotelowych,
- zakres i skuteczność współpracy między działami hotelowymi,
- procedury kontroli bieżących kosztów operacyjnych,
- efektywność i poziom obsługi gości w odniesieniu do procedur wewnętrznych obowiązujących w hotelu,
- szczegółową analizę wyników operacyjnych hotelu.

Efektom tych wszystkich działań będzie uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jakich obszarach hotel uzyskuje satysfakcjonujące wyniki, a w których należałoby wprowadzić niezbędne zmiany w celu poprawienia efektywności działania obiektu.

## Operational audits

The aim of an operational audit at the hotel is to provide the owner, the manager or e.g. the crediting bank with information on whether the facility attains maximum results in its basic operating activity. Moreover, such audit is most often associated with analysis of the services rendered and their evaluation by hotel guests (a secret client service).

The main fields subject to operational audits are: sales and marketing, processes of rendering services on behalf of hotel guests, management and employment structure, operating costs control.

An audit in the sales and marketing department is aimed primarily at answering the question of whether all of the necessary operations are being undertaken in the hotel to reach maximum revenues – in particular, with regard to the current market situation. The aim of this research is also to assess the qualifications, involvement and professionalism of all members of the sales and marketing department with regard to:

- active acquisition of individual and conference guests,
- implementation of budget plans with regard to the hotel revenues,
- examining of satisfaction of hotel guests,
- marketing and promotion of hotel services,
- cooperation with other departments of the hotel,
- division of tasks within the framework of sales and marketing.

Whereas the audit assessing the operating activity of the hotel in terms of human resources is to focus on such areas as:

- effective management and the level of employment of the hotel personnel,
- effective processes of work throughout all hotel departments,
- scope and efficiency of cooperation between the hotel departments,
- procedures of control of current operating costs,
- effectiveness and level of services rendered on behalf of guests in relation to the hotel internal procedures,
- a detailed analysis of operating results of the hotel.

The objective of all of these tasks will be to answer the question, in which areas the hotel results are satisfactory and which aspects require changes to increase the effectiveness of operation of the facility.

## 7

## Wycena

W procesie rozwoju projektu wycena nieruchomości powinna być traktowana wielowymiarowo na każdym etapie inwestycji hotelowej. Obok analizy rynku, studium wykonalności, wycena stanowi podstawowe opracowanie służące inwestorowi hotelowemu do zdiagnozowania i monitorowania wartości inwestycji.

Dokument powstający jako wynik takiej wyceny – Operat Szacunkowy lub Valuation Report, może służyć wielorakim, ale sprecyzowanym potrzebom.

### Zabezpieczenie wiarygodności kredytowej

W okresie przedinwestycyjnym, w procesie pozyskiwania środków na realizację, nieruchomość gruntowa stanowi aktywo pod zabezpieczenie wiarygodności.

Zgodnie z obowiązującymi standardami, operat szacunkowy powinien nie tylko wskazywać wartość rynkową, ale być również narzędziem służącym do wskazania potencjalnych ryzyk związanych z nieruchomością jako przedmiotem zabezpieczenia kredytu. W przypadku rynku hotelowego jest to szczególnie istotne i wymaga informacji z rynku, które są adekwatne do przedmiotu wyceny. Adekwatność powinna opierać się na szerokiej bazie porównawczej i obejmować m.in. segment rynku, lokalizację, standard i wielkość obiektu.

W okresie operacyjnym hotelu, wykonywane wyceny służą monitorowaniu rynku i wartości nieruchomości przez wszystkie etapy trwania kredytu. Wyceny stanowią podstawę do określania rezerwy celowej, wartości aktywów ważonych ryzykiem oraz wspierają spełnienie innych wewnętrznych elementów kontroli banku narzucanych przez krajowe przepisy nadzoru bankowego oraz najnowsze regulacje międzynarodowe.

Często okres przedinwestycyjny kojarzy się z pozyskaniem finansowania, ale równie dobrze może to być potrzeba refinansowania po zakończeniu inwestycji – w sytuacji korzystnych warunków rynkowych – wraz z konsolidacją innych zobowiązań finansowych na korzystniejszych warunkach.

### Określanie wartości na potrzeby aportu do spółki celowej

W przypadku wnoszenia nieruchomości aportem do spółki, należy ją szacować w kontekście rynku porównywalnego. Określenie wartości w podejściu porównawczym, stanowiące najlepszą praktykę przy wycenie nieruchomości gruntowych, na niektórych rynkach bywa wyjątkowo trudne, a przeprowadzone nieumiejętnie bywa karkołomne. Bez znajomości wszystkich przesłanek przenoszenia własności (np. podatkowych) i kulisów danej transakcji, łatwo o przyjęcie do kalkulacji porównawczej nieodpowiedniej transakcji. tzn. takiej, która w rzeczywistości nie nosiła znamion transakcji rynkowej.

## Valuation

During the project development stage, real estate valuation should be treated multidimensionally at every hotel investment stage. Apart from market analyses and feasibility study, a valuation is the basic document used by the hotel investor to diagnose and monitor the value of the investment.

The document which is drawn up as a result of such a valuation – Property Valuation or Valuation Report, may be used for different, but channelled needs.

### Securing loan collateral

During the pre-investment period, when acquiring means for the investment, the land real estate constitutes an asset which may be used as collateral.

According to applicable standards, the property valuation should not only indicate the market value but should also be the tool to indicate potential risks associated with the real estate as the subject of loan. When it comes to the hotel market this is particularly significant and requires market information, which are adequate to the subject of the valuation. Adequacy should be based on an extensive comparative base and include, inter alia, the market segment, location, facility standard and size.

During the hotel operating period, the valuations are used to monitor the market and real estate value throughout the loan term. The valuations constitute basis for determining the final price, value of risk weighed assets and support the fulfilment of other internal controls of banks imposed by national banking laws and most up to date international regulations.

Often, the investment period is associated with obtaining financing, but equally well this could be the need to re-finance after the investment is complete – when faced with favourable market conditions – together with a consolidation of other payables on better terms.

### Determining value for the needs of in-kind contributions to special purpose vehicles (SPV)

If the real estate is to be the subject of an in-kind contribution to a company, it should be estimated in the context of a comparable market. Determining value subject to a comparison method, constituting the best practice when valuing land real estate may be very difficult on some markets, and if not performed skilfully, may be disastrous. Without a thorough knowledge of all ownership assignment consequence (e.g. tax) and the background of a given transaction, it is easy to assume incorrect transactions in comparative calculations, i.e. such which actually did not bear the hallmarks of a market transaction.



Właściwe szacowanie jest możliwe tylko i wyłącznie przy użyciu szerokiej i rzetelnej bazy transakcji, bazy która dotyczy ściśle nieruchomości przeznaczonych na cele realizacji obiektów hotelowych. Bazowanie w kalkulacjach wartości na szerszych danych z rynku komercyjnego może doprowadzić do zniekształconego i najczęściej zaniżonego poziomu wartości szacowanej nieruchomości.

#### **Podstawa zabezpieczenia celem emisji obligacji zgodnie z Ustawą o obligacjach**

Obligacje stają się coraz popularniejszą formą pozyskiwania kapitału na przedsięwzięcia deweloperskie. Plasowanie obligacji na rynku inwestycyjnym stało się alternatywą dla kredytów bankowych, pogłębiając integrację rynku nieruchomości z rynkiem kapitałowym.

#### **Określanie aktualnej wartości rynkowej na potrzeby prowadzonych negocjacji ceny sprzedaży**

Rzetelne określenie wartości może się okazać kluczowe przy planowanej inwestycji lub akwizycji działającego operacyjnie hotelu. Elementy, które powinny być uwzględnione w wycenie takie, jak sezonowość, segmentacja gości, progresja przychodów i kosztów, pozwalają na prawidłowe zdiagnozowanie ryzyka inwestycyjnego. Jednocześnie należy odróżnić wartość rynkową (obiektywną) od wartości indywidualnej (subiektywnej).

Wartość indywidualna (lub inwestycyjna) określana jest na podstawie założeń wskazanych przez inwestora dotyczących m.in. jego wymagań lub zamierzeń w zakresie rozwoju nieruchomości, w tym sposobu zarządzania obiektem i warunków finansowych. Wartość ta znajduje swoje umocowanie w odpowiednich regulacjach zawartych w Międzynarodowych Standardach Wyceny (IVS) opracowanych przez Międzynarodowy Komitet Standardów Wyceny (IVSC), w Europejskich Standardach Wyceny (EVS) opracowanych przez Europejską Grupę Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych (TEGoVA) oraz w przepisach Unii Europejskiej.

Wartość indywidualna (inwestycyjna) bywa przydatna w procesie akwizycji obiektu pomiędzy stronami, które uzgodniły parametry inwestycji na poziomie różniącym się od poziomu rynkowego. Częstym przykładem transakcji na rynku hotelowym, który wymaga określenia wartości indywidualnej jest transakcja typu „sale and leaseback”.

#### **Sporządzanie rocznych sprawozdań finansowych oraz określenie wartości godziwej na inne potrzeby księgowe**

W okresie operacyjnym obiektu nieruchomość jest przedmiotem wycen na potrzeby księgowe. Wycena ta, zgodnie z definicją wartości godziwej, powinna odzwierciedlać postrzeganie uczestników tego sektora rynku. Dotyczy to między innymi właściwej interpretacji wartości nieruchomości w toku szacowania.

Correct valuation is possible only using an extensive and reliable transactions base, a base which pertains strictly to real estate designated for hotel facilities. Using more extensive data from the commercial market in calculating value may lead to a distorted and most often underestimated value of the property.

#### **Collateral for issuing bonds in accordance with the Bond Act**

Bonds are an ever more popular form for acquiring capital for developments. Issuing bonds onto the investment market has become an alternative for bank loans, furthering the integration of the real estate market and the capital market.

#### **Determining the current market value for the needs of negotiations on the sale price**

A reliable value determination may prove key in planning an investment or acquisition of a hotel already in operation. Elements, which should be taken into account in a valuation, such as seasonality, guests segmentation, revenue and costs progression make it possible to correctly diagnose investment risk. At the same time the market value (objective) and individual value (subjective) should be differentiated.

The individual (or investment) value is determined on the basis of objectives indicated by the investor pertaining to, inter alia, their requirements or intensions within the scope of real estate development, including the management method and financial conditions. This value is regulated by appropriate provisions found in International Valuation Standards (IVS) drawn up by the International Valuations Standard Committee (IVSC), European Valuation Standards (EVS) drawn up by The European Group of Valuers' Associations (TEGoVA) and in European Union regulations.

The individual value (investment) is useful during the facility acquisition process between parties, who have agreed on investment parameters at a level different than the market level. A frequent example of hotel market transactions, which require determining the individual value is a „sale and leaseback” type transaction.

#### **Annual financial reports and determining fair value for other accounting needs**

During the hotel's operation period, the real estate is the subject-matter of valuations for accounting purposes. Such valuations, according to the definition of fair value, should reflect the perceptions of this market segment participants. This concerns, among other things a correct interpretation of real estate characteristics during the valuation.

### Aktualizacja opłaty z tytułu użytkowania wieczystego

Opłaty roczne za użytkowanie wieczyste gruntu pod obiektem hotelowym stanowią często znaczny koszt, koszt który często obciąża właściciela nieruchomości, a nie operatora. Rola rzeczoznawcy, ustawowo ugruntowana w procesie, nie zamyka się jedynie jako podstawa odwołania od decyzji o podwyższeniu opłaty. Opłata ta zgodnie z aktualnym stanem prawnym może być aktualizowana nie częściej niż raz na trzy lata. Należy jednak pamiętać że przysługuje nie tylko właścicielowi gruntu (jako narzędzie do zwiększania obciążenia), ale także użytkownikowi wieczystemu do ewentualnego obniżania opłaty rocznej.

### Pozostałe potrzeby, na które sporządzane są wyceny nieruchomości hotelowych obejmują:

- Określenia wartości na potrzeby umów leasingu zwrotnego
- Debiuty giełdowe spółek hotelarskich
- Określenie wartości budowli na potrzeby rewizji wymiaru podatku od nieruchomości
- Określenie wartości kapitałowej po przeprowadzeniu nakładów inwestycyjnych
- Określenie wysokości opłat z tytułu służebności
- Potrzeb ubezpieczeniowych
- Innych potrzeb wewnętrznych spółek właścicielskich
- Określanie aktualnej wartości rynkowej na potrzeby rozliczeń udziałowców

Prawidłowo określona wartość hotelu jest niezbędna w działalności operacyjnej spółki właścicielskiej jak i w części nieruchomościowej. Proces szacowania tak specyficznego aktywa nieruchomościowego jak hotel, w każdym przypadku i na każdym etapie inwestycji, musi opierać się na założeniu zdolności do produkowania strumienia dochodu w czasie. W innym przypadku nie obrazuje faktycznych przesłanek definiujących wartość. Pamiętając, że u podstaw określenia wartości rynkowej leży hipotetyczna zmiana właściciela nieruchomości w dacie wyceny, należy w procesie szacowania odzwierciedlić zachowania uczestników rynku. Inwestor hotelowy analizujący obiekt ocenia strumień pieniądza i jego wartość w czasie. Tak powinien też działać rzeczoznawca wspomagający klientów w procesie wyceny – podczas budowy modelu kalkulacji wartości rynkowej odnosząc się do specyfiki danego obiektu, ale też ogólnego otoczenia mikro- i makroekonomicznego w kontekście hotelarstwa.

### Updating perpetual usufruct fees

Annual fees for perpetual usufruct rights for land under hotel facilities often constitute significant costs, which are often charged to property owners and not the operator. The role of the expert, statutorily based in the process, is not solely the basis for withdrawing the decision to increase the fee. In accordance with the law such fee may be updated no more than once every three years. It should be borne in mind, that this right is due not only to the land owner (\*as a tool to increase the burden), but also to the perpetual user to reduce the annual fee.

### Other needs, for which hotel real properties are valued include:

- Determining value for the sale and leaseback purposes
- Stock market floatation by hotel companies
- Determining the constructions and infrastructure value for the needs of re-assessing real estate tax
- Determining the capital value following investment outlays
- Determining servitude charges
- Insurance needs
- Other internal needs of parent companies
- Determining the current market value for the needs of shareholder settlements

A correctly determined hotel value is required for the operation of the parent company as well as in the real estate section. The valuation process for such a specific real estate asset as a hotel, in every case and during each investment stage has to be based on an assumption that in time the investment will generate an income stream. Otherwise there are no actual premises to define value. Remembering that the hypothetical change of owner on valuation date lies at the basis of determining market value, the valuation process should reflect the reactions of market players. A hotel investor, in analysing the facility, assesses the financial streams and their value in time. An expert supporting clients during the valuation process should act in a similar manner – when building the market value calculations model, references should be made to the specific unit but also the micro- and macro-economic conditions in terms hospitality and hotel management.





**PODATKI**  
W DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ

**TAXES**  
IN THE HOTEL BUSINESS

1

## Fazy inwestycyjne krok po kroku

Inwestowanie w branżę hotelarską wymaga od inwestorów podejmowania strategicznych decyzji, w tym takich, które opierając się na potrzebach inwestora, określają właściwą formę zaangażowania w prowadzony biznes, a także pozwalają na wybór odpowiedniej struktury działania, która zrealizuje pierwotne założenia biznesowe oraz zoptymalizuje rozliczenia podatkowe. Na każdym etapie inwestycji kluczowe jest więc podejście strategiczne, w tym strategiczne planowanie podatkowe.

Poniższy schemat przedstawia zestawienie najważniejszych etapów inwestycji w nieruchomości hotelowe oraz operacyjny biznes hotelowy ze wskazaniem, na jakie aspekty podatkowe należy położyć szczególny nacisk w poszczególnych fazach.

## Investment phases step by step

Investing in the hotel industry requires strategic decisions, including those, which, being based on the investor's needs, specify the proper form of involvement in the business activity, and allow for selection of the proper structure of activities, consistent with the primary business assumptions, and for optimization of tax settlements. Throughout all phases of the investment, the strategic approach is thus of key importance, including strategic tax planning.

The outline below shows a list of the most important phases of an investment in hotel real estate and operational hotel business with an indication of what tax aspects should be particularly emphasised in given stages.



2

## Faza przedinwestycyjna – wybór formy prowadzenia działalności

Zasady odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe poszczególnych podmiotów biorących udział w procesach gospodarczych regulują przepisy Ordynacji podatkowej. Zgodnie z zasadą ogólną wynikającą z tych unormowań, podatnik odpowiada całym swoim majątkiem za wynikające ze zobowiązań podatkowych podatki. Odpowiedzialność ta ma charakter osobisty i nieograniczony, co oznacza, że fiskus może żądać zabezpieczenia swojej wierzytelności z całego majątku podatnika. Różnice w zakresie odpowiedzialności, w zależności od formy prowadzenia działalności, zestawiono w poniższej tabeli.

## Pre-investment phase – choosing business format

The principles of tax liability of various types of entities participating in business processes are regulated by the provisions of the Tax Law Ordinance. According to the general principles, a taxpayer has unlimited liability for payable taxes. This liability is personal and it has no limitations, which means that the revenue office may demand securing of its receivables against all assets of the taxpayer. Differences in terms of this liability, depending on the form of business activity, have been presented in the table below.

Działalność gospodarcza osoby fizycznej / <i>Sole trader</i>	Spółki osobowe, spółka cywilna <i>Partnerships, Civil law partnership</i>	Spółki kapitałowe <i>Corporate entities</i>
<p>Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą odpowiada całym majątkiem bez ograniczeń</p> <p><i>A natural person (sole trader) engaged in business activity has unlimited liability.</i></p>	<p>Całym swoim majątkiem, solidarnie ze spółką i pozostałymi wspólnikami, za zaległości podatkowe odpowiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspólnik spółki cywilnej</li> <li>• wspólnik spółki jawnej</li> <li>• wspólnik spółki partnerskiej</li> <li>• komplementariusz spółki komandytowej</li> <li>• komplementariusz spółki komandytowo-akcyjnej</li> </ul> <p><i>Unlimited liability, jointly with the company and other partners, the following are liable for tax arrears:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a partner in a civil law partnership</li> <li>• a partner in a general partnership</li> <li>• a partner in a professional partnership</li> <li>• a general partner in a limited partnership</li> <li>• a general partner in a limited joint stock partnership</li> </ul>	<p>Udziałowiec / akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki (z wyjątkami) Odpowiedzialność członka zarządu (pod pewnymi warunkami)</p> <p><i>A shareholder / stockholder is not held responsible for liabilities of the company (exceptions apply) Responsibility of the management board member (under certain conditions)</i></p>

Prowadzenie działalności gospodarczej przez osoby fizyczne obarczone jest dodatkowo ryzykiem w sytuacji, gdy prowadzący działalność pozostaje w związku małżeńskim i posiada małżeńską wspólnotę majątkową. W przypadku takich osób odpowiedzialność podatnika (oraz odpowiednio płatnika i inkasenta) obejmuje zarówno majątek odrębny podatnika jak i majątek wspólny podatnika i jego małżonka. Przy podejmowaniu ewentualnych kroków dążących do zniesienia majątkowej wspólnoty małżeńskiej należy pamiętać, że jej zniesienie post factum, tj. po powstaniu zobowiązań podatkowych, nie chroni przed odpowiedzialnością za już istniejące zobowiązania podatkowe.

Business activity of natural person is additionally subject to a risk in a situation, when the person engaged in such activity is married and subject to statutory joint property of spouses. In the case of such persons, liability of the taxpayer (and the tax remitter and collector, respectively) includes both the separate property of the taxpayer and the joint property of the taxpayer and their spouse. When undertaking any steps to exclude joint property of spouses, it should be kept in mind that its exclusion post factum, that is, after the tax liability emerges, does not protect any of the spouses against responsibility for the existing tax liability.



Ponadto przy wyborze formy działalności inwestycyjnej należy przeanalizować następujące czynniki wpływające na sposób i wysokość opodatkowania:

- możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem (nie istnieje np. przy podatku liniowym), czy korzystania z ulg,
- sposób opodatkowania wypłat z zysku (podwójne ekonomiczne opodatkowanie wypłat dywidendy: raz na poziomie spółki, drugi raz na poziomie wspólników)
- wymogi dotyczące prowadzenia ewidencji podatkowo-księgowej,
- kwestie sukcesji biznesu, możliwości wejścia inwestora czy zmiany struktury własnościowej.

Furthermore, when selecting the format for conducting business activities, the following factors affecting the manner and amount of tax due should be taken into account:

- an option to settle taxes jointly with a spouse (not feasible for flat tax) or take advantage of tax incentives,
- the manner for taxing profits (double taxation of dividends: at company level and then at shareholder level)
- accounting and tax bookkeeping requirements,
- business succession issue, the possibility of an investor entering the fray of a change to the ownership structure.

3

## Faza inwestycyjna – sposoby nabycia inwestycji

Szczególne znaczenie planowania podatkowego widoczne jest przede wszystkim w początkowej fazie inwestycji. Podjęte w tym czasie decyzje biznesowe o sposobie wejścia w inwestycję mają długofalowy wpływ na konsekwencje podatkowe dla nabywcy. Poniżej przedstawiono główne różnice dla nabywcy pomiędzy bezpośrednim nabyciem nieruchomości (asset deal), a nabyciem udziałów w spółce prowadzącej działalność hotelową (share deal).

## Investment phase – acquiring the investment

The particular importance of tax planning can be seen primarily during the initial investment phase. The business decisions made at that time on the manner of entering into the investment have a long term effect on the purchaser's tax consequences. The main differences for the acquirer between direct real estate acquisition (asset deal) and purchasing shares in the company conducting the hotel operations (share deal) are outlined below.

	SHARE DEAL	ASSET DEAL
Zalety Advantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niewielkie koszty operacyjne</li> <li>■ możliwość kontynuacji rozliczania strat podatkowych spółki</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>low operating costs</i></li> <li>■ <i>possibility of continuation of settlement of tax losses of the company</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przejęcie samej nieruchomości bez historii podatkowej spółki wcześniej ją posiadającej</li> <li>■ rozpoznanie kosztów nabycia poprzez odpisy amortyzacyjne</li> <li>■ możliwość zarządzenia podatkiem VAT i uzyskania interpretacji indywidualnej</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>takeover of real estate without the tax history of the previous owner</i></li> <li>■ <i>recognition of costs of purchase through depreciation write-offs</i></li> <li>■ <i>opportunity to manage VAT and obtain an individual interpretation</i></li> </ul>
Wady Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przejęcie całej historii podatkowej przejmowanego przedsiębiorstwa</li> <li>■ możliwość rozpoznania kosztów nabycia dopiero w momencie przyszłego zbycia udziałów</li> <li>■ niższa podstawa amortyzacji podatkowej środków trwałych</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>taking over of the entire tax history of the entity</i></li> <li>■ <i>possibility of recognition of costs of purchase only at the time of future disposals of shares</i></li> <li>■ <i>lower tax depreciation base for fixed assets</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wyższe koszty notarialne i prawne aniżeli w przypadku share deal</li> <li>■ w niektórych przypadkach koszty podatku od czynności cywilnoprawnych</li> <li>■ konieczność finansowania VAT w ograniczonym okresie (finansowanie pomostowe)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>higher notarial and legal fees in comparison with a share deal</i></li> <li>■ <i>tax on civil law transactions in some cases</i></li> <li>■ <i>the need to finance VAT over a limited period (bridge financing)</i></li> </ul>

### 3.1. Typowe kwestie podatkowe związane z nabyciem inwestycji

#### Asset deal: Nabycie nieruchomości czy przedsiębiorstwa?

Nabycie nieruchomości, w zależności od jej historii podatkowej podlega opodatkowaniu VAT wg stawki podstawowej lub korzysta ze zwolnienia. Jeżeli jednak przedmiotem nabycia są nie tylko 'grunt i mury, ale też dodatkowo prawa i/lub elementy biznesu hotelowego (np. programy komputerowe, umowy z kontrahentami i dostawcami, know-how, logo), transakcja może zostać zaklasyfikowana jako dostawa przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części. W tej sytuacji nie wystąpi opodatkowanie VAT (zasadniczo neutralne dla stron transakcji) lecz konieczność uiszczenia przez nabywcę bezzwrotnego podatku od czynności cywilnoprawnych. Omówienie planowanej transakcji z doradcą może pozwolić na takie ustrukturyzowanie transakcji, które łączy założenia biznesowe z redukcją obciążeń podatkowych.

#### Asset deal: odliczalność VAT i termin zwrotu podatku

Nabywane nieruchomości hotelowe są z reguły wykorzystywane w całości do prowadzenia działalności opodatkowanej. Z tego względu nabywca ma zwykle prawo do odliczenia podatku VAT od takiej transakcji (prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego).

Prawo do odliczenia VAT przez nabywcę nie nastąpi jednak w sytuacji, gdy transakcja udokumentowana fakturą de facto nie podlega opodatkowaniu albo jest zwolniona od podatku. Kwestionowanie prawa nabywcy do odliczenia VAT może mieć miejsce w szczególności w sytuacji, gdy sprzedawca wystawi fakturę 'z VAT', mimo że właściwe było zastosowanie zwolnienia. Aby zabezpieczyć się przed taką sytuacją, nabywca powinien zadbać o zbadanie tzw. historii podatkowej nieruchomości, a w razie potrzeby wystąpić o interpretację podatkową i/lub uzyskać od sprzedającego odpowiednie gwarancje w treści umowy sprzedaży.

Kolejną istotną kwestią jest termin zwrotu podatku VAT naliczonego. Ustawa o VAT przewiduje zwrot podatku w następujących terminach od dnia złożenia rozliczenia:

- 60 dni – termin podstawowy,
- 25 dni – termin skrócony, możliwy na wniosek podatnika i pod warunkiem, że kwoty podatku naliczonego, wykazane w deklaracji podatkowej, wynikają zasadniczo z faktur i innych dokumentów, które zostały w całości zapłacone.

W obu przypadkach fiskus może przedłużyć termin zwrotu, gdy jego zasadność wymaga dodatkowego zweryfikowania. Jeżeli jednak przeprowadzone przez organ czynności wykażą zasadność zwrotu, urząd skarbowy wypłaca podatnikowi należną kwotę wraz z odsetkami w wysokości odpowiadającej opłacie prolongacyjnej.

### 3.1. Typical issues associated with investment acquisition

#### Asset deal: Real estate or enterprise purchase?

Purchasing real estate, depending on its tax history is subject to VAT according to the base rate or may be subject to an exemption. However, if the subject-matter of the purchase does not only constitute land and walls, but also rights and/or elements of the hotel business (e.g. computer software, agreements with counterparties and suppliers, know-how, logo), then the transaction may be classified as supply of an enterprise or an organised part thereof. In such a situation, there will be no applicable VAT (essentially neutral for both parties to the transaction) but a need for the acquirer to pay tax on civil law transactions, which is not refundable. Discussing the planned transaction with an advisor may allow for structuring the transaction in such manner, which will combine business objectives with a reduction of the tax burden.

#### Asset deal: VAT deductible and tax refund date

Acquired hotels are usually used in whole for taxable activities. Therefore the acquirer is usually entitled to deduct VAT from such a transaction (the right to reduce the output tax by the input tax amount).

The right for the purchaser to deduct VAT will not be applicable if a transaction documented by an invoice is not subject to tax or is tax exempt. Questioning the acquirer's right to deduct VAT may take place in particular in a situation where the seller issues an invoice with VAT despite an exemption being applicable. In order to protect against such a situation, the purchaser should make sure the tax history of the real estate is investigated and if required apply for a tax interpretation and/or obtain appropriate guarantees from the seller within the wording of the sale agreement.

Another significant issue is the VAT refund date. The VAT Act prescribes the following terms for a VAT refund:

- 60 days - basic period,
- 25 days - shortening of this period takes place upon request of the taxpayer, as long as the input tax amounts, declared in the statement, are generally based on invoices and other documents, which have been fully paid.

In both cases the tax authorities may extend the refund period if its justifiability requires further investigation. However, if the tasks performed by the authority confirm that such return is reasonable, the revenue office will pay the applicable amount on behalf of the taxpayer along with interest in the amount equivalent to the prolongation fee.

### Share deal: podatek dla nabywcy

Transakcja sprzedaży udziałów podlega opodatkowaniu podatkiem od czynności cywilnoprawnych – jako sprzedaż praw majątkowych. Podatnikiem z tego tytułu jest nabywca, który ponosi ciężar podatku w wysokości 1% od ich wartości rynkowej. Co ciekawe, istnieje możliwość nieopodatkowywania ewentualnych późniejszych zwiększeń ceny za udziały.

### Share deal i asset deal a wartość początkowa nieruchomości

Przy transakcji nabycia udziałów kupujący przejmuje całą historię podatkową spółki, w tym historyczną wartość aktywów podatkowych. W praktyce oznacza to wystąpienie sporej cichej rezerwy, czyli różnicy pomiędzy rynkową a podatkową wartością nieruchomości hotelowej. Z kolei niższa wartość podatkowa oznacza niższą amortyzację podatkową i przekłada się na niższą tarczę podatkową. Z kolei przy transakcji asset deal, wartość podatkowa hotelu ustalana jest na bazie ceny zakupu, czyli bliska jest wartości rynkowej nieruchomości.

### Share deal: tax for the purchaser

A transaction of sale of shares is subject to tax on civil law transactions as sale of property rights. The taxpayer in this regard is the purchaser, who is to pay the tax in the amount of 1% of market value of the shares. Interestingly, there exists an opportunity not to tax subsequent share price increases.

### Share deal and asset deal and real estate initial value

For share purchase transactions, the purchaser takes over the entire company tax history, including the historic value of tax assets. In practice this means that the existence of a significant hushed up reserve, or difference between the market and tax value of the hotel real estate. On the other hand a lower tax value means lower tax depreciation and translates into a smaller tax shield. On the other hand, with an asset deal type transaction, the hotel tax value is determined on the basis of purchase price, or is close to the real estate market value.

## Faza restrukturyzacji – ujawnienie znaku towarowego i wydzielenie działalności operacyjnej od nieruchomościowej

W ramach działań restrukturyzacyjnych można uwzględnić także inne, niezwiązane wprost z transakcją, możliwości optymalizacyjne. Jedną z nich może być wykreowanie tarczy podatkowej poprzez ujawnienie i wycenę do wartości rynkowej tych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, które nie znajdowały się w prowadzonej przez wnoszącego ewidencji środków trwałych i wartości niematerialnych oraz prawnych. Jako przykład może posłużyć tutaj znak towarowy, który bardzo często zostaje wykreowany w ramach długoletniej działalności przedsiębiorstwa, natomiast nie prezentuje się go w sprawozdaniach finansowych, jak również nie rozpoznaje dla celów podatkowych. Wynika to z faktu, iż przepisy podatkowe nie zezwalają na amortyzowanie wartości niematerialnych i prawnych w sytuacji, gdy zostały one wytworzone przez przedsiębiorstwo. Po nabyciu spółki z nieruchomością hotelową istnieje również możliwość uaktualnienia wartości podatkowej nieruchomości do jej wartości rynkowej, co powoduje wzrost odpisów amortyzacyjnych i jednocześnie spadek dochodu do opodatkowania.

Inwestorzy nabywający nieruchomość hotelową powinni zawnieszą podjąć decyzję o zakresie swojego zaangażowania w operacyjną działalność hotelową. W zależności od posiadanego doświadczenia i zasobów oraz zakładanej strategii działania, inwestor może zarządzać bezpośrednio całym biznesem lub ograniczyć się do inwestycji w nieruchomość.

Jedną z opcji jest wydzielenie części nieruchomościowej od operacyjnej, co przekłada się na konieczność wyboru partnera biznesowego, dzięki któremu inwestor może w pełni skupić się na wybranej formie zaangażowania kapitału. Czynności podziału z reguły przeprowadzane są na etapie poszukiwania inwestora finansowego zainteresowanego wejściem w nieruchomościową część biznesu, a niechętnego przejmowaniu jakichkolwiek ryzyk związanych z działalnością operacyjną. Dodatkowo, niektóre fundusze inwestycyjne z założenia nie angażują się w ryzyka operacyjne, stąd istotne znaczenie operacji wydzielenia części nieruchomościowej od operacyjnej w kontekście przyszłej transakcji zbycia biznesu. Technicznie procesy te przeprowadzane są przy wykorzystaniu procedur dotyczących podziałów (głównie podziałów przez wydzielenie), aportów czy przekształceń, w różnej ich konfiguracji.

Wyodrębnienie działalności operacyjnej realizującej zaplanowane działania na danej nieruchomości pozwala na ograniczenie ryzyka z tym związanego, które tradycyjnie spoczywałoby na właścicielu nieruchomości. W tym przypadku właściciel czerpie korzyści finansowe z tytułu czynszu (stałego lub zmiennego), który otrzymuje od operatora hotelowego.

## Restructuring phase – disclosure of a trade mark and separation of operational and real estate – related activity

Other, optimisation opportunities not directly associated with the transaction may be taken into account within the scope of restructuring efforts. These may include a creation of a tax shield through disclosure and valuation according to market value of those fixed assets and intangible assets, which were not included on the assets registers, maintained by the contributing entity. An example here can be a trademark, which is often created within the framework of long-term activity of the enterprise, but it is not presented in financial statements or recognized for taxation purposes. This is due to the fact that tax legislation prohibits depreciation of intangible assets, which have been created by the enterprise. Once the company with the hotel real estate is purchased, there is also an opportunity to update the real estate tax value to its market value, which results in an increase in depreciation write-offs and at the same time a decrease in taxable income.

Investors purchasing hotel real properties should make a decision as to the scope of their commitment into hotel operations in advance. Depending of the experience and means as well as the assumed strategy, an investor may directly manage the entire business or just invest in a real estate.

One of the options in the planned investment process is to separate the real estate part from the operational part – this translates into the necessity to select a business partner, which allows the investor to focus fully on the selected type of investment. Such spin-off is usually conducted at the stage of searching for the financial investor, interested in entering the real estate part of the business and not eager to take over any risks associated with operational activity. In addition, some investment funds do not engage in operational risk as a rule, thus the substantial significance of the act of separation of the real estate part and the operational part in the context of the future transaction of sale of the business. From the technical point of view, these processes are conducted using the appropriate division procedures (mainly through spin-offs), contributions in kind or transformation processes in various configurations.

Separation of the operational part consisting of implementation of planned activities within a given real estate property allows for limitation of the associated risk, which would traditionally be assigned to the owner of the real estate. In this case, the owner is entitled to financial benefits in form of rent (fixed or variable), received from the hotel operator.

# 5

## Faza bieżącej działalności – proste optymalizacje podatkowe

Optymalizacje podatkowe to nie tylko działania związane ściśle z momentem wejścia lub wyjścia z inwestycji, ale także uzyskiwanie oszczędności i usprawnień w bieżącej działalności. Poniżej przedstawiono wybrane przykłady takich działań:

### Oszczędności w podatku od nieruchomości

Podatek od nieruchomości stanowi często istotną pozycją kosztową w bieżącej działalności, warto więc zweryfikować wysokość takich obciążeń, zwracając uwagę na:

- powierzchnie związane z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, /możliwość zastosowania blisko pięciokrotnie niższej stawki podatku
- zadeklarowaną wartość budowli, /obniżenie podatku płaconego od starych i/lub zamortyzowanych budowli
- zadeklarowaną powierzchnię użytkową, /pomiar powierzchni użytkowej zgodny z jej definicją dla celów podatkowych.

### Zarządzanie stratami podatkowymi

Możliwość rozliczenia strat podatkowych jest ograniczona w czasie. W przypadku ryzyka utraty tej możliwości, wskazane jest podjęcie działań pozwalających na efektywne rozliczenie straty bez jej przepadku lub konsolidację wyniku podatkowego w obrębie grupy właścicielskiej.

### Rozliczanie różnic kursowych

Kwestia przyjęcia spójnego systemu rozliczania różnic kursowych jest bardzo istotna w działalności podatników dokonujących transakcji walutowych, zwłaszcza w kontekście zmian przepisów w tym zakresie. Kluczowego znaczenia nabierają przy spłacie kredytów inwestycyjnych w walucie obcej – istnieje wówczas możliwość zminimalizowania negatywnego wpływu tak powstałych różnic na wynik podatkowy. Działaniem wspierającym może być uzyskanie odpowiednich interpretacji podatkowych.

### Stawki VAT – usługi kompleksowe, pakiety usług

Sprzedaż usług kompleksowych, w postaci np. pakietów hotelowych, wymaga określenia właściwej stawki na całą usługę, co może stanowić pole do optymalizacji.

### Ulga technologiczna

Ulga technologiczna pozwala na obniżenie podatku dochodowego od osób prawnych. Podatnicy działający w branży hotelarskiej mogą rozważyć możliwość jej zastosowania przykładowo w przypadku nabycia oprogramowania (np. systemu zarządzania rezerwacjami). Po zastosowaniu ulgi, oprócz rozpoznania odpisów amortyzacyjnych (20% rocznie) od takiego wydatku, podatnik może 50% jego wysokości uznać za koszty podatkowe. Ulga w obecnym kształcie obowiązuje wyłącznie do końca 2015 r.

## Ongoing operations phase – simple tax optimisation

Tax optimisation is more than just actions strictly associated with the investment or divestment moments, but also achieving savings and making ongoing operations more efficient. Select examples of such activities are presented below:

### Property tax savings

Property tax is often a significant cost item in current operations, thus it is worthwhile to verify this burden, paying attention to:

- areas associated with the provision of health related services / on option to apply a tax rate nearly fivefold less
- declared building value /reducing tax paid on old and/or depreciated buildings
- declared usable floor space /measurement of the useable floor space in accordance with its definition for tax purposes.

### Managing tax losses

An opportunity to settle tax losses over time is limited. If the risk of loss of such an opportunity exists, it is recommended to take actions making it possible to effectively settle the loss without forfeiting it or a consolidation of the tax performance within the scope of the owner group.

### Settling exchange differences

The issue of adopting a cohesive system for settling exchange differences is very significant in the operations of tax payers making currency transactions, particularly in the context of changing regulations within this scope. They attain key significance in repaying investment loans in foreign currencies – there is an opportunity to minimise the negative impact of such differences of the basic result. Obtaining appropriate tax interpretations may aid.

### VAT rates – comprehensive services, service hotel packages

The sale of comprehensive services, for example in the form of hotel bundles, requires the determination of the appropriate rate for the entire service.

### Technology incentive

The technology incentive makes it possible to reduce corporate income tax. Tax payers operating in the hotel industry may consider its application, for example to purchase software (e.g. bookings management system). Once the incentive is applied, apart from identification of depreciation write-offs (20% per annum) on such an expense, the tax payer may consider 50% of it to be tax deductible. The incentive in its current shape is binding only by the end of 2015.



6

## Faza wyjścia z inwestycji – sposoby wyjścia

Wychodząc z procesu inwestycji podstawowymi scenariuszami są, podobnie jak przy jej nabywaniu, transakcje typu share deal oraz asset deal. Poniżej przedstawiamy główne wady i zalety obu tych form z perspektywy zbywcy.

## Divestment phase – exit methods

The basic scenarios for exiting an investment process, like in the case of purchase, are share deal and asset deal transactions. The main advantages and disadvantages of both forms from the point of view of the seller are depicted below.

	SHARE DEAL	ASSET DEAL
<b>Zalety Advantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niewielkie koszty operacyjne</li> <li>■ możliwość negocjacji podwyższenia ceny z tytułu istniejących strat podatkowych w spółce</li> <li>■ możliwość rozpoznania kosztów nabycia w momencie zbycia udziałów</li> <li>■ zbycie całej historii podatkowej przejmowanego przedsiębiorstwa (ale gwarancje umowne)</li> <li>■ relatywna prosta optymalizacja opodatkowania zysków ze zbycia udziałów</li> <li>■ <i>low operating costs</i></li> <li>■ <i>an option to negotiate increased prices on account of existing tax losses</i></li> <li>■ <i>possibility of recognition of costs of purchase at the time of sale of shares</i></li> <li>■ <i>sale of the entire tax history of the entity (subject to contractual guarantees)</i></li> <li>■ <i>relatively simple tax optimisation of profits on sale of shares</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ możliwość zarządzania podatkiem VAT i uzyskania interpretacji indywidualnej</li> <li>■ <i>opportunity to manage VAT and obtain an individual interpretation</i></li> </ul>
<b>Wady Disadvantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ryzyko sprzeciwu dla transakcji przez udziałowca / akcjonariusza mniejszościowego (jeśli istnieje)</li> <li>■ możliwość obniżenia ceny z tytułu podatku odroczonego</li> <li>■ <i>risk of objection against a transaction made by a minority shareholder / stockholder (if any)</i></li> <li>■ <i>opportunity to reduce price on account of deferred income tax</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ konieczność opodatkowania różnicy pomiędzy wartością rynkową a podatkową zbywanej nieruchomości / biznesu</li> <li>■ pozostanie z wehikułem inwestycyjnym (konieczność uprzątnięcia struktury)</li> <li>■ ryzyko uznania sprzedaży za pozostającą poza VAT i konieczność korekty odliczeń VAT (do zarządzenia)</li> <li>■ <i>the need to tax the difference between the market and tax value of the real estate / business subject to the sale</i></li> <li>■ <i>remaining an investment vehicle (the need to tidy up structures)</i></li> <li>■ <i>risk of identifying the sale as outside the scope of VAT and the need to correct VAT deductions (to be ruled)</i></li> </ul>

Z powyższego zestawienia wynika wniosek, że dla nabywcy korzystniejszą podatkowo formą jest nabycie aktywów (asset deal), natomiast dla zbywcy – zbycie udziałów (share deal).

The above list leads to the conclusion that for the purchaser, in terms of taxes, it is more beneficial to purchase assets (asset deal), whereas for the seller – a share deal.

Na tym etapie realizuje się większość dochodu do opodatkowania, stąd bardzo duże znaczenie optymalizacji podatkowej. Optymalizacja nierzadko oznacza poprzedzenie wyjścia z inwestycji restrukturyzacją własnościową. Dzięki niej możliwe jest nieopodatkowane ujawnienie tzw. cichej rezerwy (różnicy pomiędzy wartością rynkową a księgową nieruchomości hotelowej), co pozwala na zwiększenie podstawy odpisów amortyzacyjnych i kosztów podatkowych na zbyciu inwestycji (i w efekcie minimalizację opodatkowania transakcji).

Most of the taxable income is identified in this phase, thus the significance of tax optimisation. Optimisation often labels prior divestments as ownership restructuring. This allows for non-taxable disclosure of a hidden reserve (difference between the market value and the book value of the hotel facility), which allows for increasing of the basis for depreciation write-offs and taxation costs on sale of the investment (thus reducing the tax amount applicable to the transaction).

Stan prawno-podatkowy w Polsce jest na tyle dynamiczny, że przed podjęciem decyzji o kształcie danej restrukturyzacji należy upewnić się, że planowane rozwiązanie jest wciąż aktualne i nie wiąże się z większym ryzykiem.

The legal and taxation provisions in Poland are so dynamic that prior to deciding upon the restructuring mode to be applied, it is necessary to make sure that the solution planned is still applicable and not associated with greater risk.



**FINANSE**  
W DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ

**FINANCES**  
IN THE HOTEL BUSINESS

## Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania

W obliczu rosnącej z roku na rok konkurencji na rynku usług hotelarskich, coraz większego znaczenia nabiera posiadanie efektywnego systemu rachunkowości zarządczej, służącego nie tylko do monitorowania i oceny bieżącej działalności, lecz przede wszystkim do skutecznego jej planowania. Podobnie jak w przypadku wielu innych branż, wynika to ze specyfiki działalności hotelarskiej, która wymaga analizy unikalnych wskaźników (tzw. KPI's) i specyficznych metod prezentacji danych operacyjnych oraz finansowych.

Ze względu na fakt, że branża hotelarska charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji poszczególnych ośrodków generujących koszty oraz przychody, aby dokonać szczegółowej analizy finansowej w celu przeprowadzenia oceny funkcjonowania hotelu, należy wyodrębnić samodzielne centra zysku, takie jak restauracje, kluby nocne, czy strefy Wellness&SPA. Wspomniany powyżej podział pozwala na efektywne monitorowanie wpływu każdego z wyodrębnionych ośrodków na wynik finansowy. Natomiast sposób ewidencji powinien umożliwić przygotowywanie szczegółowej sprawozdawczości wewnętrznej w postaci raportów i analiz ułatwiających lokalizowanie źródeł powstawania kosztów, a także oceny rentowności poszczególnych ośrodków.

Ponieważ struktura kosztów większości hoteli charakteryzuje się dominującym udziałem kosztów stałych, zaplanowanych i ustalonych często już na etapie inwestycyjnym, to analiza standardowego rachunku kosztów w procesie poprawy rentowności hoteli ma ograniczoną przydatność. Należy jednak zaznaczyć, że racjonalizacja kluczowych wydatków związanych z eksploatacją hotelu to nadal istotny element zarządzania źródłami powstawania kosztów i nie można pominąć jej całkowicie w procesie analizy finansowej i planowania. Biorąc pod uwagę powyższe, za kluczowy element z punktu widzenia wzrostu rentowności hotelu należy uznać przychodową stronę rachunku zysków i strat, na którą kluczowy wpływ mają odpowiednia polityka cenowa oraz skuteczny marketing.

Proces poprawy rentowności oparty o wzrost przychodów wiąże się z obowiązkiem ciągłego monitorowania strony popytowej, która w branży hotelowej cechuje się niestabilnością i sezonowością. Wpływ powyższej specyfiki strony przychodowej widoczny jest nie tylko w przedziale rocznym czy kwartalnym, ale także tygodniowym, a nawet dziennym. Relatywnie wysoka zmienność popytu wymaga od menadżerów jego bieżącego monitorowania oraz szczegółowej analizy. Efektywne wykorzystywanie polityki cenowej w procesie zarządzania hotelem jest jednym z kluczowych wyzwań, przed którymi stają menadżerowie. W celu optymalizacji przychodów coraz częściej wykorzystuje się narzędzie Yield Management, która wspiera kierownictwo w procesie sprawnego uzależnienia cen usług od wielkości popytu. Metoda ta jest powszechnie uznawana za podstawowe narzędzie służące do maksymalizowania przychodów ze sprzedaży.

## Management Accounting in the management process

Faced with ever increasing competition on the hotel services market, an effective system of management accounting is becoming essential, used not only for monitoring and assessing current operations but primarily for its efficient planning. Similar to many other industries, this stems from the specifics of the hotel industry which requires analysis of unique indicators (the KPIs) and the specific methods for presenting financial and operating data.

Due to the fact that the hotel industry is characterised by a high degree of specialisation exhibited by given centres generating costs and revenues, in order to perform a thorough financial analysis with a view of drawing up hotel operational assessment, independent profit centres should be identified, such as restaurants, night clubs or Wellness&SPA zones. The aforementioned categorisation makes it possible to effectively monitor the impact of each separate centre on the financial performance. Additionally, the recording manner should make it possible to draw up detailed internal documents in the form of reports and analyses facilitating identification of cost sources as well as an assessment of the profitability of given centres.

As the cost structure for most hotels is characterised by a dominance of fixed costs, often planned and determined during the investment phase, an analysis of the standard cost structure in the hotel profitability improvement process is of limited use. However, it should be pointed out, that rationalising key expenses associated with the hotels' operations is still a significant element of cost centres management and it can not be entirely omitted in the financial analysis and planning process. Considering the above, the income side of the profit and loss account should be considered a key element from the hotel profitability improvement point of view, affected by appropriate pricing policy and effective marketing.

The profitability improvement process based on increase of revenues is associated with the necessity to constantly monitor the demand side, which in the hotel industry is unstable and seasonal. The impact of the abovementioned phenomena is seen not only on an annual or quarterly basis, but also weekly or even daily. The relatively high volatility of demand requires managers to monitor and analyse it constantly. Effective use of the pricing policy in the hotel management process is one of the key challenges faced by managers. In order to optimise revenues management process, the Yield Management tool is used ever more often, which supports management of the process of efficient linking of service prices and current demand. This method is generally considered as the basic tool for maximising sales revenues.

Podsumowując, proces efektywnego zarządzania finansami hotelu powinien opierać się o prowadzenie dokładnej ewidencji kosztów (stałych i zmiennych), przychodów oraz cen w podziale na wyodrębnione centra zysku, ze szczególnym uwzględnieniem analizy mnożników zysku, wskaźników poziomu wykorzystania pokoi oraz średnią cenę pokoju.

To sum up, the process of effective hotel financial management should be based on precise costs (fixed and variable), revenues and prices split into profit centres, with particular emphasis on profit multiplier analysis, room use level indicators as well as room average prices.

## Polityka rachunkowości oraz Standardowy System Rachunkowości Hotelowej wg USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry)

Zgodnie z wymaganiami polskiej Ustawy o Rachunkowości, każda spółka prowadząca księgi rachunkowe powinna posiadać stosowną dokumentację opisującą przyjęte polityki rachunkowości. Jednym z najważniejszych elementów tychże polityk jest plan kont określający wykaz kont oraz zasady klasyfikacji zdarzeń gospodarczych w księgach rachunkowych. Należy podkreślić, iż celem procesu opracowania lub aktualizacji polityk rachunkowości jest nie tylko dostosowanie do wymogów polskiego prawa bilansowego i podatkowego, ale także umożliwienie spółce bardziej efektywnej kontroli oraz planowania m.in. poprzez tworzenie raportów zarządczych dziennych, tygodniowych lub miesięcznych na podstawie przejrzystości prowadzonych ksiąg rachunkowych.

Aby stworzyć optymalną politykę rachunkowości, można wspomóc się Standardowym Systemem Rachunkowości Hotelowej, który stworzony został w oparciu o amerykański systemie USALI. Główną zaletą systemu jest to, że umożliwia on jednolitą klasyfikację oraz prezentację danych finansowych hoteli pozwalając je porównywać także z innymi czołowymi hotelami, zarówno w Polsce jak i na świecie.

Podstawą Systemu USALI jest wyodrębnienie poszczególnych ośrodków powstawania przychodów oraz kosztów (tzw. centrów zysku), dzięki czemu można monitorować i planować wynik operacyjny każdego z nich. Dodatkową zaletą są szczegółowe instrukcje ewidencji pojedynczych operacji gospodarczych oraz przyporządkowanie ich do poszczególnych centrów zysku. Stosowanie rachunkowości zarządczej oraz ewidencja danych finansowych opartych o system SSRH przyczynia się do poprawy efektywności zarządzania operacyjnego oraz wzmożonej kontroli finansowej w poszczególnych aspektach działalności.

Ponadto, wdrożenie Systemu USALI w hotelu nie tylko usprawnia prowadzenie księgowości, ale także umożliwia stosowanie zaawansowanych narzędzi analizy finansowej dostosowanych do branży hotelowej. Wydzielenie pojedynczych ośrodków generujących przychody oraz koszty pozwala na wykorzystanie analizy wrażliwości w postaci mnożników zysku, obliczanych dla każdego obszaru odpowiedzialności.

Kluczowym elementem analizy finansowej hotelu jest także wskaźnik REVPAR (Revenue per Available Room), przedstawiający wynik operacyjny ze sprzedaży przy uwzględnieniu możliwości eksploatacyjnych hotelu. Efektywna analiza wskaźnika wspiera w procesie maksymalizowania zysku w przeliczeniu na pojedynczy pokój. Wskaźnik REVPAR jest powszechnie uznawany za kluczowy miernik finansowej efektywności zarządzania hotelem.

## Accounting policy and the Standard Hotel Accounting System acc. to the Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI)

According to the Polish Accounting Act, all entities maintaining accounting books should keep appropriate documentation describing the adopted accounting policy. A chart of accounts embracing the list of accounts as well as the accounting treatment which should be used for business operations constitutes a very significant component of such policies. It should be emphasized that the aim of preparation or updating of the accounting policy is not only to comply with the requirements of the Polish accounting regulations, but also to enable the company more effective control over its finances and planning, e.g. by preparation of daily, weekly or monthly reports on the basis of transparent accounting books.

In order to establish an optimal accounting policy, one may fall back on the Standard Hotel Accounting System which has been established on the basis of the American USALI system. The main advantage of the system is the fact that it makes it possible to uniformly classify and present hotel financial information, facilitating a comparison with top hotels both in Poland and worldwide.

The basis for the USALI system is separation of particular centres generating both costs and revenue (profit centres), through which it is possible to monitor and plan the operational performance of each one. An additional advantage are detailed instructions for recording economic transactions and assigning them to given profit centres. Application of management accounting and recording financial data based on the SHAS furthers an improvement in the efficiency of operational management and increased financial control across particular aspects of operations.

Furthermore, implementation of the USALI system not only improves accounting processes, but also makes it possible to apply advanced financial analysis tools adapted to the hotel industry. Separating particular centres which generate revenues and costs makes it possible to use elasticity analysis in the form of profit multipliers, calculated for each area of responsibility.

The REVPAR (Revenue per Available Room) indicator is also a key element of hotel financial analysis, presenting operational results on sales taking into account hotel capacity. Effective indicator analysis supports the profit per room maximisation process. The REVPAR indicator is generally considered to be a key measure of hotel financial effectiveness management.



## Zmiany w polityce rachunkowości i raportowanie

Spółki często decydują się na zmiany stosowanych zasad rachunkowości, np. na przejście z lokalnych standardów rachunkowości na MSSF, HB, US GAAP, etc. Taka decyzja kierownictwa może być wynikiem uwarunkowań prawnych np. gdy jednostka obligatoryjnie lub dobrowolnie decyduje się na zmianę standardów raportowania. Dodatkowo, hotele które należą do zagranicznej grupy kapitałowej bądź podlegają różnym uwarunkowaniom prawnym w wielu jurysdykcjach, mogą być zmuszone do sporządzania sprawozdań finansowych wg innych niż lokalne standardów sprawozdawczości finansowej.

W dobie globalizacji i funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych coraz większe znaczenie ma raportowanie finansowe sporządzane dla celów grupowych, które uwzględnia różnice pomiędzy lokalnymi standardami rachunkowości a standardami międzynarodowymi lub grupowymi.

W takim przypadku należy upewnić się, aby proces raportowania grupowego kładł nacisk na takie elementy, jak:

- identyfikacja różnic pomiędzy lokalnymi wymogami rachunkowości a standardami międzynarodowymi (Grupowymi),
- dodatkowe analizy, zestawienia oraz informacje niezbędne dla potrzeb raportowania, w tym zestawienia korekt i wyłączeń konsolidacyjnych,
- terminowe przygotowanie pełnego raportu sprawozdawczego (konsolidacyjnego) zgodnie z określonymi standardami i instrukcjami grupy kapitałowej.

Biorąc pod uwagę fakt złożoności procesów raportowania grupowego wynikających z istniejących różnic pomiędzy poszczególnymi reżimami sprawozdawczymi zaleca się, aby rozważyć poddanie raportów grupowych weryfikacji dokonywanej przez niezależnych audytorów. Takie sprawdzenie powinno odbyć się na etapie konstruowania samego modelu, jak również być poddawane okresowej (np. rocznej) weryfikacji w celu zapewnienia spójności i porównywalności poszczególnych elementów sprawozdawczości finansowej.

Zarządzanie procesem sprawozdawczości finansowej hoteli ułatwić może także profesjonalne wsparcie specjalistów finansowych w takich aspektach, jak:

- przygotowanie sprawozdań finansowych zgodnie z MSSF, w tym przejście na MSSF (first time adoption), lub też
- dostosowanie sprawozdań finansowych sporządzonych zgodnie z Ustawą o Rachunkowości do przepisów międzynarodowych (m.in. HB II, MSSF, US GAAP).

## Changes to the accounting policy and reporting

Companies often decide to change the applied accounting principles, e.g. shifting from the local accounting standards to IFRS, HB, US GAAP etc. Such decision of management may be a result of legal arrangements, for example if one unit voluntarily or obligatorily decides to change reporting standards. Additionally, hotels which are owned by a foreign group of companies or are subject to different legal arrangements across many jurisdictions, may be forced to draw up financial reports according to financial reporting standards other than those applicable locally.

In the era of globalization and emergence of international capital groups, financial reporting drawn up for group purposes that takes into account the differences between local accounting standards and international or group standards is of growing significance.

In such a case, the group reporting process should take into account the following elements:

- identification of differences between local and international (group) accounting standards,
- additional analyses, breakdowns and information necessary for reporting purposes, including lists of adjustments and consolidation eliminations,
- timely preparation of a full (consolidation) report, according to specific standards and instructions provided by the Group.

Taking into account the complexity of group reporting resulting from the existing differences between different reporting regimes it is recommended to consider verification of group reports by independent auditors. Such a verification should take place at the stage of constructing the model itself, and should also be subject to periodic (annual) verification in order to ensure cohesion and comparability of given financial reporting.

Managing the financial reporting process in hotels may be made easier by professional support from experts in areas such as:

- preparation of the financial statements in accordance with IFRS, including adoption of IFRS (first time adoption), or
- conversion of the financial statements prepared in accordance with the Polish Accounting Act to international accounting standards (e.g.. HB II, IFRS, US GAAP).



## Wdrożenia systemów informatycznych

Dynamiczny rozwój branży hotelarskiej, a także wykorzystywanie ujednoczonych systemów sprawozdawczości finansowej wymusza od zarządzających zmiany w zakresie stosowanych dotychczas systemów i narzędzi informatycznych w ramach obszaru księgowo-finansowego. Istotną kwestią w takim przypadku jest upewnienie się, że stosowane systemy są zgodne z wymogami prawa. Nieprawidłowości w tym obszarze mogą skutkować naruszeniem prawa bilansowego i podatkowego, a w konsekwencji karami. W przypadku sprawozdawczości mogą negatywnie rzutować także na rzetelność sporządzonych sprawozdań finansowych.

W związku z dokonywanymi akwizycjami poszczególnych hoteli bądź grup hotelowych i wynikającymi z nich wejść nabytych podmiotów do nowej, rozbudowanej struktury właścicielskiej, wymagającej raportowania grupowego, koniecznym może okazać się weryfikacja stosowanego obecnie systemu informatycznego w obszarze finansowo-księgowym pod kątem zgodności w wymaganiach nabywającej grupy.

Podczas wdrażania nowych systemów rachunkowości warto skorzystać z pomocy niezależnych specjalistów w zakresie:

- oceny zgodności wdrażanego systemu finansowo – księgowego z wymogami polskiego prawa bilansowego i podatkowego,
- oceny zgodności systemu finansowo – księgowego dla celów sprawozdawczości finansowej z określonymi standardami rachunkowości (UoR, MSSF, HB, US GAAP),
- dostosowania systemu finansowo – księgowego do wymogów polskiego prawa lub określonych standardów rachunkowości.

## Implementing IT systems

The dynamic growth of the hotel industry as well as the use of standardised financial reporting systems force the managers to IT systems and tools used in the accounting and financial area. In this case, it is necessary to ensure that such systems are compliant with all the legal requirements. Any instances of non-compliance in this respect may result in the violation of the accounting and tax regulations and consequently result in penalties. When it comes to reporting, they may also have a negative effect on the reliability of financial statements.

In case of acquisition of hotels or hotel groups and subsequent inclusion of the acquired entities into the new extended ownership structure requiring financial group reporting, it may be necessary to verify the IT system applied in the area of finance and accounting to make sure it is compliant with the acquiring group requirements.

When implementing new accounting systems it may be worthwhile to make use of assistance from specialist within the scope of:

- assessment of compliance of the financial and accounting with the requirements of the Polish accounting and tax regulations,
- assessment of compliance of the financial and accounting system used for financial reporting purposes with the applicable accounting standards (PAA, IFRS, HB, US GAAP),
- adapting of the financial and accounting system to the requirements of the Polish law or specific accounting standards.

## Procedury kontroli wewnętrznej oraz audyt wewnętrzny

Proces efektywnego zarządzania hotelem, oprócz stałej kontroli wyników oraz skutecznego mechanizmu planowania, powinien być oparty również o skuteczne procedury kontroli wewnętrznej, które powinny podlegać okresowej weryfikacji. Prawidłowo zaprojektowana kontrola wewnętrzna znacznie poprawia efektywność zarządzania ryzykiem oraz zwiększa skuteczność realizacji wyznaczonych celów i zadań. Nie należy zapominać, że bardzo ważnym celem kontroli wewnętrznej jest także minimalizacja ryzyka związanego z wystąpieniem nadużyć, a w konsekwencji narażenia danej jednostki na straty.

Optymalizacja procesów kontroli wewnętrznej w celu ograniczenie potencjalnego ryzyka nadużyć wymaga wdrożenia szeregu kontroli opartych na bazie efektywnie funkcjonującego systemu. Audyt wewnętrzny, który uwzględnia specyfikę branży hotelowej, jest narzędziem umożliwiającym weryfikację jakości oraz efektywności procesów zachodzących wewnątrz spółki oraz obowiązujących procedur kontroli wewnętrznej. W trakcie wykonywania procedur istotny nacisk kładziony jest na ryzyko nadużyć i defraudacji (fraud investigation). Narzędzie to uwzględnia główne procesy biznesowe (takie, jak np. proces zakupów czy też proces sprzedaży) oraz takie obszary jak obieg dokumentów, autoryzacje, księgowania, podatki, ryzyko operacyjne. Dodatkowo, biorąc pod uwagę dynamikę rozwoju danej organizacji, efektywność procedur kontroli wewnętrznej powinna zostać objęta okresową weryfikacją. Wskazana jest analiza efektywności procedur kontroli wewnętrznej wykrywających lub zapobiegających nadużyciom, nieuprawnionemu dysponowaniu lub nieefektywnemu wykorzystaniu, jak również analiza weryfikująca prawidłowość ewidencji i rozliczeń księgowych oraz podatkowych.

Ograniczony przegląd kontroli wewnętrznych przez audytora powinien być obowiązkowym elementem każdego okresowego badania sprawozdania finansowego. Badanie sprawozdania finansowego jest wymogiem stawianym spółkom handlowym spełniającym dwa z trzech wymogów określonych przez ustawę o rachunkowości (zatrudnienie powyżej 50 osób, obrót powyżej 5 mln EUR bądź suma bilansowa przewyższająca 2,5 mln EUR), a także m.in. spółkom giełdowym i stosującym Międzynarodowe Standardy Rachunkowości. Wyniki audytu finansowego pozwalają minimalizować ryzyka dla właściciela, członków Rad Nadzorczych oraz Zarządu w zakresie odpowiedzialności za rozliczenia finansowo – księgowo i podatki.

Warto zaznaczyć, że sięgnięcie po pomoc wyspecjalizowanych audytorów pozwala efektywniej przeprowadzić cały proces, minimalizując zaangażowanie personelu spółki. Przedsiębiorcy korzystający z zewnętrznego wsparcia mogą również oczekiwać, iż w ramach audytu wewnętrznego, otrzymają szczegółowe rekomendacje skierowane do Zarządu oraz właścicieli wraz z informacją o zidentyfikowanych słabościach kontroli wewnętrznej oraz zarządzaniu ryzykiem i ich wpływie na wyniki oraz sytuację finansową spółki.

## Internal control procedures and internal audit

The process of effective hotel management, apart from the constant control over performance and effective planning mechanism, should be also based on effective internal control procedures, which are subject to periodic verification. Appropriately designed internal controls significantly improve risk management efficiency and the effectiveness of achieving designated goals and tasks. One should not forget that the objective for setting the internal control system is also to minimize the risk of fraud and therefore exposure of the entity for losses.

Internal control processes optimisation in order to limit the potential risk of fraud requires the implementation of a number of controls based on an effectively working system. An internal audit, tailored to the specific industry's characteristics, constitutes a tool allowing to verify the quality of the internal processes as well as the applicable internal control procedures in order to ensure their effectiveness. During performance of procedures, particular emphasis is put on the risk of fraud (fraud investigation). It is also necessary to take into account such fields as the core business processes (e.g. procurement or sales), internal control and procedures, document flow, booking, taxes, operating risk. Additionally, taking into account the growth of a given organisation, internal control procedures should be subject to periodic verification. An effectiveness test of the internal control procedures is recommended to be performed in order to detect or prevent fraud, unauthorised use or ineffective use of assets as well as to confirm correctness of tax and accounting settlements and records.

A limited review of financial controls by an auditor should be an obligatory element of every periodic financial report audit. An audit of the financial statements is a requirement for commercial companies which meet two out of three requirements specified in the Polish accounting act (employment of more than 50 people, turnover above EUR 5 million and balance sheet total exceeding EUR 2.5 million), as well as for companies listed on the stock exchange and using International Financial Reporting Standards. The audit results allow the owners, members of the Supervisory Boards and the Management Boards to minimize the risks with regard to responsibility for financial, tax and accounting settlements.

It is worth emphasizing that hiring of professional auditors facilitates the entire process, minimizing the involvement of personnel of the company. Entrepreneurs who take advantage of external support can also expect that apart from the opinion and report on the internal audit they will receive detailed recommendations addressed to the Management Board and the owners along with information on the identified weaknesses of internal control and risk management and their

## Ewidencja i rozliczenia księgowo oraz podatkowe

Kluczowym elementem minimalizowania ryzyka z podatkowo-księgowego punktu widzenia jest stały monitoring prawidłowości ewidencji i rozliczeń księgowo-podatkowych, oraz efektywności procedur kontroli wewnętrznej w obiektach hotelowych. Weryfikacja taka może obejmować kontrolę poprawności ewidencji i rozliczeń księgowych oraz podatkowych np. w następujących obszarach:

- proces sprzedaży / przychody ze sprzedaży i należności – analiza w podziale na różne grupy klientów, z uwzględnieniem różnych form rozliczeń / płatności w wyodrębnionych obszarach odpowiedzialności,
- płatności, ewidencja i rozliczenia transakcji opłaconych kartami kredytowymi – prawidłowość i efektywność rozliczania płatności kartami kredytowymi,
- proces zakupu (przetargi/ polityka cenowa/ wybór dostawców, zamówienia, weryfikacja dostaw) – analiza ilościowa i wartościowa, ewidencja dostawców i dostaw, w podziale na poszczególne rodzaje zakupów oraz obszary odpowiedzialności,
- gospodarka magazynowa (zapasy, koszty materiałów, zobowiązania, kontrola i rozliczanie stanów magazynowych, w tym inwentaryzacja) - w podziale na poszczególne magazyny oraz obszary odpowiedzialności.

Warto również zwrócić uwagę na to, jaki wpływ na prawidłowość ewidencji i rozliczeń księgowo-podatkowych mają takie elementy jak:

- struktura organizacyjna i sposób funkcjonowania obiektów hotelowych,
- funkcjonujące procedury i działania w obszarze kontroli wewnętrznej dla kluczowych i najbardziej ryzykownych działów, procesów i transakcji, pod kątem wpływu na ryzyka księgowo-podatkowe,
- systemy informatyczne wykorzystywane do ewidencji gospodarki hotelowej oraz ewidencji księgowo-podatkowej, pod kątem wpływu na ryzyka księgowo-podatkowe.

Samodzielne identyfikowanie ryzyk i nieprawidłowości może okazać się wyzwaniem dla służb księgowym m.in. ze względu na konieczność posiadania specjalistycznej, aktualnej i multidyscyplinarnej wiedzy. Ponadto, dział finansowo-księgowy jest z reguły w znacznym stopniu zaangażowany w prowadzenie spraw bieżących. Nie zmienia to jednak faktu, że ponosi on jednak odpowiedzialność za monitorowanie prawidłowości rozliczeń.

## Tax and accounting settlements and records

A key risk minimisation element from the tax and accounting point of view is constant monitoring of the correctness of records and tax and accounting settlements as well as effectiveness of internal control procedures at hotel facilities. Such a verification may entail a control of the correctness of tax and accounting settlements and records within the following spheres:

- sales process / revenues from sales and receivables - an analysis divided into different groups of customers, taking into account various settlements / payments in various separate areas of responsibility,
- payments, records and settlements of transactions paid for by credit cards - correctness and effectiveness of settling credit card payments
- purchasing process (tenders /price policy / selection of suppliers, orders, verification of deliveries) - quantitative and value analysis, records of deliveries and suppliers per type of purchase and spheres of responsibility,
- warehouse management (stocks, cost of materials, obligations, control and stock level settlements, including stock take) per individual warehouses and areas of responsibility.

The effect of correct accounting and tax recording and settlements is also notable for:

- organisational structure and the method by which hotel facilities function,
- functioning procedures and actions within the scope of internal controls for key and departments, processes and transactions most prone to risk, in terms of effects on tax and accounting risks,
- use of IT systems to record hotel management and tax and accounting records in terms of effects on tax and accounting risks.

Independent identification of risks and irregularities may be challenging for accounts, due to the need to hold specialist, current and interdisciplinary knowledge. Furthermore, the financial and accounts department is usually, to a large degree committed to looking after current matters. However, this does not change the fact that it remains responsible for monitoring correctness of settlements.

## 7

## Finansowe due diligence

Inwestorzy którzy planują transakcję zakupu lub sprzedaży hotelu, bądź grupy hoteli, chcąc uzyskać wiedzę o ryzykach związanych z tym procesem (w szczególności dotyczących kwestii finansowych), powinni poddać pod rozagę przeprowadzenie finansowego due diligence, które ma na celu dostarczenie wiarygodnych informacji na temat spółki bądź grup spółek będących celem potencjalnego przejęcia/sprzedaży. Kluczowym elementem tego procesu jest identyfikacja głównych ryzyk finansowych związanych z momentem dokonania transakcji zakupu/sprzedaży oraz ryzyk, z jakimi kupujący będzie miał do czynienia już po zakończeniu procesu przekształceń właścicielskich.

Przygotowania do transakcji nabycia hoteli są z reguły bardzo czasochłonne oraz generują wysokie koszty. Badanie due diligence pomaga maksymalnie uprościć oraz skrócić ten proces. Dodatkowo zapewnia optymalną metodę realizacji projektów transakcyjnych, łączy bowiem efektywność kosztową z wyborem optymalnego zakresu badania obejmującego te dziedziny, które narażone są na największe ryzyko, zarówno pod względem biznesowym jak i finansowym.

Dokonując decyzji inwestycyjnych w oparciu o przygotowane dane, inwestorzy będą w stanie podjąć optymalne decyzje dotyczące swojego zaangażowania kapitałowego w dany podmiot. Co ważne, informacje uzyskane w trakcie badania due diligence mogą mieć istotny wpływ na wycenę przedmiotu transakcji, co z kolei może wpłynąć na sam proces negocjacji oraz ostateczne ustalenie ceny.

## Financial due diligence

Investors planning hotel or a group of hotels sale or purchase transactions in order to obtain knowledge on the risks associated with this process, including financial risks, should consider a financial due diligence review, aimed primarily at obtaining reliable information on the company or group of companies being the target for takeover/sale. A key element of this process is the identification of main financial risks associated with the sale/purchase transaction point and risks with which the purchaser will be dealing with after the ownership transformation process is complete.

Preparations for hotel acquisition transactions are usually very time consuming and generate considerable costs. A due diligence helps to reduce and simplify this process. Additionally it will ensure that projects of such kind will be conducted properly – combining cost effectiveness with the optimum scope of audit in field which are exposed to the greatest business and financial risk.

Making investment decisions on the basis of the data prepared, investors will be able to make optimum decisions with regard to capital involvement in a given entity. Importantly, information obtained during the due diligence process can have a substantial impact on valuation of the entity subject to the transaction, which, in turn, may influence the final price determination.





**POLITYKA PERSONALNA**  
W HOTELARSTWIE

**HUMAN RESOURCES**  
IN HOTEL SECTOR



Modelowa polityka personalna, ściśle powiązana ze strategią, obejmuje wszelkie działania związane z kapitałem ludzkim, sprzyjając osiągnięciu celów zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie każdego zatrudnionego pracownika. W praktyce sprowadza się to do sporządzenia planu obejmującego wiele nakładających się elementów – potrzeb kadrowych (teraz i perspektywnie), możliwych ścieżek karier pracowników, sukcesji na kluczowe stanowiska, rekrutacji, ocen oraz systemów: motywacyjnych i wynagradzania.

Poniżej przedstawimy szczególnie wrażliwe elementy polityki personalnej, które traktowane ad hoc, a nie jako przemyślane i ukierunkowane działania, niosą spore ryzyka dla organizacji.

## 1

### Skuteczna rekrutacja

Aby sprawdzić, czy założenia rekrutacyjne zakończyły się sukcesem, można badać ilość zatrudnionych osób (w stosunku do planu), poziom satysfakcji (procent zadowolonych osób z procesu rekrutacji), ale najbardziej przekonującym wskaźnikiem jest procent osób, które po procesie adaptacji zdecydowały się na dalszą karierę w firmie.

#### 1.1. Planowanie rekrutacji

Kształtowanie strategii personalnej, w tym również planowanie procesów rekrutacji, powinno być poparte nie tylko analizą posiadanych oraz pożądanych zasobów, lecz także odnosić się do przyjętej bądź planowanej strategii i kierunków rozwoju całej organizacji (potrzeby, specyfika stanowiska, wymagane kompetencje twarde i miękkie). Jest to o tyle ważne, że w procesach rekrutacyjnych należy rozpatrywać dwa przypadki, w których etapy działań mają podobny przebieg, natomiast wymagają innych działań czy narzędzi:

- rekrutację do istniejącego obiektu hotelowego, w którym pojawia się określona potrzeba kadrowa
- rekrutację do nowego obiektu, która wymaga zaplanowania kształtu całej struktury organizacyjnej.

Od tego, jak dokładnie zdefiniujemy profil kandydata w dużym stopniu zależą dalsze działania, w tym między innymi wybór formy rekrutacji.

#### 1.2. Formy rekrutacji

Możemy zdecydować się na rekrutację wewnętrzną – przeprowadzaną własnymi siłami (przez dział HR oraz dedykowanych pracowników operacyjnych/ merytorycznych) lub zewnętrzną – realizowaną we współpracy z firmą doradztwa personalnego.

Model HR policy, tightly linked to strategy, integrates all activities associated with Human Capital, facilitating the achievement of goals both at an organisational level as well individually by each and every staff member. In practice this boils down to drawing up a plan entailing many overlapping elements – HR needs (now and in future), possible career paths of staff members, succession to key positions, incentive and remuneration systems, recruitment and assessments.

The particularly sensitive elements of HR policy are presented below, which, if treated ad hoc and not as well thought out and directed actions carry considerable risk for every organisation.

### Effective recruitment

In order to verify if the recruitment objectives have been met, one may test the number of new employees (in relation to the plan), the level of satisfaction (percentage of participants satisfied with the recruitment process); however, the most convincing indicator is the percentage of new employees, who decided to pursue their careers at the company after the adaptation period.

#### 1.1. Recruitment planning

The shaping of an HR policy and recruitment planning should begin with an audit of resources (owned and needed) from the perspective of the strategy applied or planned and the directions of development of the entire organization (needs, job specification, required hard and soft skills). This is important inasmuch that two cases should be considered in recruitment processes, in which the milestones are similar, while they require different activities or recruitment tools:

- recruitment for an existing facility, in which a specific employee is needed,
- a new facility, for which the entire organizational structure should be planned.

Further tasks, including the choice of the recruitment format, depend largely upon the definition of the candidate's profile.

#### 1.2. Recruitment forms

We can choose between internal recruitment – conducted by the company employees (the HR department and dedicated / operational employees) and external recruitment, implemented in cooperation with a personnel consulting agency.

Ta druga forma rekomendowana jest w przypadku stanowisk kluczowych z punktu widzenia hotelu, szczególnie przy niskiej dostępności kandydatów na rynku. Należy pamiętać, że decyzja o wyborze sposobu rekrutacji powinna być poprzedzona również analizą kosztową.

### 1.3. Kanały rekrutacyjne. Komunikacja

Niezależnie od wybranej formy rekrutacji, warto pamiętać o wielopłaszczyznowej komunikacji z rynkiem - wykorzystaniu nie tylko ogłoszeń prasowych, ale też innych dostępnych kanałów informacyjnych, w tym:

- firmowej strony internetowej - zwłaszcza w przypadku hoteli o uznanej marce i przy rekrutacjach średniego i niższego szczebla
- mediów społecznościowych oraz portali poświęconych karierze zawodowej.

Cennym źródłem kandydatów mogą być obecni pracownicy – warto więc włączyć ich w proces poszukiwania. Marketing „szeptany” jest często najskuteczniejszym narzędziem, a z drugiej strony – zaangażowanie pracowników w proces wzmacnia ich poczucie wartości i przynależności do organizacji.

Należy przy tym pamiętać, aby ogłoszenia były zawsze sformułowane według trzech reguł:

- rzetelnej informacji – o hotelu, jeśli nie jest to ogłoszenie tajne, stanowisku, ofercie,
- prawdy - nie należy pisać o atrakcyjnym wynagrodzeniu, jeśli wiadomo, że najbliższa konkurencja płaci dużo lepiej),
- spójności – naszej wizji stanowiska (i hotelu) z rzeczywistością.

### 1.4. Weryfikacja

Praktyka pokazuje, że proces selekcji kandydatów jest często wzmocniany dodatkowymi narzędziami (takimi, jak np.: testy, Assessment Center, czy próbki pracy), jednak ciągle najwyższej oceniana jest skuteczność wywiadu strukturalizowanego. Niezwykle ważny jest etap weryfikacji referencji kandydata. Najbardziej wiarygodne są wielopłaszczyznowe źródła informacji – referencje nie tylko od poprzedniego przełożonego, ale również od byłych podwładnych czy współpracowników pozwalają stworzyć pełen profil kandydata.

Rozmowa kwalifikacyjna powinna się odbywać według określonego klucza. Poniżej pokazujemy strukturę takiej rozmowy:

- Wprowadzenie (powitanie, przedstawienie siebie, firmy, rozluźnienie atmosfery, przekazanie agendy rozmowy, krótka – ogólna informacja o firmie),
- Pozyskanie danych o kandydacie (swobodna wypowiedź kandydata – zalecana),
- Udzielenie informacji na temat obowiązków, stanowiska,
- Pytania kandydata,
- Zakończenie wywiadu (podziękowanie, udzielenie informacji na temat terminu odpowiedzi).

The latter option is recommended in particular for positions that are of key significance from the perspective of the hotel and in the case of low availability of candidates on the market. It should be kept in mind that the decision on selection of the recruitment mode should be preceded by a cost analysis as well

### 1.3. Recruitment channels. Communication

Regardless of the selected form of recruitment, it is good to take advantage of multidimensional communication with the market by using the available information channels, including:

- a company website - particularly for hotels with a recognisable brand and for recruitments to middle and top positions
- social media and websites dedicated to professional careers.

Our current employees can be a valuable source of new candidates – therefore, it is a good idea to get them involved in the search. “Word-of-mouth marketing” is often the most efficient tool; on the other hand, involvement of employees in the process strengthens their self-esteem and makes them feel that they belong to the organization.

It is worth keeping in mind that the ads should always be structured in accordance with the following three principles:

- reliable information concerning the hotel, the position, the offer – if the ad is not confidential,
- truth – we should not mention an attractive salary, if we know that our closest competitors offer much better remuneration,
- integrity – our vision of the position (and the hotel) should match reality.

### 1.4. Verification

Practice shows that the candidate selection process is often strengthened by additional tools, such as tests, Assessment Center or work samples; however, a structured interview is still considered to be the most effective method. Candidate reference verification stage is also very important. Most reliable are multi-dimensional sources of information – references provided not only by the previous superior of the candidate, but also by their former subordinates or co-workers will contribute to a more comprehensive profile of the candidate.

The interview should proceed according to a defined key. For the structure of such an interview see below:

- Introduction (greetings, personal and company introductions, lightening the atmosphere, interview agenda short – general information about the company),
- Acquiring data about the candidate (candidate's statement – recommended),
- Information regarding duties, the job,
- Candidate questions,
- End of interview (acknowledgement, information regarding becoming the feedback).

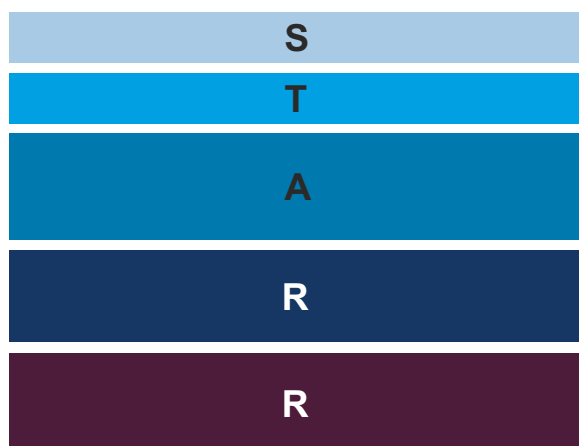
Każdy z tych etapów jest istotny dla ostatecznego rezultatu rozmowy, jednak bliżej należy się przyjrzeć sposobom pozyskania danych o kandydacie. W pierwszej kolejności zalecana jest swobodna wypowiedź kandydata na temat jego wykształcenia i dotychczasowych doświadczeń zawodowych. Na tym etapie warto ustalić, czy aplikant mieści się w ramach profilu poszukiwanego kandydata, czy jest wystarczająco zmotywowany do podjęcia pracy w danej organizacji i czy będzie do niej pasował. Najtrudniejsze jest zwykle określenie poziomu kompetencji kandydata i odniesienie ich do potrzeb organizacji. Doskonałym narzędziem do przeprowadzania wywiadu i oceny kompetencji jest Model STAR(R). Bazuje on na przeszłych zachowaniach kandydata w określonych sytuacjach biznesowych, które mogą pokazać jego reakcje na podobne zdarzenia w przyszłości.

Model STAR(R) opiera się na kilku elementach:



Punktem wyjścia jest wiedza osoby rekrutującej na temat kompetencji niezbędnych na danym stanowisku – czyli konglomeratu wiedzy, umiejętności i postaw predestynujących kandydata do danej roli w organizacji, a wynikających z wcześniejszych doświadczeń. Istotna jest również wiedza na temat specyfiki danego stanowiska.

Przyjrzyjmy się na przykładzie jednej kompetencji, jak mogłaby przebiegać rozmowa według Modelu STAR(R). Badaną kompetencją jest zaangażowanie, a w szczególności – gotowość do przyjmowania dodatkowych obowiązków.



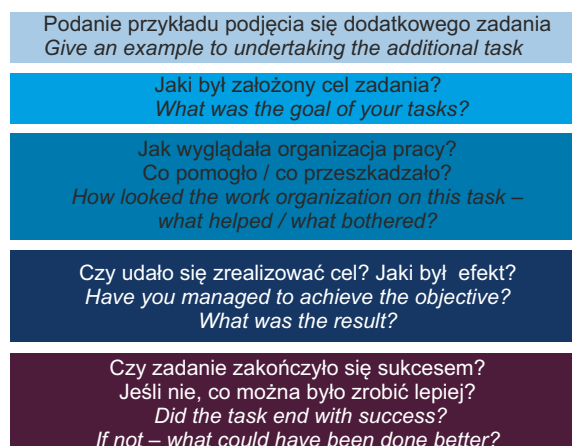
Every stage is important for the final outcome of the interview, however closer attention should be paid to the manner of acquiring data about candidates. In the first place a candidates free statement is recommended, on their education and professional experience to date. At this stage it should be determined if the candidate fits the profile of the job, if they are motivated sufficiently to work in the given organisation and if they will fit in. Usually, it is most difficult to determine the skill level with reference to the needs of the organisation. The STAR(R) model is an excellent tool for the interview and to assess skills. It bases on the candidates past behaviours in given business situations, which may show possible reactions to similar circumstances in the future.

The STAR(R) model is based on a number of elements:



The starting point is the recruiter's knowledge as to the skills required for a given job – or conglomerate of knowledge, skills and attitudes predestining the candidate for the given role in the organisation and stemming from previous experiences. Knowledge pertaining to the specifics of the given job is also significant.

Let's take an example skill and analyse a potential interview according to the STAR(R) model. The tested skill is commitment, and in particular readiness to take on additional duties.



Zadając określone pytania kandydatowi musimy mieć zawsze na względzie cel rekrutacji. Należy poruszać się w takich obszarach wiedzy, które są bliskie kandydatowi pamiętając, że przeszłe zachowania/ reakcje/ działania są najlepszym predykatorem przyszłego funkcjonowania kandydata w naszej organizacji. Im dogłębniej zdiagnozujemy stan wiedzy i potencjał kandydata, tym większa szansa, że stanie się on wartościowym członkiem naszej zawodowej społeczności.

### 1.5. Selekcja i wybór

Dla powodzenia rekrutacji, która na najwyższych poziomach menedżerskich jest z założenia długotrwała, istotne jest również maksymalne skrócenie procesu decyzyjnego. Wydłużanie ostatniego etapu negocjacji warunków pracy z kandydatem, czy przeciąganie momentu przekazania ostatecznego feedbacku, może skutkować jego utratą.

### 1.6. Wdrożenie do pracy

Wiele firm zatrzymuje się na etapie podpisania umowy o pracę z kandydatem, nie poświęcając już zbyt wiele uwagi nowo zatrudnionej osobie. Tymczasem ostatnim – równie ważnym etapem rekrutacji – jest z góry zaplanowany proces adaptacji, czyli okres wdrożenia pracownika do nowej organizacji i osiągnięcia przez niego pełnej efektywności. Wdrożenie pracownika do pracy powinno być elementem stałej i przemyślanej procedury.

Najczęstsze powody nieudanej adaptacji:

- niewłaściwa definicja procesu adaptacji i źle postawione cele (adaptacja nie jest tylko działaniem administracyjnym – to szerszy proces)
- niedotrzymane obietnice (np. finansowe – inny poziom wynagrodzenia czy premii obiecywany podczas rozmowy rekrutacyjnej, inny w umowie o pracę)
- przeciążenie pracą nowo zatrudnionych
- brak wzorców/ brak kształtowania właściwej dla organizacji postawy u nowozatrudnionych
- brak mentora
- brak jasnego zakresu zadań/ obowiązków
- brak wiedzy na temat organizacji (celów, metod działania, grup klientów, miejsca/ pozycji na rynku, najważniejszych produktów...)
- brak informacji zwrotnej
- brak integracji z zespołem.

Kluczowe dla utrzymania pracownika jest pierwszych 6 miesięcy jego pracy – właśnie w takim okresie okazuje się, czy pracownik będzie zdecydowany związać się z pracodawcą na dłużej.

In posing certain questions to a candidate we always have to keep in mind the objective of the recruitment. We should explore such knowledge areas which are familiar to the candidate, remembering that past attitudes / reactions / actions are the best predictors of the future functioning of the candidate in our organisation. The more thoroughly we diagnose the state of knowledge and potential of the candidate the better chances he / she become a valuable member of our professional community.

### 1.5. Selection and choice

To end the recruitment with success – taking into account the fact that at the highest management levels it is also time-consuming – it is also significant to shorten the decision-making process as much as possible. Excessive lengthening of the last stage of negotiations of the work conditions with the candidate, or delaying of delivery of the final feedback, may lead to loss of the candidate.

### 1.6. Training at work

Many companies end the process after signing the contract of employment with the candidate, failing to pay much attention to the newly hired person. In fact, the last stage of the recruitment process – equally important – is the planned process of adaptation, or the period of training of the employee at the new organization to make sure they become fully efficient at their work. Employee training should be an element of a permanent and thought out procedure.

The most common reasons for unsuccessful adaptation:

- incorrect definition of the adaptation process and incorrectly posed goals (adaptation is more than just an administrative task – it is a wider process)
- failure to keep promises (financial – different remuneration or bonus level promised during the interview that in real life)
- overloading new employees with work
- no examples / no shaping of attitudes appropriate for the given organisation at newly employed staff
- no mentor
- no clear scope of tasks / duties
- no knowledge regarding the organisation (objectives, methodology, client groups, market positions, main products ...)
- no feedback
- no integration with the team.

The first 6 month of their work are key for retaining employees – during this period it transpires if the employee will decide to stay with the employer for longer.

## 2

## Interim Management w hotelarstwie

W sytuacjach trudnych, skrajnych, ale też w takich, gdzie nie warto burzyć istniejącego porządku, a trzeba zapewnić ciągłość działania danego działu czy całej organizacji, podczas realizowania procesu zmian często brakuje osób o odpowiednich kompetencjach. Rozwiązaniem może być rekrutacja Interim Managera.

Sytuacje, w których warto rozważyć zatrudnienie ekspertów gotowych do realizacji czasowych/ specjalistycznych kontraktów, to m.in.:

- uruchamianie przedsięwzięć biznesowych (biznes plan nowego hotelu, nadzór nad budową)
- wdrażanie strategii rozwoju (np. nowej marki w sieci)
- zarządzanie projektami (np. wdrożenie nowego programu IT)
- zarządzanie zmianą (np. zmiana struktury własności hotelu zmiana strategii, restrukturyzacja)
- zarządzanie kryzysowe (czarny PR, defraudacja, zaniedbania)
- zastępstwo za nieobecnego managera (choroba, urlop, szkolenie)
- wsparcie konkretnego managera fachową wiedzą i doświadczeniem (np. dyrektora finansowego przy rozpisanie procesów pod kątem nowego programu IT)
- zbudowanie profesjonalnego zespołu do pracy nad konkretnym projektem i poprowadzenie tego zespołu (zbudowanie nowych struktur sprzedażowych).

## Interim management in the hotel industry

In difficult, extreme situations, but also in those where the aim is to keep the current order but it is necessary to ensure continuity of the activities of a given department or entire organisation, whilst implementing changes individuals with appropriate skills are often missing. Recruiting an Interim Manager may be the solution.

Situations, when it could be worthwhile to consider hiring experts ready to carry out specialist / temporary contracts requiring vast knowledge and experience are:

- launching business undertakings (business plan of a new hotel, building supervision)
- implementing a development strategy (e.g. a new brand in a chain)
- project management (e.g. implementing a new IT system)
- managing change (e.g. changing hotel ownership structure, change in strategy, restructuring)
- crisis management (black PR, fraud, neglect)
- substitution for an absent manager (sickness, holiday, training)
- knowledge and experience support for a given manager (e.g. financial director with sketching out processes with respect to the new IT programme)
- building a professional team to work on a given project and leading that team (building new sales structures).



## 3

## Ocenianie pracowników

System okresowych ocen pracowniczych (SOOP) w każdej niemal firmie budzi sporo emocji i jest tematem wielu dyskusji. Jak dotąd jednak nie znaleziono innego, dobrego rozwiązania, które kompleksowo wspierałoby podejmowanie decyzji związanych z zarządzaniem, motywowaniem i rozwojem zasobów ludzkich.

### 3.1. Cele

Cele stawiane przed SOOP powinny być rozpatrywane w dwóch płaszczyznach:

- pracodawcy: najważniejsze jest tutaj przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów hotelu
- pracownika: z uwzględnieniem funkcji oceniającej bieżący poziom pracy (jej jakość, stopień wywiązywania się z powierzonych obowiązków) oraz funkcji rozwojowej – polegającej na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika.

### 3.2. Projekt systemu

Przed podjęciem jakichkolwiek prób wprowadzenia w życie, SOOP powinien być starannie zaplanowany i przygotowany, a następnie zakomunikowany (zapoznanie pracowników z procedurami i kryteriami). W tej dziedzinie wszelkie nieudane wdrożenia bywają szczególnie bolesne.

Projektując konkretne rozwiązanie dla danego hotelu / sieci należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- specyfikę/ wielkość hotelu
- struktury organizacyjne
- najważniejsze cele strategiczne
- wymagania stanowisk, których ocena dotyczy.

System ocen musi być sprawiedliwy i obiektywny (jednoznacznie określone kryteria oceny i skutki), oraz otwarty i podatny na zmiany (korygowanie, rozszerzanie procedur i kryteriów oceny).

Konstruując go należy pamiętać także o najważniejszym założeniu: pracodawca ocenia pracę zespołu w przeszłości po to, aby wyciągnąć wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie. Natomiast pracownicy oczekują systematycznej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, w szczególności: docenienia, obiektywnej oceny słabych / mocnych stron, dyskusji o popełnianych błędach czy funkcjonowaniu działu. Warto również mieć na uwadze, że istotą oceny powinna być sama rozmowa, a wypełnianie wszelkich formularzy traktować należy jako czynność pomocniczą – podstawę do przeprowadzenia prawdziwego, szczerego dialogu między przełożonymi a podwładnymi.

## Staff assessment

The periodic staff assessment system (PSAS) in any company is a source of many emotions and a subject of discussion. To date, not one has been discovered which would comprehensively support management, motivating and development of HR decisions.

### 3.1. Objectives

Goals set for PSAS should be considered in two dimensions:

- employer: here it is most important to make use of the available potential to achieve the hotel goals
- employee: taking into consideration the function evaluating the current work level (its quality, degree to which current duties are performed) and a development function – an evaluation of potential skills and abilities of an employee.

### 3.2. System blueprint

Prior to undertaking any attempts to implement it, PSAS should be carefully planned and prepared and then communicated (staff familiarisation with procedures and criteria). Here, any failed implementation attempts may be particularly painful.

In designing particular solutions for a given hotel / chain the following factors should be taken into consideration:

- hotel size / specifics
- organisational structures
- the most important strategic goals
- requirements of positions which are under assessment.

The system has to be fair and unbiased (unambiguously defined assessment criteria and consequences), open and flexible (corrections, procedure and assessment criteria expansion).

In putting it together the most important objective has to be borne in mind: the employer assesses team work in the past in order to draw conclusions for more effective work in future. Whereas staff taking part in PSAS expect systematic feedback regarding their works and in particular: appreciation, objective assessment of strengths and weaknesses, discussion on the mistakes of operations of the department. It should be borne in mind, that an interview should be an essential element if the assessment and completing all forms should be treated as a supplementary action and a basis for having a real, honest conversation between the superior and his subjects.



### 3.3. Komunikacja

Działania związane z wprowadzeniem SOOP należy poprzedzać odpowiednio skonstruowanymi programami szkoleniowymi, przeznaczonymi dla kadry kierowniczej oraz starannie przygotowanym i przeprowadzonym procesem informowania pracowników o planowanym przedsięwzięciu. Skuteczne wsparcie w planowaniu i wdrożeniu zapewni prezentacja celów, metod i procedur oceniania, stworzenie autentycznych możliwości zgłaszania przez pracowników krytycznych uwag na temat projektowanego systemu, a także włączenie ich w przygotowanie SOOP (szczególnie w etap projektowania kryteriów oceny).

### 3.4. Formy i proces oceny

Wpływ strategii na SOOP najpełniej ujawnia się wtedy, gdy jako metodę oceny stosujemy tzw. zarządzanie przez cele. Podstawę oceny stanowi wówczas stopień ich realizacji przez pracownika. Projektując system, powinniśmy mieć na uwadze dwie podstawowe formy oceny pracowników: ocenę bieżącą (stałą, niesformalizowaną) dokonywaną w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego oraz ocenę okresową (podsumowującą, sformalizowaną) dokonywaną w określonych odstępach czasowych z pomocą odpowiednich procedur/narzędzi.

Główną rolę w procesie oceny pracownika powinien odgrywać bezpośredni przełożony. Obecnie coraz częściej podkreśla się jednak konieczność zobiektywizowania oceny i rozszerzenia w tym celu kręgu osób oceniających. Koncepcja oceniania pracowników z punktu widzenia wielu osób, określana jako 360-stopniowa ocena pracownika, zakłada wzięcie pod uwagę opinii bezpośredniego przełożonego, przełożonego wyższego szczebla, zespołu, pracownika działu personalnego, a także klientów wewnętrznych i zewnętrznych (odbiorców usług). Zaleca się także uzupełnienie tego procesu o samoocenę dokonywaną przez pracownika.

### 3.5. Efekty wdrożenia

Właściwie opracowany system ułatwi prowadzenie przejrzystej i otwartej polityki informacyjnej, wzmocni motywację pracowników, a w konsekwencji przyczyni się do sukcesu hotelu. Efekty:

- zwiększenie efektywności zarządzania hotelem: ustalenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy zespołu, poprawę jakości pracy
- dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej: tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń, ocenę i selekcję osób przeznaczonych do awansu
- określenie mocnych i słabych stron poszczególnych pracowników, określanie potrzeb szkoleniowych, pomoc w planowaniu karier zawodowych pracowników, właściwe motywowanie pracowników
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy.

### 3.3. Communication

Activity associated with the introduction of PSAS should be preceded by correctly structured training programmes, intended for managerial staff and a carefully prepared process for informing staff on the planned undertaking supported by: presentation of goals, planned assessment methods and procedures, establishing realistic possibilities for the staff to report critical comments regarding the system being designed, as well as including staff members into the design of PSAS (and in particular the stage for designing assessment criteria).

### 3.4. Assessment forms and process

The effect of strategy on PSAS will become most evident, when we use management by objectives as an assessment method. Then, the basis for an assessment is the degree of their completion by an employee. In designing the system we should bear in mind two primary forms of employee assessment: ongoing assessment (continual, informal) performed during everyday interaction between the superior and subordinate and a periodic assessment (summarising, formal) made at particular time intervals with the aid of appropriate procedures / tools

The main role in the employee assessment should be assumed by the direct superior. However, recently the need to make the assessment more objective is gaining in prominence and the ensuing expansion of the number of individuals performing the assessment. The concept of assessing an employee from the point of view of many individuals is referred to as the 360-degree employee assessment, assumes taking into consideration the opinion of the immediate superior, a higher level superior, the team, HR department staff member, internal and external customers (service recipients). It is also recommended for this process to be supplemented by a self assessment done by the employee.

### 3.5. Effects of implementation

A correctly drawn up system will facilitate a transparent and open information policy, strengthen staff motivation and consequently will contribute to the success of a hotel. Effects:

- an increase in the hotel management effectiveness: setting of the current and potential efficiency of the team, improvement in work quality
- providing information required for the planning and conducting correct HR policy: creation of a rational system of remuneration, assessment and selection of individuals earmarked for promotion
- defining strong and weak sides of particular staff members, determining training needs, assistance in the planning of professional careers for employees, correct motivation
- replacing subjective, often random opinions by objective criteria for assessing the results of work.

## 4

## Motywowanie

Motywowanie, jako świadomy, zaplanowany i celowy proces, ma na celu wpłynięcie na wzrost zadowolenia pracowników z pracy oraz zwiększenie ich efektywności, co w efekcie przekłada się na wzrost zysku firmy.

Najprostszymi, a jednocześnie najbardziej odczuwalnymi kosztowo przez pracodawcę sposobami podnoszenia efektywności pracowników są bodźce finansowe (podwyżki, nagrody, premie). Coraz większe znaczenie motywacyjne mają wszelkie pozafinansowe benefity (opieka medyczna, telefon, samochód, basen itd.).

Konstruując system motywacyjny, na który składać się będą poszczególne formy motywacji (finansowe oraz pozafinansowe) warto pamiętać, że powinien on:

- dotyczyć wszystkich pracowników (ich potrzeb) – niezależnie od poziomu stanowiska
- opierać się na spójnych i przejrzystych zasadach
- być konsekwentnie przestrzegany
- w sferze elementów finansowych być powiązany z wynikami hotelu oraz uwzględniać jakość i wydajność pracy jednostki na tle grupy
- być zmienny w czasie (brak zubożenia na bodziec).

## Motivation

Motivating, as a conscious, planned and purposeful process aims to affect the satisfaction of employees and an improvement of their efficiency, which effectively translates into a larger profit.

The simplest methods for increasing employee effectiveness are those which constitute the largest financial burden for the employer being financial incentives (raises, prizes, bonuses), but non financial benefits (private medical care, telephone, car, pool, etc) are becoming ever more significant.

In constructing an incentive system, constituting of various forms of motivation (financial and non-financial), one should remember that it should:

- be effective for all employees (and their needs) – regardless of the position
- be based on cohesive and transparent principles
- be consistently observed
- in the sphere of financial elements it should be tied to hotel results and take into consideration work quality and efficiency of the individual as compared to the group
- vary over time (avoid apathy to incentives)





**TPA Horwath** to wiodąca międzynarodowa grupa doradztwa biznesowego. Zatrudniamy ponad 1.000 ekspertów w biurach w Albanii, Austrii, Bułgarii, Chorwacji (wyłączny partner biznesowy), Czechach, Serbii, Słowacji, Słowenii, Polsce, Rumunii i na Węgrzech.

Jesteśmy członkiem **Crowe Horwath International** - jednego z największych, globalnych stowarzyszeń niezależnych firm doradczych, audytorskich i księgowych.

TPA Horwath w Polsce należy do grona liderów wśród firm doradczych. Korzystając z wiedzy i kwalifikacji ekspertów naszej Firmy oraz struktur TPA Horwath i Crowe Horwath International zapewniamy międzynarodowym koncernom oraz dużym przedsiębiorstwom krajowym efektywne rozwiązania biznesowe z zakresu:

- Strategicznego Doradztwa Podatkowego
- Doradztwa Transakcyjnego oraz Corporate Finance
- Audytu Finansowego
- Outsourcingu Księgowego i Administracji Płacowej
- Doradztwa Personalnego.

Posiadamy wiedzę i szczególne kompetencje pozwalające nam oferować wyspecjalizowane branżowo usługi doradcze, kierowane w szczególności do sektora nieruchomości oraz budownictwa, branży energetycznej, a także handlu oraz hotelarstwa.

**TPA Horwath** is a leading international business consultancy group. We employ more than 1000 experts in offices across Albania, Austria, Bulgaria, Croatia (exclusive business partner), Czech Republic, Serbia, Slovakia, Slovenia, Poland, Romania and Hungary.

We are a member of **Crowe Horwath International** - one of the largest global associations of independent consultancy, audit and accountancy companies.

TPA Horwath is one of the leading advisory firms in Poland. Taking advantage of the knowledge and experience of TPA Horwath and Crowe Horwath International experts and structures we provide effective business solutions to international corporations and large domestic companies within the scope of:

- Strategic Tax Consulting
- Transaction Advisory and Corporate Finance
- Financial Audit
- Accounting and Payroll Outsourcing
- Personnel Advisory Services.

We have knowledge and are particularly competent in the areas of sector-specific consulting services addressed particularly to real estate and construction, energy and as well as retail and hospitality.

#### Poznań

ul. Murawa 12-18  
61-655 Poznań  
Tel: +48 61 63 00 500  
Fax: +48 61 63 00 502

#### Warszawa

ul. Przyokopowa 33  
01-208 Warszawa  
Tel.: +48 22 647 97 00  
Fax: +48 22 647 97 01

#### Katowice

Al. Korfantego 141 B  
40-154 Katowice  
Tel: +48 32 73 20 000  
Fax: +48 32 73 20 002

office@tpa-horwath.pl  
www.tpa-horwath.pl

### Doradztwo Biznesowe dla Hoteli | Hotel Business Advisory



**Dariusz Futoma**  
Dyrektor | Director  
Horwath HTL

[dfutoma@horwathhtl.com](mailto:dfutoma@horwathhtl.com)



**Katarzyna Tencza**  
Konsultant | Consultant  
Horwath HTL

[ktencza@horwathhtl.com](mailto:ktencza@horwathhtl.com)



**Wojciech Doliński**  
Associate Consultant  
Horwath HTL

[wdolinski@horwathhtl.com](mailto:wdolinski@horwathhtl.com)

### Doradztwo Finansowe | Financial Advisory



**Krzysztof Dziekoński**  
Partner  
Audyt i Doradztwo Transakcyjne  
Audit & Transaction Advisory

[krzysztof.dziekonski@tpa-horwath.pl](mailto:krzysztof.dziekonski@tpa-horwath.pl)



**Maciej Krokosiński**  
Dyrektor | Director  
Audyt i Doradztwo Transakcyjne  
Audit & Transaction Advisory

[maciej.krokosinski@tpa-horwath.pl](mailto:maciej.krokosinski@tpa-horwath.pl)

### Doradztwo Podatkowe | Tax Advisory



**Małgorzata Dankowska**  
Partner  
Doradztwo Podatkowe  
Tax Advisory

[malgorzata.dankowska@tpa-horwath.pl](mailto:malgorzata.dankowska@tpa-horwath.pl)

### Doradztwo Personalne | Personnel Consulting



**Dorota Trojanowska**  
Partner  
Doradztwo Personalne  
Personnel Consulting

[dorota.trojanowska@tpa-horwath.pl](mailto:dorota.trojanowska@tpa-horwath.pl)

Publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej zgodne z obecnym stanem prawnym (listopad 2015). TPA Horwath, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone (Grupa TPA Horwath) nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. TPA Horwath, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.

This publication contains general information only, according to the current legal status (November 2015). None of TPA Horwath, any of its member firms or any of the foregoing's affiliates (collectively the "TPA Horwath Group") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the TPA Horwath Group shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2015 TPA Horwath Poland and Horwath HTL Poland, Members of Crowe Horwath International

Projekt graficzny i redakcja | Design and editorial: Pure Concept | [www.pureconcept.pl](http://www.pureconcept.pl)  
Skład i druk | Composition of printing and printing: BrandFriend | [www.brandfriend.pl](http://www.brandfriend.pl)

Zdjęcia wykorzystane w publikacji pochodzą z darmowych i płatnych stocków fotograficznych, a także galerii prasowych hoteli | Photos used in this publication come from the free and paid photo stocks as well as hotels press galleries.