



HOTEL

guidebook

2013
POLSKA | POLAND



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
- Selekcja Operatora Hotelowego
- Asset Management
- Doradztwo Transakcyjne
- Wyceny
- Business Recovery
- Turystyka i Wypoczynek

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
- Operator Search and Selection
- Asset Management
- Transactional Advisory
- Valuation
- Business Recovery
- Tourism and Leisure

Warszawa

ul. Grójecka 5
02-019 Warszawa
Tel: +48 22 44 00 200
Fax: +48 22 44 00 201

office@horwathhtl.pl
www.horwathhtl.pl

Wstęp

Musi być gorzej, aby było lepiej...

Szanowni Państwo,

Z prawdziwą przyjemnością oddaję w Państwa ręce czwarte już wydanie Hotel Guidebook – przewodnika dla inwestorów hotelowych. Jak co roku analizujemy w nim wnikliwie to, co działo się w branży w poprzednim roku, wskazując zarazem trendy na przyszłość.

W pierwszej połowie bieżącego roku, zgodnie z naszymi przewidywaniami, spowolnienie gospodarcze stało się odczuwalne również w branży hotelowej. Silna presja cenowa klientów korporacyjnych i indywidualnych przełożyła się na niższe wyniki hoteli. Natomiast druga połowa roku powinna być już znacznie lepsza – gospodarka ponownie nabiera tempa, a jej rozwój zawsze przekłada się na wzrost wykorzystania obiektów hotelowych, a więc i wyników hoteli.

Spodziewamy się również, że zarówno 2013 jak i 2014 rok będą charakteryzować spadkiem ilości otwieranych nowych obiektów hotelowych. Spadek ten jest wyraźnie zauważalny w wynikach analiz za pierwszą połowę 2013 roku, ale dane z ostatniego kwartału również wskazują na dalsze utrzymanie się tej tendencji. Sytuacja ta wynika z różnych czynników, w tym ze spowolnienia gospodarczego oraz przeinwestowania hotelami w niektórych lokalizacjach itp., jednakże tym najważniejszym jest zdecydowanie bardziej restrykcyjne podejście banków do finansowania inwestycji hotelowych. Również z dbałości o własne interesy banków wynikają wymogi związane z pozyskaniem marki międzynarodowej sieci hotelowej, profesjonalnego operatora, czy rekrutacją personelu o odpowiednich kwalifikacjach branżowych itd.

Dlatego też hasło przewodnie mojej wypowiedzi brzmi - „musi być gorzej, aby było lepiej”. Sukces odniosą tylko najlepiej zaplanowane i zarządzane projekty. Jako konsultanci hotelowi zauważamy, że w polskim hotelarstwie jest coraz mniej emocji, a coraz więcej dobrze przemyślanego, biznesowego zaangażowania w projekty hotelowe ze strony inwestorów. I to jest właśnie bardzo dobra wiadomość dla branży, gdyż profesjonalne podejście graczy rynkowych pozwoli na odzyskanie zaufania banków już w średnim okresie, co przełoży się na dalszy rozwój branży. A ten rozwój to nie tylko same hotele, ale również innowacje, które już wkrótce zaczną mieć coraz większy wpływ na powodzenie inwestycji hotelowych.



Janusz Mitulski

Partner w Horwath HTL Polska
Vice Prezes Izby Gospodarczej
Hotelarstwa Polskiego

Partner at Horwath HTL Poland
Vice Chairman of Chamber
of Commerce of Polish Hospitality

Introduction

It must get worse, before it can get better...

Ladies and gentlemen,

It is with a great pleasure, that I would like to present the fourth edition of Hotel Guidebook- a guide for hotel investors. As every year we analyzed in detail what has happened in our business within the last year, as to be able to indicate trends for the future.

In the first half of this year, in line with our expectations, the economic slowdown has become evident also in the hotel industry. Strong price pressure from corporate and individual clients translated into lower results of the hotels. The second half of the year should be much better - the economy is gaining the momentum again and its development is always translated into increased use of hotel facilities, and therefore the results of the hotels.

We expect that both 2013 and 2014 will be characterized by a decrease in a new hotel openings. Such trend is clearly visible in the analyzes for the first half of 2013 but data from the last quarter indicate a further continuation of downward trend. This is due to various factors including the economic slowdown and over-investment in certain locations, however the most important is much more restrictive approach of banks to finance hotel investment. Also in banks' own interest is to require gaining international hotel brand, a professional hotel operator, or recruiting staff with appropriate professional qualifications, etc.

This is why the motto of my introduction is “It must get worse, before it can get better”. The best planned and managed projects will succeed. As hotel consultants we can see that most of investors have a business approach to hotel projects. It is getting less emotional, but becomes instead more and more like a cold business calculation. This is very good information for the hotel market, because it will let banks to get back the trust and will cause the further development. That means not only hotels, but also innovations, which will have an increasing impact on the success of hotel investments.

Przedsięwzięcia hotelowe nie należą do łatwych - efektywne prowadzenie inwestycji wymaga na każdym etapie wykorzystania specjalistycznej wiedzy z wielu obszarów. Realizacja celów i osiągnięcie sukcesu w branży są w zasadzie niemożliwe bez profesjonalnego wsparcia.

W kluczowe kwestie związane z prowadzeniem inwestycji w branży hotelowej wprowadza *Hotel Guidebook*, publikacja o charakterze przewodnika dla inwestorów – zarówno tych, którzy dopiero rozważają przedsięwzięcia, jak i tych którzy już działają w branży, ale ich obiekty z różnych powodów nie osiągają założonych wyników.

Autorami publikacji są eksperci Horwath HTL i TPA Horwath posiadający szeroką wiedzę i praktyczne doświadczenie w doradztwie biznesowym dla branży. W najnowszej edycji przedstawiona została nie tylko analiza obecnej sytuacji i trendów na rynku, ale też omówiono najistotniejsze aspekty związane z planowaniem i prowadzeniem inwestycji hotelowej na każdym etapie jej realizacji, w tym zagadnienia strategiczne, podatkowe, finansowe, a także te związane z zarządzaniem personelem. *Hotel Guidebook* zawiera również informacje o najważniejszych kwestiach, na które należy zwrócić uwagę przy zakupie hotelu oraz wskazówki dotyczące możliwości poprawienia sytuacji ekonomicznej działającego obiektu, w tym poprzez jego restrukturyzację i repozycjonowanie.

Jestem przekonany, że czwarta edycja publikacji dostarczy Państwu wielu aktualnych i użytecznych informacji, pomoże podjąć właściwe decyzje inwestycyjne bądź zainspiruje do zmian i rozwoju działających hoteli.

Zapraszam do lektury *Hotel Guidebooka* 2013.



Aleksander Pietyra

Prezes Izby Gospodarczej
Hotelarstwa Polskiego

Chairman of Chamber
of Commerce of Polish Hospitality

Hotel projects are not easy - running this type of business requires a specialized knowledge in many areas at each stage of work. Without the professional support achieving goals and succeeding in this industry is basically impossible.

Hotel Guidebook introduces the key issues related to the investment in the hotel industry. This publication, which is the guidebook for hotel investors, is aimed not only for those who consider business venture, but also for those who already work in this industry, but their projects do not achieve satisfactory results.

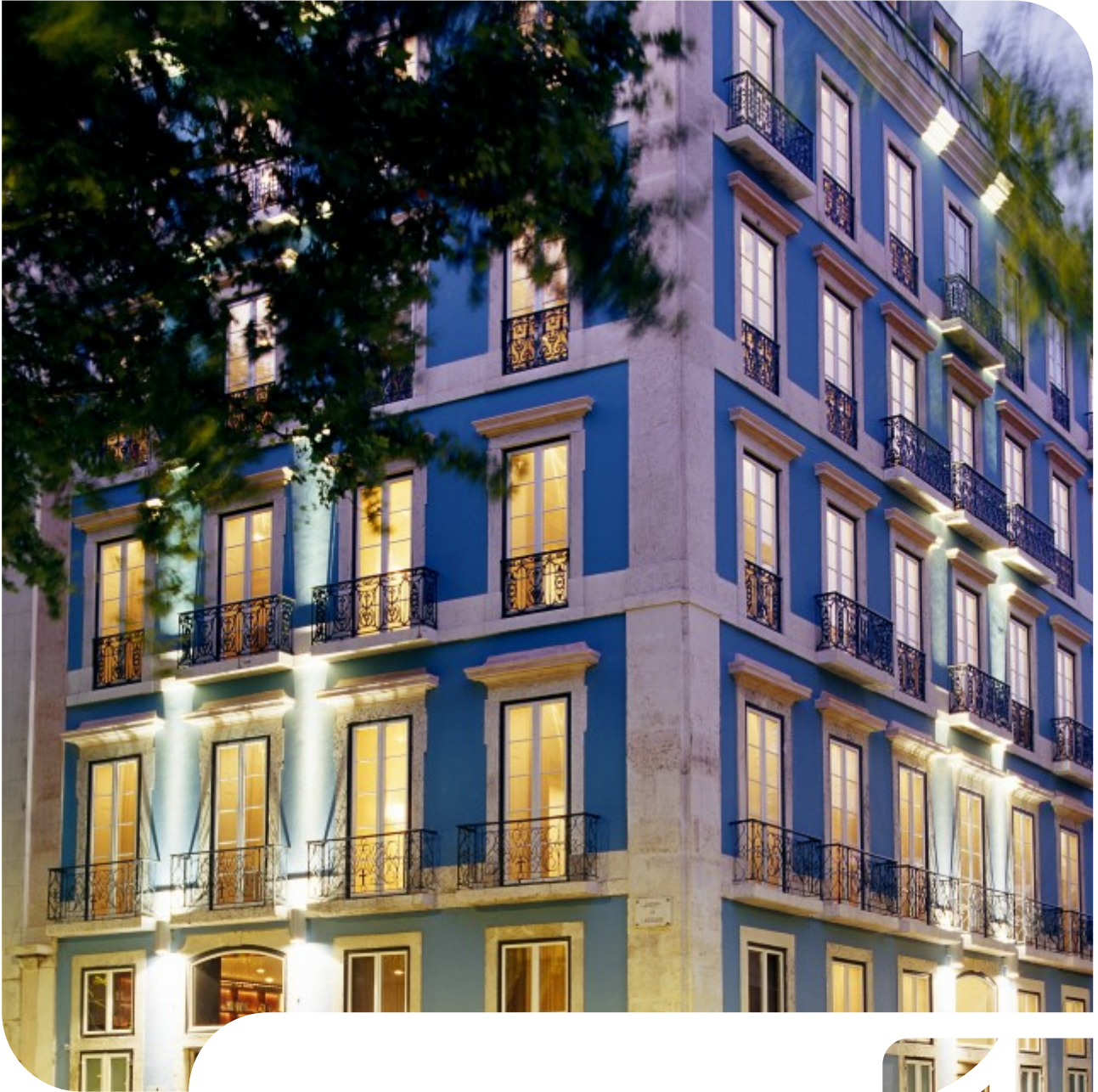
The authors of the publication are experts from Horwath HTL and TPA Horwath, that have an extensive knowledge and practical experience in business consulting for the hospitality industry. The latest edition is introducing an analysis of a current situation and trends on the market. It also discusses the most important aspects of the planning and running hotel investment at every stage of its implementation, what includes strategic, tax and financial issues and also all aspects relating to the staff management. *Hotel Guidebook* also contains information about the most important issues that should be considered when it comes to buying a hotel and provides tips on improving the economic situation of hotel facility through its restructuring and repositioning.

I truly believe that the fourth edition of *Hotel Guidebook* will provide you with pieces of current and useful information and will help you to make right investment decisions or just inspire you to changes and development of your own hotels.

I would like to invite you to read the *Hotel Guidebook* 2013.

Spis treści Index of contents

| | | | |
|--|----|--|-----|
| I..... Rynek hotelowy w Polsce | 4 | Hotel market in Poland | I |
| II..... Planowanie i rozwój inwestycji hotelowej | 30 | Planning & development of hotel investment | II |
| III..... Podatki w działalności hotelowej | 38 | Taxes in the hotel business | III |
| IV..... Finanse w działalności hotelowej | 46 | Finances in the hotel business | IV |
| V..... Polityka personalna w hotelarstwie | 52 | Human Resource in the hotel sector | V |



Rynek hotelowy
w Polsce

The hotel market
in Poland



1

Sytuacja na polskim rynku hotelowym w 2012 roku

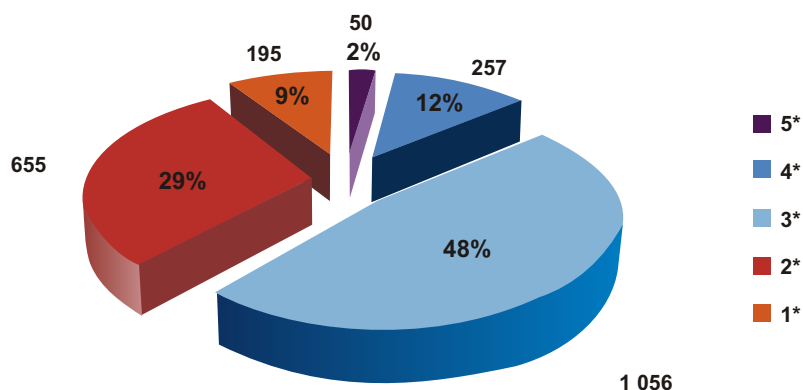
W Polsce na koniec roku 2012 funkcjonowało 2 213 hoteli, oferujących 104 234 pokoje. Znaczną większość z nich stanowiły obiekty 3* (48% udziału w rynku pod względem liczby obiektów, 42% udziału w rynku pod względem liczby pokoi hotelowych). Drugą pozycję, pod względem podaży liczby hoteli, stanowiły obiekty 2* (29% udział w rynku), aczkolwiek biorąc pod uwagę liczbę pokoi hotelowych, dominowały nad nimi obiekty 4* (25% udział w rynku). Interesujące zależności zauważa się w segmencie hoteli 1* i 5*. Obiektów 5* funkcjonuje w Polsce najmniej (50 hoteli, udział w rynku na poziomie 2%), oferują one natomiast porównywalną podaż pokoi hotelowych do obiektów 1*, których funkcjonuje prawie cztery razy więcej (195 obiektów).

1

The Polish hotel market in 2012

At the end of 2012 there were 2 213 hotels in Poland with a total capacity of 104 234 rooms. The great majority of these constituted 3* facilities (48% market share considering the number of hotels, 42% market share considering the number of hotel rooms). In second place considering the number of hotels are 2* facilities (29% market share), however if one considers the number of hotel rooms, 4* hotels prevail (25% market share). Interesting relations are noticeable in the 1* and 5* hotel segment. In Poland, 5* hotels constitute the least numerous group (50 hotels, market share at a level of 2%), however the number of rooms they do offer is comparable to the number supplied by 1* hotels, of which there are almost four times as many (195 hotels).

Liczba hoteli w Polsce według kategorii obiektu



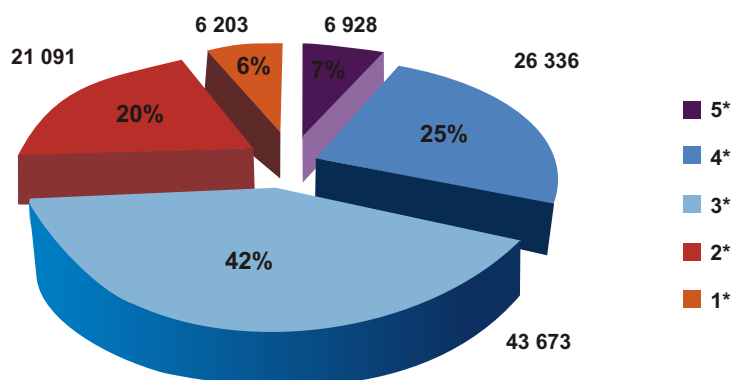
Źródło:

Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

Source:

Horwath HTL based on Marshal's Offices

Liczba pokoi hotelowych w Polsce według kategorii obiektu



Źródło:

Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

Source: Horwath HTL based on Marshal's Offices

Rozbieżności pomiędzy udziałami hoteli a udziałami pokoi hotelowych w rynku, wynikają z różnic w rozmiarach obiektów. Hotele 5* są średnio ponad cztery razy większe od hoteli 1 i 2*, ponad trzy razy większe od hoteli 3* i o 36% większe od hoteli 4*. Uwidacznia się znacząca przepaść w średniej wielkości obiektów 1, 2 i 3* w porównaniu z obiektami 4 i 5*, kiedy to te drugie są średnio trzy razy większe od tych pierwszych. Powodami tak dużych różnic są:

- 62% wszystkich pokoi 4 i 5* należy do sieci hotelowych, które ze względów opłacalności zarządzają głównie dużymi obiektami hotelowymi,
- 54% wszystkich pokoi 4 i 5* znajduje się w miastach wojewódzkich, które ze względu na pełnione funkcje generują duże zapotrzebowanie na noclegi. Stąd hotele w miastach wojewódzkich są znacznie większe od hoteli zlokalizowanych poza tymi miejscowościami. Co więcej, większa liczba pokoi i związane z tym większe przychody zrekompensować mają również wyższą cenę działki w miastach,
- Hotele 4 i 5* w porównaniu z hotelami niższych kategorii są obiektami typu „full service hotels”, posiadając nierzadko centra konferencyjne o powierzchni przekraczającej 1000m².

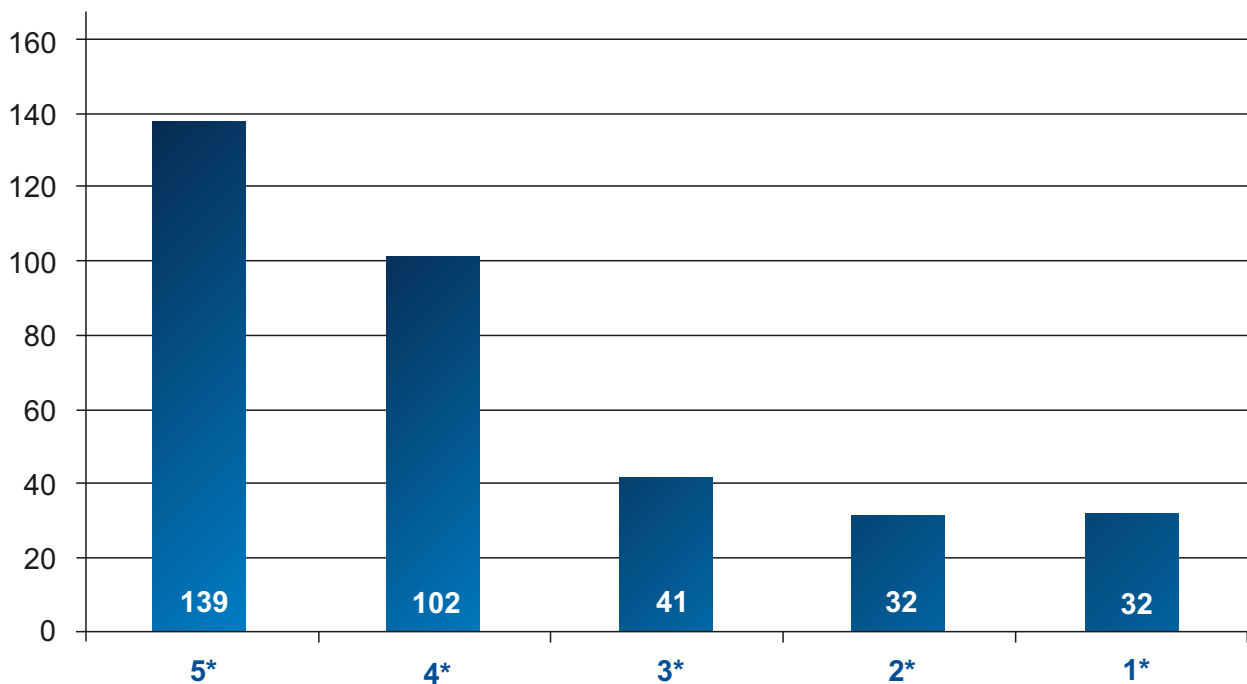
Discrepancies in the market share when considering the number of hotels or rooms result from differences in the sizes of hotels. 5* units are on average more than four times the size of 1* and 2* hotels, more than three times the size of 3* facilities and 36% larger than 4* hotels. A significant disparity is visible in the average size of 1, 2 and 3* facilities as compared with 4 and 5* facilities, with the latter being on average three times larger than the former. Such significant differences are caused by:

- 62% of all 4 and 5* hotel rooms belong to hotel chains, which, due to economies of scale predominantly manage large hotel facilities.
- 54% of all 4 and 5* rooms are located in provincial cities, which due to their status and role generate considerable demand for accommodation. Thus hotels located in provincial cities are significantly larger than hotels located in minor towns. Furthermore, more rooms and the associated higher revenues are to offset the higher property prices in these cities.
- 4 and 5* hotels, when compared to lower category facilities, are in the “full service hotels” category, often boasting conference centres with floor spaces exceeding 1000 sq. m.



Średnia wielkość hoteli według kategorii

Average hotel size according to category



Źródło: Horwath HTL

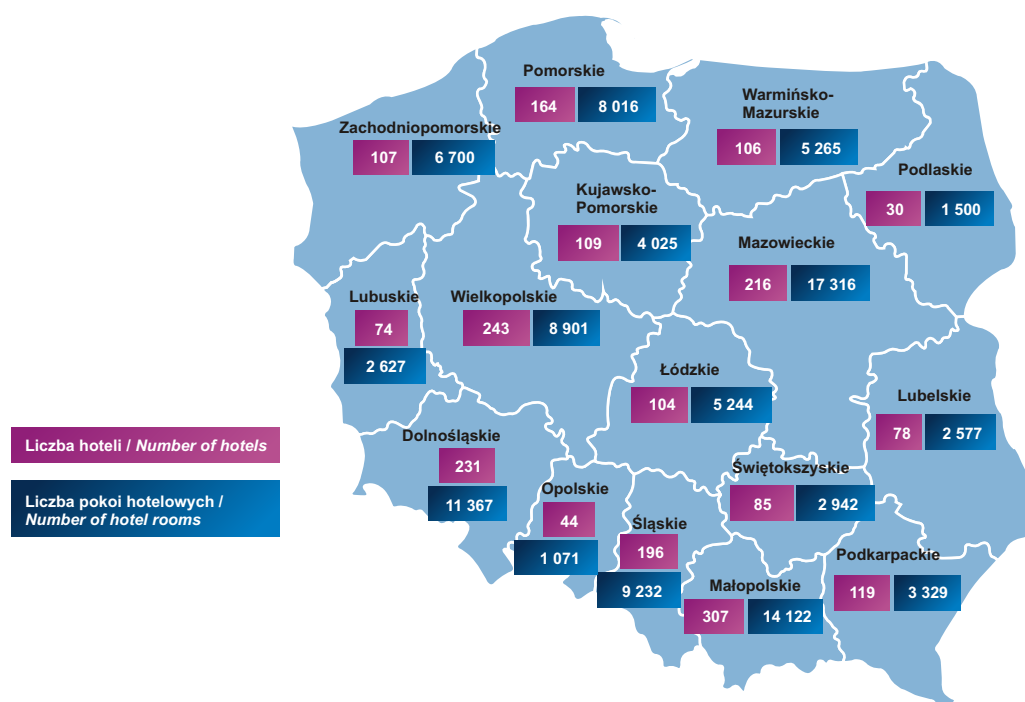
Source: Horwath HTL

Rozkład obiektów hotelowych na mapie Polski jest nierównomierny. Pod względem liczby istniejących hoteli dominującą pozycję zajmuje województwo małopolskie (307 hoteli), którego wysoka podaż warunkowana jest charakterystyką regionu. Kraków, stolica województwa, to centrum biznesowo-turystyczne regionu, a także najpopularniejsza w Polsce destynacja turystyczna wśród obcokrajowców. Co więcej, dzięki obecności terenów górskich, a także wielu atrakcji turystycznych, województwo odwiedzane jest corocznie przez kilkanaście milionów osób. Natomiast największą podaż pokoi generuje województwo mazowieckie - głównie przez obiekty znajdujące się w Warszawie. Najmniejsza liczba hoteli zlokalizowana jest w regionach o najniższym potencjale biznesowym i turystycznym, takich jak województwo opolskie (44 hotele) czy podlaskie (30 hoteli).

The distribution of hotel facilities on the map of Poland is not regular. Considering the number of existing hotels, Małopolskie Province is the unquestioned leader (307 hotels) with the strong supply being a regional characteristic. Kraków, a provincial capital, is a regional business and tourist centre as well as the most popular Polish tourist destination for foreigners. Furthermore, the vicinity of mountains as well as other numerous tourist attractions, means that the province is visited by a dozen or so million people every year. Whereas the biggest demand for rooms is generated by the Mazowieckie Province, predominantly due to the facilities located in Warsaw. The smallest numbers of hotels are to be found in regions with the smallest business and tourist potential, such as Opolskie (44 hotels) or Podlaskie (30 hotels) Province.

Liczba hoteli i pokoi hotelowych w poszczególnych województwach na koniec roku 2012

The numbers of hotel rooms per province at the end of 2012



Źródło:
Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

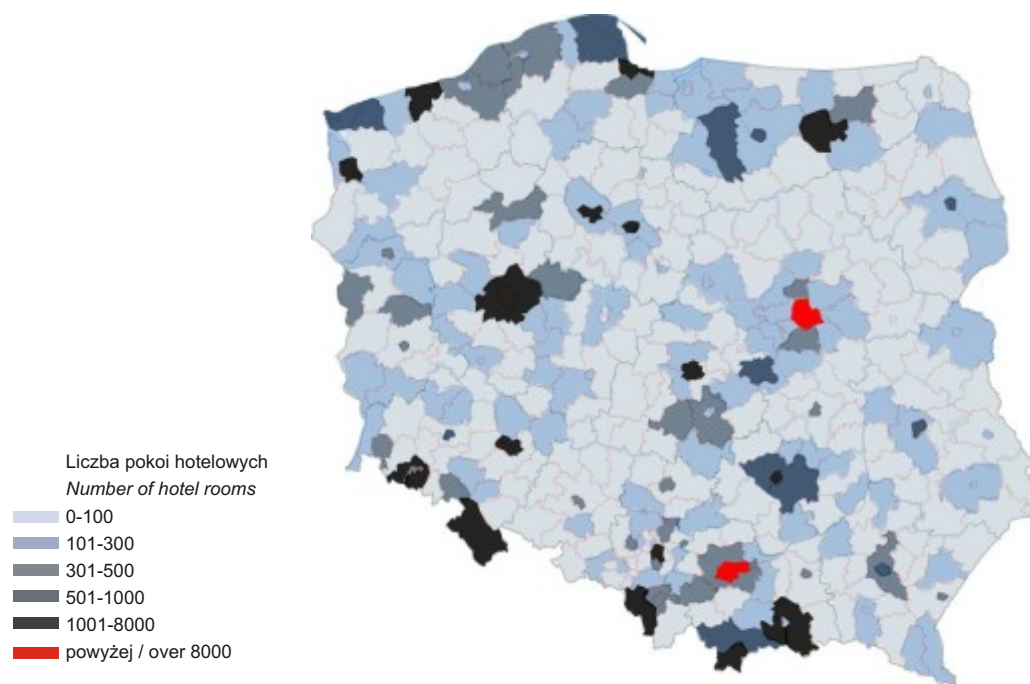
Source:
Horwath HTL based on Marshal's Offices

Analiza natężenia obiektów hotelowych według powiatów wskazuje, iż największe skupiska hoteli zlokalizowane są w większych miastach, a także na północy (strefa nadmorska), południu (tereny górskie) i północnym-wschodzie (Mazury) kraju. Zdecydowanymi liderami są Warszawa, będąca miastem na prawach powiatu oraz Kraków - zasób pokoi w obiektach hotelowych jest tam dominujący.

An analysis of the density of hotel facilities per district (pl: powiat) indicates, that the largest concentrations of hotels are to be found in large cities as well as in the north (coastal area), south (mountains) and north-east (Mazury) of the country. Warsaw is the unquestioned leader, being a city with county rights, followed by Kraków - the stock of rooms at hotel facilities there is dominant.

Natężenie obiektów hotelowych w poszczególnych powiatach Polski

Density of hotel facilities in particular Polish districts



Źródło: Horwath HTL na podstawie GUS

Source: Horwath HTL based on GUS

Średnie obłożenie hoteli w Polsce według Głównego Urzędu Statystycznego w roku 2012 ukształtowało się na poziomie 43,6%. Najwyższe wskaźniki obłożenia, powyżej średniej krajowej, uzyskały obiekty hotelowe w czterech województwach: mazowieckim, zachodniopomorskim, małopolskim i podlaskim. W przypadku województwa mazowieckiego, średnie obłożenie zdecydowanie podwyższają obiekty hotelowe zlokalizowane w Warszawie, które średnio uzyskują jedno z najlepszych wyników w Polsce (obłożenie na poziomie 63%). Dobre wyniki województwa zachodniopomorskiego w dużej mierze zależą od przyjazdów niemieckich kuracjuszy do regionalnych hoteli, zwłaszcza tych nadmorskich. Szczególnie popularną destynacją jest Kołobrzeg, którego obiekty noclegowe wybierane są przez około 30% wszystkich turystów z Niemiec, którzy odwiedzają województwo. Ponadprzeciętne wyniki uzyskiwane przez obiekty z województwa małopolskiego wiążą się z dużą popularnością tego regionu wśród polskich i zagranicznych turystów. Województwo podlaskie natomiast, oferując bardzo małą podaż hoteli i pokoi hotelowych, uzyskuje dobre wyniki obłożenia.

Average hotel occupancy rate in Poland, according to the Polish Central Statistical Office (GUS) in 2012 was 43.6%. The highest occupancy rates, exceeding the national averages, were recorded by hotel facilities in four provinces: Mazowieckie, Zachodniopomorskie, Małopolskie and Podlaskie. For the Mazowieckie Province, average occupancy is significantly intensified by hotel facilities located in Warsaw, which on average achieve one of the best results in Poland (occupancy at a level of 63%). The good results by the Zachodniopomorskie Province are, to a large extent, dependent on German health tourists who come to the regional hotels, particularly those on the coast. Kołobrzeg is a particularly popular destination, where 30% of all German tourists visiting the province, choose to sleep. The above average result achieved by Małopolskie Province facilities is affected by the popularity of that region amongst Polish and foreign tourists. Whereas Podlaskie province, with its limited supply of hotels and hotel rooms, returns good occupancy rates.

Relatywnie wysoki wskaźnik obłożenia obiektów hotelowych w województwie podlaskim wiąże się z dosyć dużą liczbą obcokrajowców w bazie noclegowej, zwłaszcza Białorusinów. Ich przyjazdy do województwa związane są głównie z biznesem i wypoczynkiem, natomiast większość Białorusinów przyjeżdża do Polski głównie na zakupy, i tego typu przyjazdy trwają zazwyczaj jeden dzień, więc nie mają one znaczenia dla obiektów noclegowych.

A relatively high occupancy rate for hotel facilities in the Podlaskie Province is also associated with the large number of foreigners taking advantage of the accommodation facilities, and in particular Belarusians. They primarily travel to our Province in business and to rest, whereas most Belarusians come to Poland only to shop, and trips of this type usually last one day and as such do not generate demand for accommodation facilities.

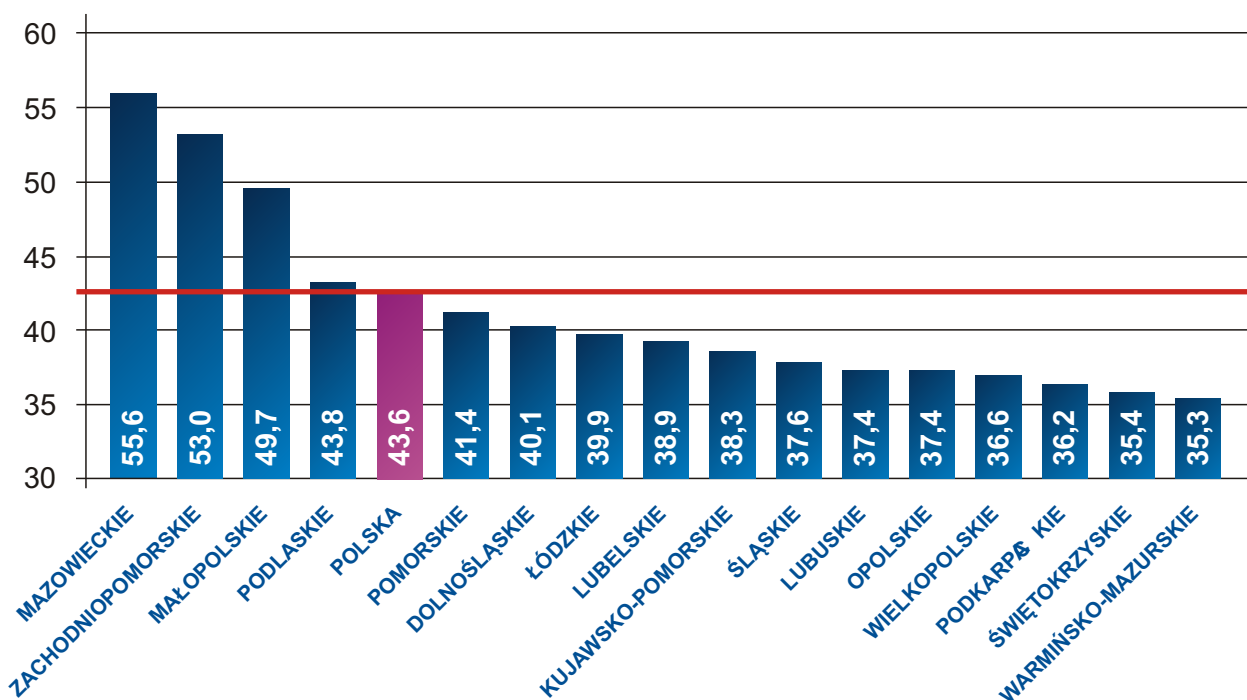
Najniższe średnie obłożenie zanotowały w 2012 roku hotele w województwie warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim i podkarpackim. Krótki sezon turystyczny, niewielkie znaczenie biznesowe, a także dosyć duża podaż pokoi hotelowych, wpłynęły na słabe wyniki obiektów regionu Warmii i Mazur. Również, wraz z powstaniem wielu hoteli konferencyjnych w okolicach Warszawy (Hotel Narvil, Ossa, rozbudowa hotelu Warszawianka), region Warmii i Mazur stracił dużą część klientów MICE z Warszawy, którzy zaczęli organizować wydarzenia bliżej stolicy.

The lowest average occupancy in 2012 was recorded by hotels in Warmińsko - Mazurskie, Świętokrzyskie and Podkarpackie Provinces. A short tourist season, small business significance as well as a large supply of hotel rooms affected the weak results of facilities in Warmia and Mazury. Also, together with the establishment of many conference hotels near Warsaw (Ossa, Narvil Hotel, extension of the Warszawianka hotel), the Warmia and Mazury region lost a large part of MICE guests from Warsaw, who have started to organise events closer to home.



Obłożenie hoteli w poszczególnych województwach w roku 2012

Hotel occupancy rates per province in 2012

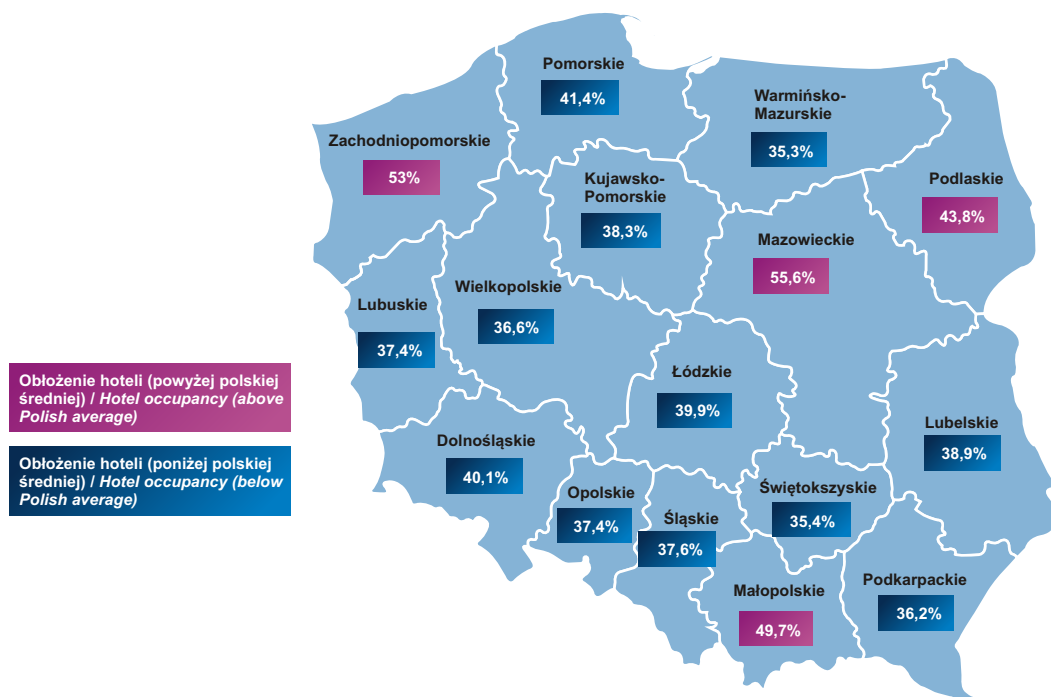


Źródło: Horwath HTL na podstawie GUS

Source: Horwath HTL based on GUS

Obłożenie hoteli w poszczególnych województwach w roku 2012

Hotel occupancy rates per province in 2012



Źródło: Horwath HTL na podstawie GUS

Source: Horwath HTL based on GUS

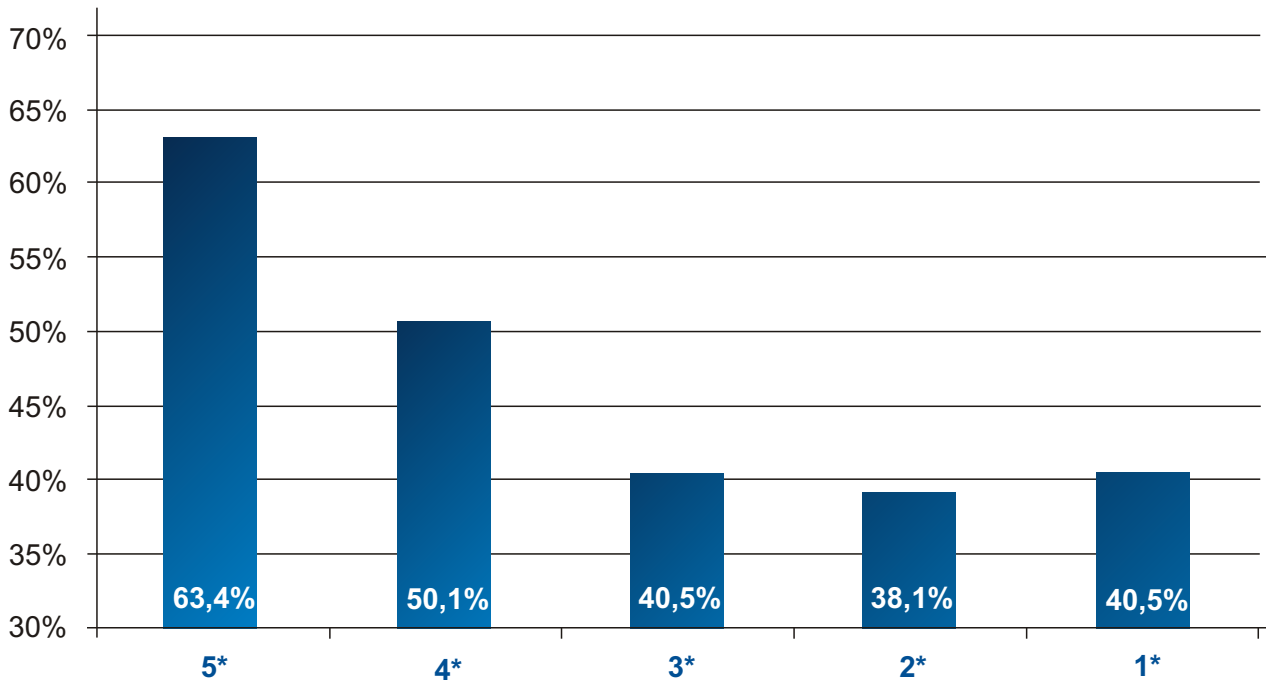
Analiza obłożenia hoteli według kategorii ukazuje zależność pomiędzy kategorią hotelu, a jego średnim obłożeniem. Wyższa kategoria hotelu wiąże się ze średnio wyższym obłożeniem. Jedynym odstępstwem od tej zależności są hotele 1*, które notują obłożenie na poziomie hoteli 3*. Wraz z wyższą jakością usług i wyższą kategoryzacją, nakłady ponoszone na inwestycję hotelową są większe, ale zwraca się to wraz z wyższą ceną i średnio większym obłożeniem.

An analysis of hotel occupancy rates per category shows a relation between the hotel category and its average occupancy rate. A higher hotel category, means, on average, higher occupancy rates. The only exception to this rule are 1* hotels, which record occupancy rates at the same level as 3* facilities. Together with increased quality of service and categorisation, the investment outlays incurred are larger, but this is compensated by higher prices and better occupancy rates.

Istnieje również bezpośrednia korelacja pomiędzy wysokością obłożenia hoteli i pokoi hotelowych w poszczególnych kategoriach, a ich usieciowieniem – czym wyższe usieciowienie danej kategorii hoteli i pokoi hotelowych, tym wyższe ich obłożenie. Analiza usieciowienia wyjaśnia dosyć wysoki poziom obłożenia pokoi hotelowych w obiektach 1* (40,5%), które posiadają wyższy wskaźnik usieciowienia zarówno od pokoi hotelowych 2* (23%), jak i 3* (23%). Relatywnie wysokie usieciowienie pokoi hotelowych 1* generowane jest przez hotele sieci Orbis/Accor – 1* Ibis Budget.

There is also a direct correlation between the occupancy of hotels and hotel rooms in particular categories and whether they are part of a hotel chain - the more chain facilities there are in a given category of hotels and hotel rooms, the highest their occupancy rate. An analysis of the proliferation of chains explains the quite high occupancy rate for rooms in 1* hotels (40.5%) which boast a higher level of chain proliferation than 2* (23%) and 3* (23%). Relatively high occupancy rates for 1* hotel rooms is generated by the Orbis/Accor – 1* Ibis Budgets.

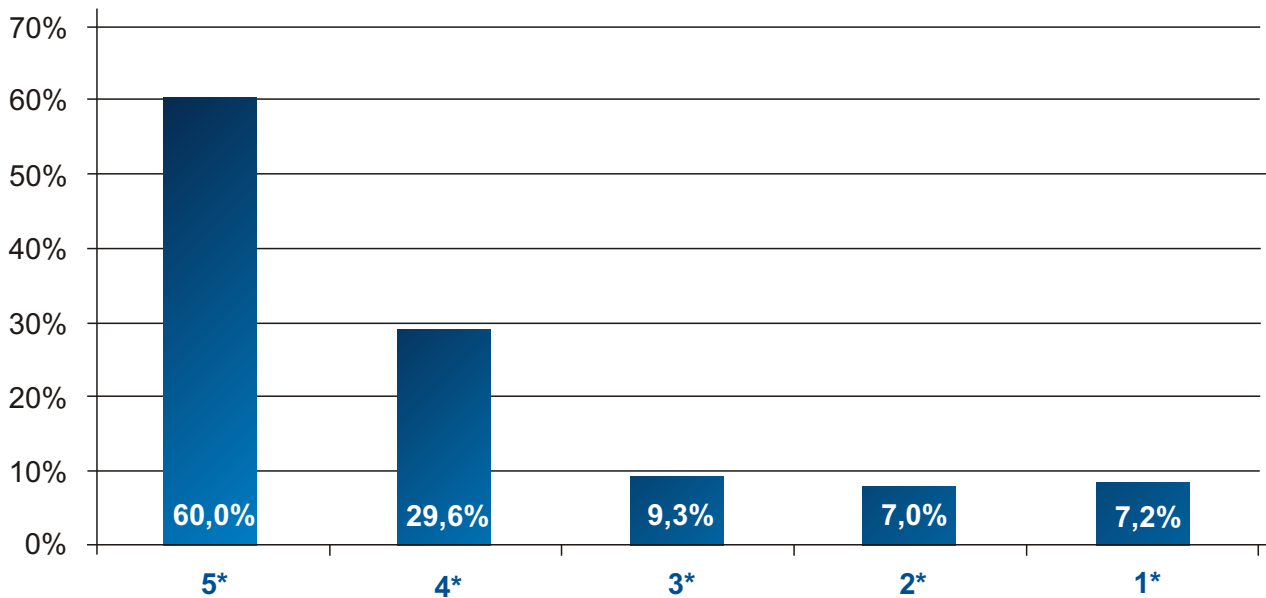
Obłożenie hoteli w Polsce według kategorii w roku 2012 **Occupancy rates of hotels in Poland according to category in 2012**



Źródło: Horwath HTL na podstawie GUS

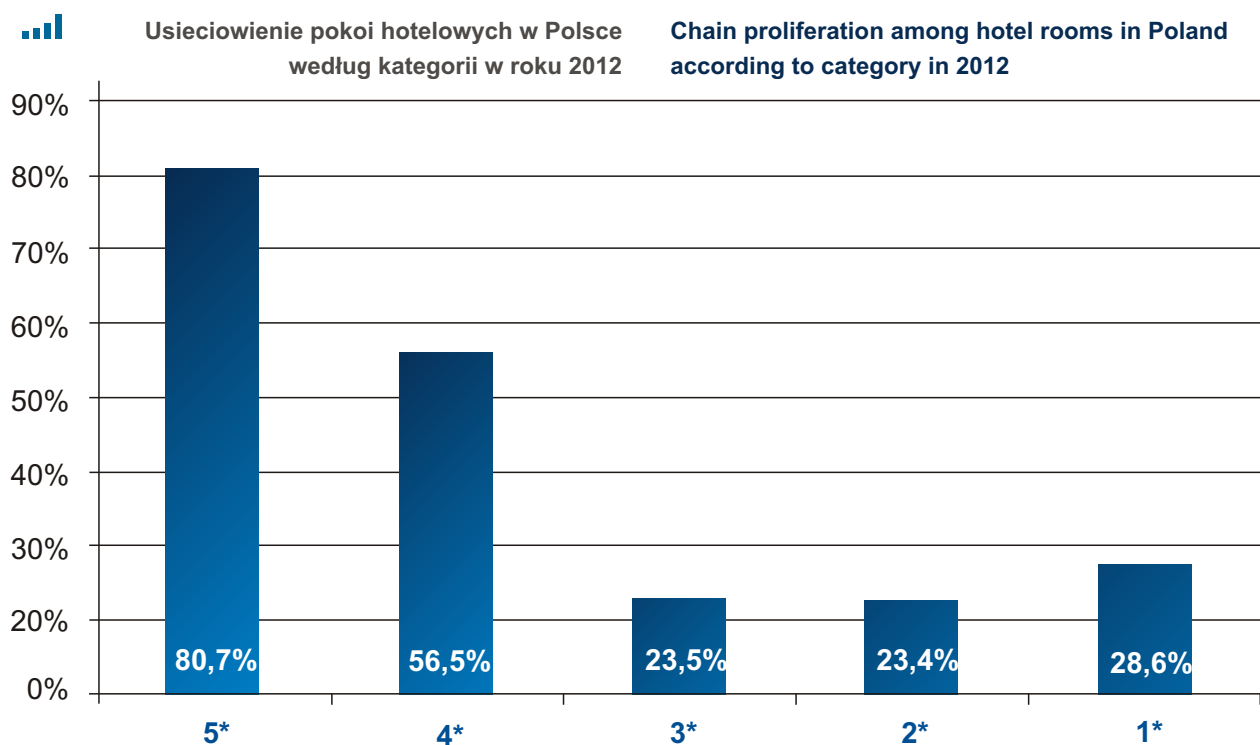
Source: Horwath HTL based on GUS

Usieciowienie hoteli w Polsce według kategorii w roku 2012 **Chain proliferation among hotels in Poland according to category in 2012**



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

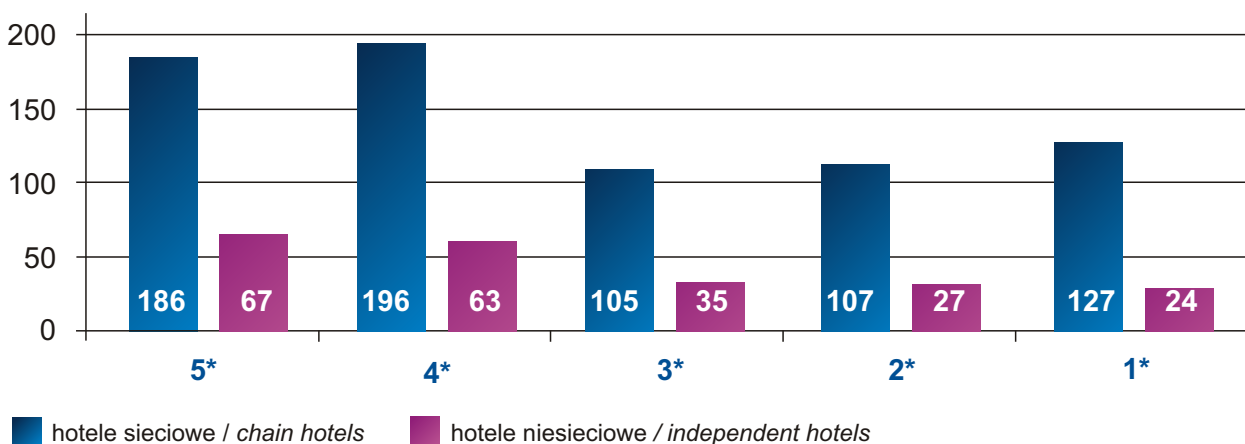
Hotele sieciowe, w każdej kategorii, posiadają średnio więcej pokoi hotelowych od hoteli niesieciowych. Największa różnica pomiędzy wielkością hoteli sieciowych i niesieciowych w Polsce uwidacznia się w przypadku obiektów 1* - hotele sieciowe są średnio ponad pięć razy większe od hoteli niesieciowych. Tak znaczna różnica wynika z niewielkich wymogów kategoryzacyjnych dla hoteli 1*, które posiadają bardzo ograniczone spektrum usług dodatkowych, co sprawia, że inwestycja jest mniej rentowna i nie wymaga budowy bardzo dużej liczby pokoi. Inna sytuacja ma miejsce w 1* obiektach sieciowych – niezależnie od polskich wymagań kategoryzacyjnych, sieci hotelowe posiadają wewnętrzne wytyczne co do parametrów hoteli. Międzynarodowe sieci hotelowe generalnie unikają zaangażowania w niewielkie obiekty. W przypadku pozostałych kategorii hotelowych różnica jest mniejsza, ale wciąż znaczna – obiekty sieciowe są średnio 3 razy większe od niesieciowych.

Chain hotels, in every category, have on average more hotel rooms than the independent facilities. The biggest difference between the size of chain and independent hotels in Poland is evident for 1* facilities - chain hotels are on average 5 times larger than independent hotels. Such a significant difference stems from the small number of conditions needed to be satisfied in order for 1* facilities to be categorised, which have only a limited range of additional services causing the investment to be less profitable and not requiring the construction of such large numbers of rooms. A different situation is present in case of 1* chain facilities - which regardless of Polish category requirements have to obey their own internal guidelines as to the parameters. In general, international hotel chains avoid becoming involved with small facilities. For the remaining hotel categories the difference is smaller but still significant - chain facilities are on average 3 times bigger than independent ones.



Średnia wielkość hoteli sieciowych i niesieciowych według kategorii w Polsce w 2012 roku

The average size of chain and independent hotels in Poland according to category in 2012.



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

W Polsce rośnie odsetek hoteli i pokoi sieciowych w sumie wszystkich obiektów. Niestety, nie widać tego na poniższych danych dotyczących usieciowienia hoteli i pokoi hotelowych. Wynika to z przyjęcia innej podstawy wyliczeń w porównaniu z rokiem poprzednim. W Hotel Guidebooku z 2012 roku podstawą obliczeń była liczba hoteli prezentowana przez Główny Urząd Statystyczny, natomiast w tym roku została użyta baza danych Urzędów Marszałkowskich, które odpowiedzialne są za agregowanie danych o skategoryzowanych obiektach hotelowych w Polsce. Dane Urzędów Marszałkowskich prezentują sytuację na rynku najpełniej, stąd zwiększenie podstawy obliczeń wpłynęło na brak wzrostu odsetka pokoi i hoteli sieciowych w sumie obiektów hotelowych. Nie zmienia to jednak faktycznego wzrostu znaczenia i udziału hoteli sieciowych w polskim rynku.

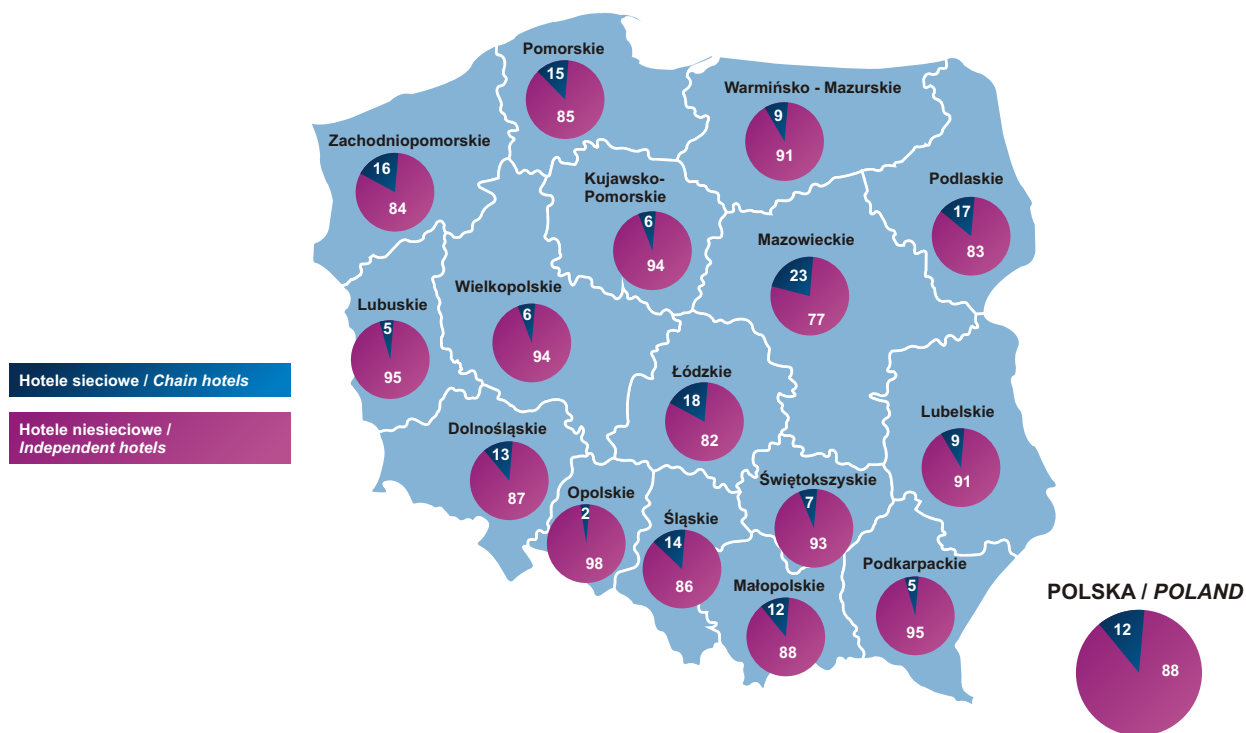
Bardzo duże zróżnicowanie regionalne ujawnia się podczas analizy udziału pokoi sieciowych i niesieciowych w sumie wszystkich pokoi hotelowych poszczególnych województw. Aż 60% wszystkich pokoi hotelowych województwa mazowieckiego należy do hoteli sieciowych, co jest najwyższym wskaźnikiem na tle Polski. Wpływ na to mają bardzo duże hotele sieciowe zlokalizowane w Warszawie, w tym drugi największy hotel w Polsce – hotel Novotel z 733 pokojami, ponadto hotele: Marriott (522 pokoje), Radisson Blu Sobieski (435 pokoi), czy Intercontinental (414 pokoi). Bardzo wysoki wskaźnik usieciowienia zanotowało województwo łódzkie, na którego wyniki duży wpływ miał hotel Ossa w Rawie Mazowieckiej z 522 pokojami, należący do polskiej sieci hotelowej Trip. Duży potencjał w obszarze wzrostu usieciowienia mają województwa: lubuskie, opolskie, podkarpackie, kujawsko-pomorskie, których odsetek pokoi sieciowych waha się w granicach kilku - kilkunastu procent.

In Poland the ratio of chain hotels and hotel rooms to all facilities is on the increase. Unfortunately, this is not evident from the data below pertaining to the proliferation of hotel and hotel room chains. This stems from assuming a different base for the calculations than in the previous year. In the Hotel Guidebook 2012, the calculations were based on the number of hotels as presented by the Polish Central Statistical Office, whereas this year, a database by the Marshal's Offices responsible for collating data on categorised facilities in Poland was used. Marshal's Offices data constitute the most complete representation of the market situation, and an increase to the base for calculations caused the ratio of chain hotels and hotel rooms to all hotel facilities to remain the same. However, this does not affect the factual increase in the significance and share of chain hotels on the Polish market.

Large regional differences are evident under an analysis of the share of chain and independent rooms in the total amount of all hotel rooms in particular provinces. As much as 60% of all hotel rooms in the Mazowieckie Province belong to hotel chains which is the highest percentage in Poland. This is affected by the very large hotel chains located in Warsaw - including the second largest hotel in Poland – the Novotel hotel with 733 keys, as well as: the Marriott (522 keys), the Radisson Blu Sobieski (435 keys), or the Intercontinental (414 keys). A very high indicator for the proliferation of chains was recorded by the Łódzkie Province, with the result influenced by the Ossa hotel in Rawa Mazowiecka with 522 keys, and belonging to the Polish hotel chain Trip. A large potential within the sphere of an increase in the proliferation of chains is noticeable in the following provinces: Lubuskie, Opolskie, Podkarpackie, Kujawsko-Pomorskie, where the ratio of chains is at a level of a dozen or so percent.

Odsetek hoteli sieciowych i niesieciowych według województw (%)

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

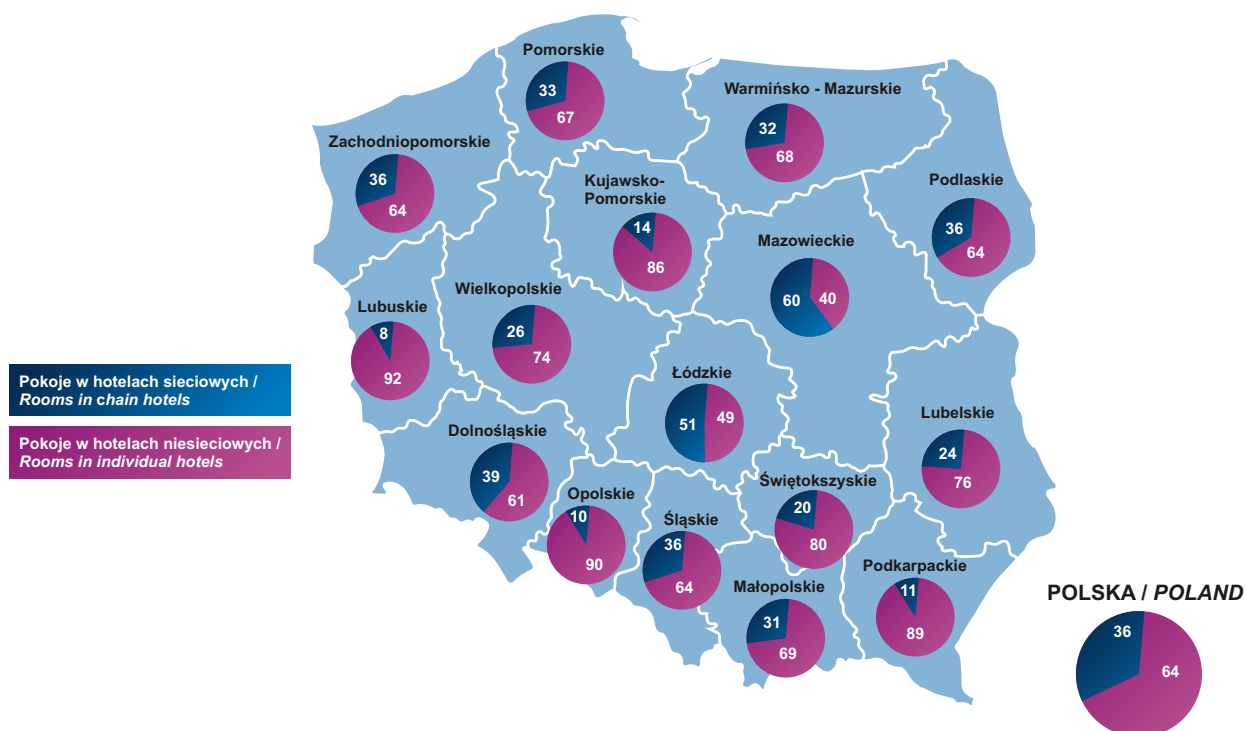


Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

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

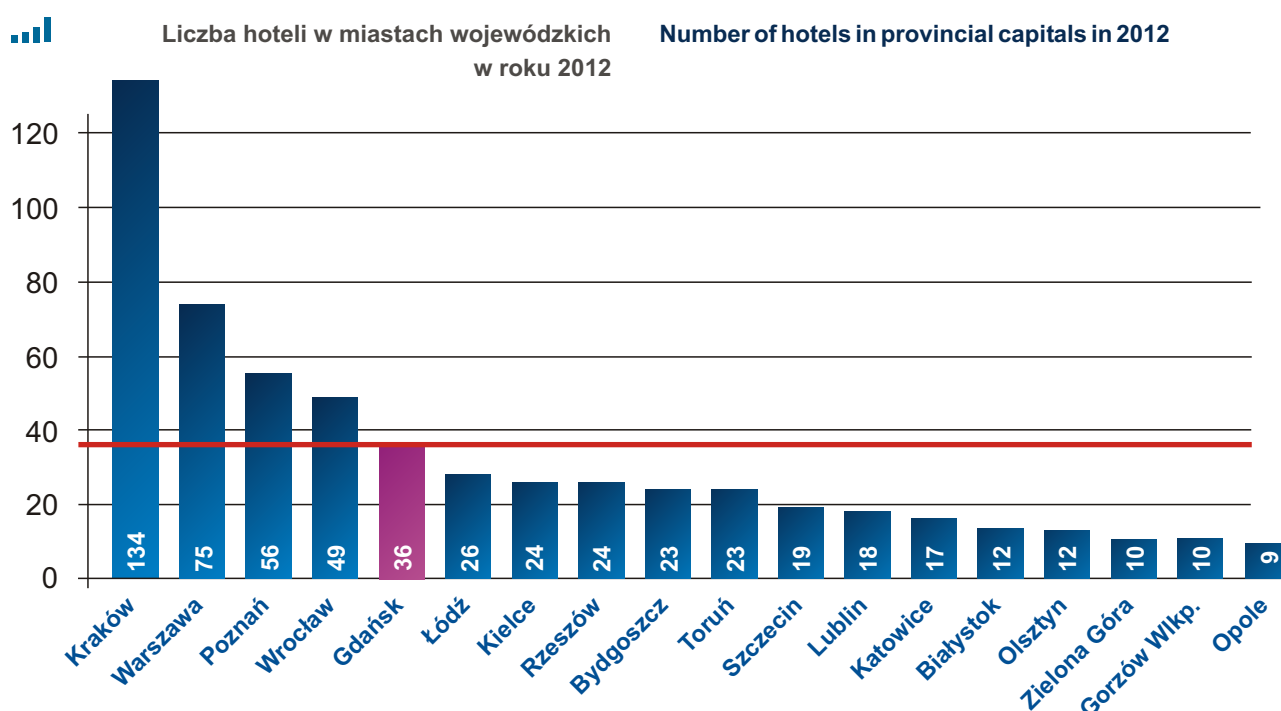
Source: Horwath HTL

Zdecydowanym liderem wśród miast wojewódzkich pod względem liczby hoteli jest od wielu lat, i również w roku 2012, Kraków. W Krakowie funkcjonują 134 hotele, w tym wiele małych, butikowych obiektów. Stąd też, jeśli chodzi o liczbę pokoi hotelowych, Kraków przegrywa z Warszawą, w której funkcjonuje o 44% mniej hoteli, ale istnieje o 30% więcej pokoi hotelowych niż w Krakowie. Warszawa charakteryzuje się bazą hotelową dostosowaną do wymagań gościa biznesowego, który oczekuje pewnej jakości usług, co więcej może skorzystać ze zniżek korporacyjnych. Dlatego też warszawskie hotele to w dużej mierze obiekty sieciowe, wyższej kategorii, ze zestandaryzowaną ofertą świadczonych usług, dostosowaną do potrzeb gości biznesowych. Kraków z drugiej strony, to miasto z bogatą historią, które bardzo często odwiedzane jest przez turystów, również bardzo wymagających turystów zagranicznych, dlatego też tutejsze hotele to częściej obiekty niezależne, niewielkie, które chcą się wyróżnić na tle innych hoteli. Dbalność o szczegóły, niepowtarzalny klimat, ciekawe lokalizacje, to cechy, którymi charakteryzuje się wiele hoteli krakowskich.

Kolejnymi miastami wojewódzkimi z największą bazą noclegową są Poznań i Wrocław. Obydwa miasta to silne ośrodki biznesowe. Wrocław, dodatkowo, jest popularny wśród polskich i zagranicznych turystów, zwłaszcza na wyjazdy weekendowe. Poznań natomiast, to najsilniejszy ośrodek targowy w Polsce. Silną pozycję na rynku poznańskim posiada sieć Orbis / Accor, która ma w mieście cztery hotele.

The undisputed leader among provincial capital cities when it comes to the number of hotels has been, for a number of years, and in 2012, Kraków. There are 134 hotels in Kraków, including many small boutique type facilities. Thus, in terms of hotel rooms, Kraków is beaten by Warsaw, which has as much as 44% less hotels, but has 30% more rooms than Kraków. Warsaw's typical accommodation facilities are geared for the requirements of a business guest, who expects a certain quality of service and is able to take advantage of corporation discounts. Therefore, Warsaw's hotels are, to a large extent, quality chain facilities of a highest category providing standardised services adapted for the needs of business guests. Kraków on the other hand, is a city with rich and varied history, often visited by tourists, also those very discerning foreign tourists, and thus local hotels here are usually independent, small, which want to stand out from the background of other hotels. Meticulousness, attention to detail, unique atmosphere, interesting locations are typical of many Kraków hotels.

The next provincial capitals with the largest choice of accommodation are Poznań and Wrocław. Both these cities are dynamic business centres. Additionally, Wrocław, is popular amongst Polish and foreign tourists as a weekend gateway destination. Poznań is the most powerful trade fair centre in Poland. The Orbis/Accor chain has a strong presence on this market with four hotels in the city.



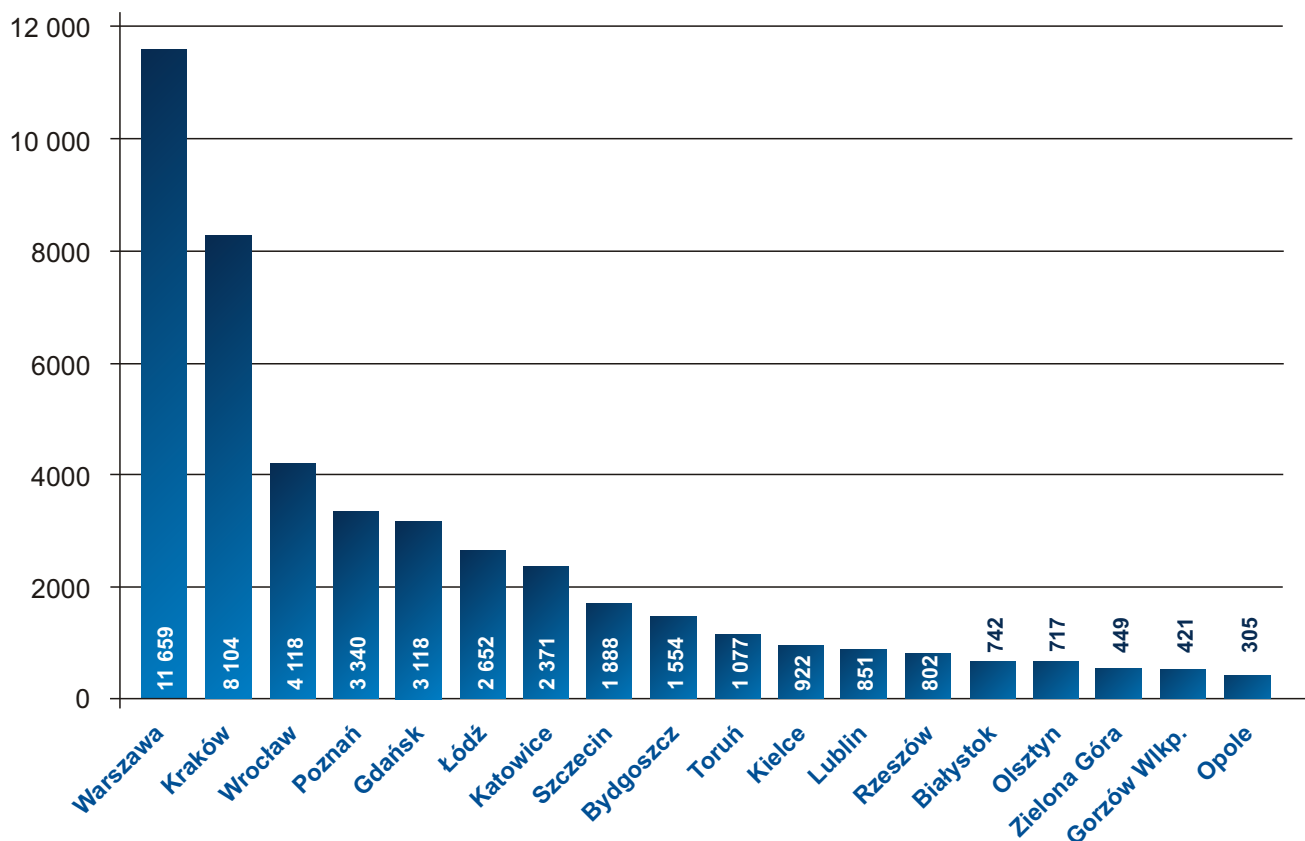
Źródło:
Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

Source:
Horwath HTL based on Marshal's Offices



Liczba pokoi hotelowych
w miastach wojewódzkich w roku 2012

Number of hotel rooms in provincial capitals in 2012



Źródło:

Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

Source:

Horwath HTL based on Marshal's Offices

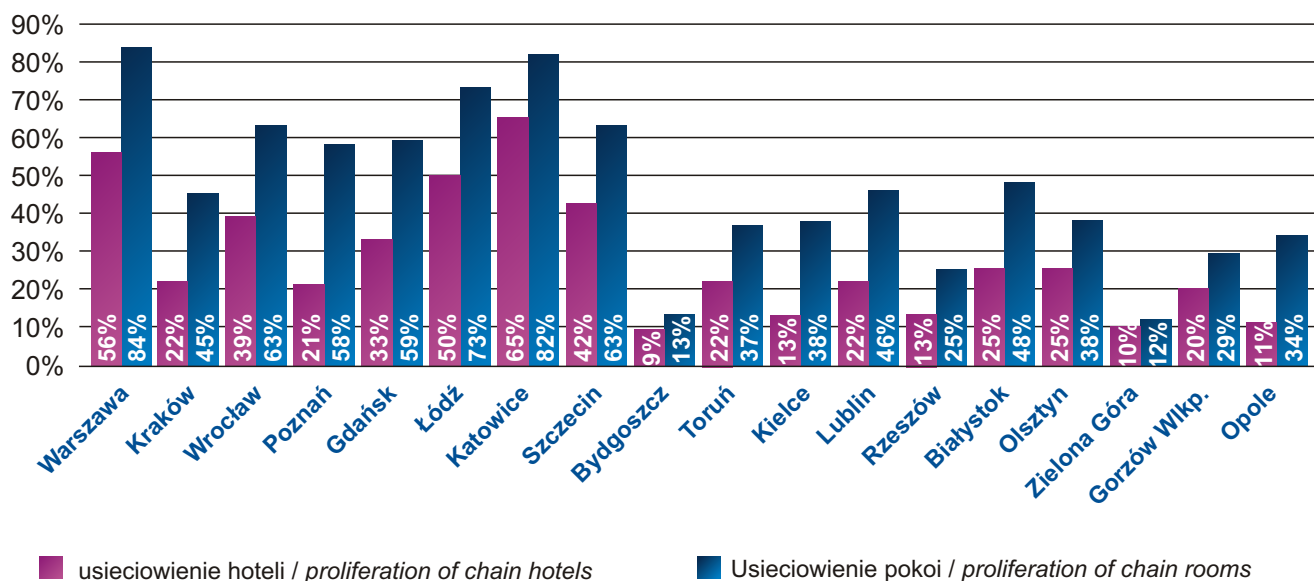
Pod względem odsetka pokoi należących do sieci hotelowych prym wiodą trzy miasta wojewódzkie: Warszawa (84%), Katowice (82%), Łódź (73%). W przypadku tak wysokiego usieciowienia hoteli w Katowicach znaczenie miała bardzo dobra lokalizacja komunikacyjna miasta, bliskość granic czeskiej i słowackiej, prężnej 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, która to posiada w mieście aż pięć obiektów o liczbie pokoi przekraczającej 660. 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 (84%), Katowice (82%), Łódź (73%). 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 five facilities in the city with more than 660 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.



Usieciowienie hoteli i pokoi hotelowych w miastach wojewódzkich w 2012 roku

Proliferation of chains in the number of hotel rooms in provincial capitals in 2012



Źródło:

Horwath HTL na podstawie Urzędów Marszałkowskich

Source:

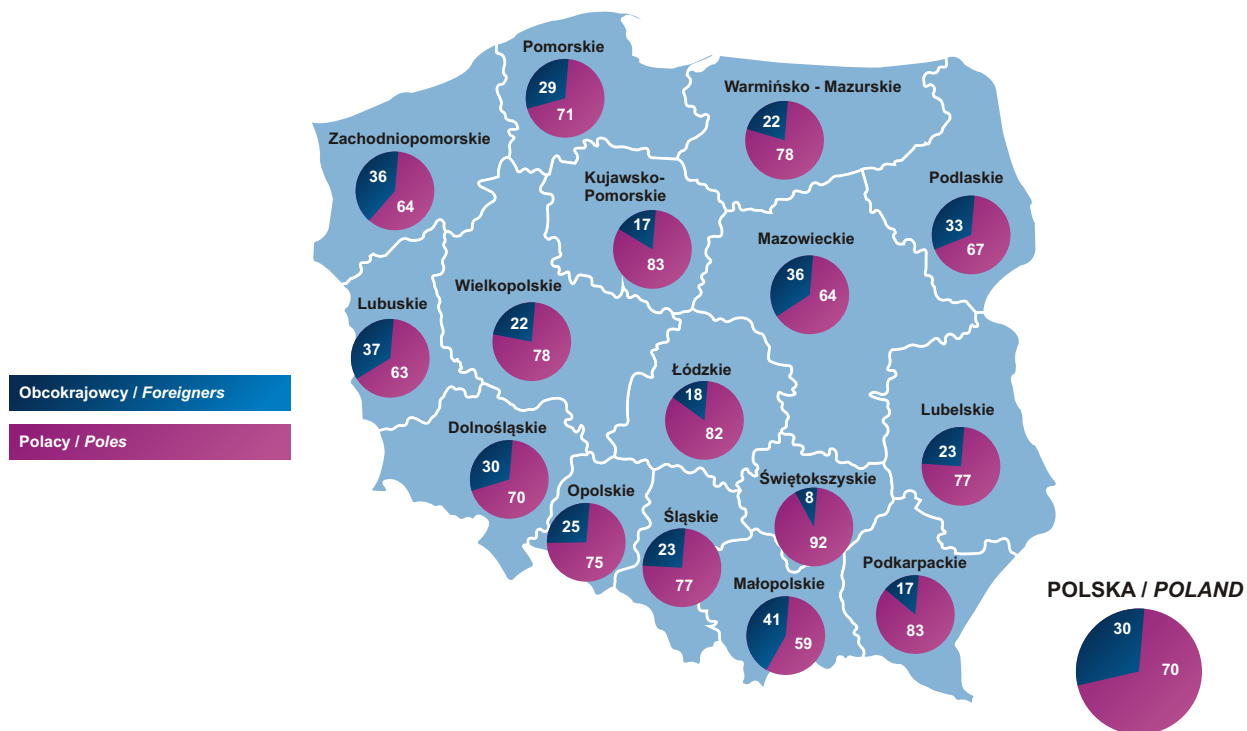
Horwath HTL based on Marshal's Offices

W roku 2012 obcokrajowcy stanowili 30% wszystkich gości hotelowych w Polsce. W czołówce województw z największym odsetkiem nocujących obcokrajowców plasują się województwa małopolskie i mazowieckie, regiony przygraniczne (przy granicy z Niemcami), a także województwo podlaskie (Białorusini). Do województwa małopolskiego gros gości z zagranicy przyjeżdża w celach turystycznych. Szczególnie popularny jest Kraków będący jednym z najlepiej rozpoznawalnych polskich miast. Województwo małopolskie chętnie wizytowane jest przez Brytyjczyków, Włochów, Rosjan, czy Hiszpanów. W przypadku województwa mazowieckiego, wizyty mają bardziej charakter biznesowy i wiążą się w pobytem w stołecznych hotelach. Województwo mazowieckie najliczniej odwiedzane jest przez Niemców i Brytyjczyków. Pobyt obcokrajowców w województwie zachodniopomorskim ma charakter biznesowy i turystyczny. Wielu Niemców prowadzi swoje biznesy w jednej z podstref Specjalnych Stref Ekonomicznych województwa, a także wypoczywa w tutejszych kurortach nadmorskich. Przyjazdy zagraniczne do województwa lubuskiego mają charakter biznesowy i również generowane są w największym stopniu przez Niemców. Województwa położone centralnie, notują w bazie hotelowej znacznie mniejszy odsetek obcokrajowców, przy czym województwo świętokrzyskie notuje ich najmniej (8%).

In 2012 foreigners constituted 30% of all hotel guests in Poland. The provinces which were host to the largest numbers of foreigners seeking accommodation include Małopolskie and Mazowieckie as well as Polish - German border regions and Podlaskie Province (Belarusians). The majority of foreign visitors coming to Małopolskie Province are tourists. Unsurprisingly Kraków, one of the most recognised Polish cities, is particularly popular. Małopolskie Province is often visited by the Brits, the Italians, the Russians and the Spanish. Mazowieckie Province visits take on a more business - like character and usually include stays at hotels in the capital city. Mazowieckie Province is visited most often by the Brits and the Germans. Foreigners coming to Zachodniopomorskie Province do so predominantly for business and tourism. Many Germans have business connections there at one of the Special Economic Zone subzones or just come to rest at local holiday resorts. Foreigners coming to Lubuskie Province are predominantly business oriented and racked up mainly by the Germans. The centrally located provinces register a significantly smaller percentage of foreigners in their databases, with the Świętokrzyskie Province reporting the smallest numbers (8%).

Odsetek Polaków i obcokrajowców korzystających z hoteli według województw (%)

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



Źródło:
Horwath HTL na podstawie GUS

Source:
Horwath HTL based on GUS

2

Sytuacja na polskim rynku hotelowym w 2013 roku

Na początku sierpnia 2013 roku w Polsce funkcjonowało 2 250 hoteli ze 108 000 pokojami - o 37 obiektów więcej niż na początku roku. W porównaniu z latami wcześniejszymi w pierwszej połowie roku 2013 zdecydowanie spadła dynamika otwarć nowych obiektów hotelowych. Szacujemy, że do końca tego roku otwartych zostanie jeszcze około 20-30 obiektów. W porównaniu z latami wcześniejszymi, podczas których co trzy dni otwierał swoje drzwi nowy obiekt hotelowy, wyraźny jest spadek dynamiki wzrostu w skali również całego roku. Powodami takiego stanu rzeczy są między innymi: utrudniony dostęp do finansowania, jak i coraz trudniejsza sytuacja ekonomiczna kraju. W wielu miejscach dochodzi także do zbyt dużej podaży pokoi w poszczególnych segmentach rynku, co związane było z inwestycjami mającymi miejsce przed UEFA Euro 2012™.

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 zeszłorocznego Hotel Guidebooka przyjęliśmy jego definicję, która będzie używana również w tej edycji publikacji: „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.

Na początku sierpnia 2013 roku w Polsce działało 25 polskich sieci hotelowych, które łącznie oferowały 144 hotele z ponad 16 tys. pokoi hotelowych oraz 15 międzynarodowych sieci hotelowych ze 139 hotelami i ponad 23 tys. pokoi hotelowych.

2

The Polish hotel market in 2013

The beginning of August 2013 saw 2250 hotels operating in Poland with 108 thousand rooms - with 37 of those facilities opening only since the start of the year. As compared to the years gone by, the first half of 2013 witnessed a significant reduction in the rate at which new hotels were being opened. We estimate that approximately 20-30 facilities will be launched this year. As compared to the previous years, when a new hotel facility would open its doors every three days, the slowdown is evident even when considering the whole year. The reasons for such a state of things include: more restrictive access to financing and an ever more difficult situation of the country. In many places we are also witnessing excess supply of hotel rooms in some market segments, which is associated with the investments implemented prior to the UEFA Euro 2012™.

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 of last year's Hotel Guidebook, we applied a definition, which will be used in this edition of the publication as well: *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 the 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.

At the beginning of August 2013, 25 Polish hotel chains were operating across Poland, jointly offering 144 hotels with more than 16 thousand rooms and 15 international hotel chains with 139 hotels and 23 thousand hotel rooms.

Od momentu wydania zeszłorocznego Hotel Guidebooka, pod koniec sierpnia 2012 roku, niniejszy raport wzbogacił się o dwie sieci hotelowe (sieć Stylehotels i Condohotels Management), a rynek zasiliły trzy nowe marki hotelowe: jedna sieci Starwood – The Luxury Collection, która zastąpiła markę Le Meridien w hotelu Bristol w Warszawie, druga sieci Orbis / Accor – Ibis Styles, a trzecia sieci Best Western – Best Western Plus. The Luxury Collection sieci Starwood należy do marek luksusowych, obecna jest w ponad 30-stu krajach z kilkudziesięcioma hotelami. Hotele The Luxury Collection powstają zarówno w destynacjach resortowych, jak i miejskich, biznesowych. Prawdopodobnymi powodami zastąpienia marki Le Meridien przez The Luxury Collection w hotelu Bristol są plany wejścia do Polski innej marki luksusowej – sieci Raffles Hotels&Resorts, która obecna ma być w restaurowanym hotelu Europejskim w Warszawie.

Ibis Styles to nowy produkt sieci Accor, który zastąpił nieobecną do tej pory w Polsce markę All Seasons. Jest to marka ekonomiczna, elastyczna, która nadaje się do adoptowania hoteli, stąd idealnie spełnia potrzeby franczyzobiorców. Do tej pory w Polsce otwarto dwa hotele pod marką Ibis Styles - obiekty w Redzie i Wałbrzychu.

Best Western Plus to jedna z trzech marek sieci Best Western, obok Best Western i Best Western Premier. Marka dedykowana jest dla hoteli klasy upper midscale – w polskich warunkach kategoryzacyjnych dla hoteli 3-4*. Obiekty Best Western Plus charakteryzują się podwyższonym standardem w stosunku do marki Best Western. Pierwszym hotelem Best Western Plus w Polsce stał się Pałac Alexandrów pod Wrocławiem, który rozpoczął funkcjonowanie pod nową marką jesienią 2012 roku.

Nowe sieci hotelowe w naszym zestawieniu, to Stylehotels i Condohotels Management. Pierwsza z nich, sieć Stylehotels, posiada pięć obiektów hotelowych (jeden hotel 4*, trzy hotele 3* i jeden hotel 2*) z 272 pokojami. Sieć ma charakter regionalny, obecna jest jedynie w województwie śląskim, w miastach: Chorzów, Katowice i Siemianowice Śląskie. Sieć obecna jest na rynku od 2007 roku, kiedy to otwarty został 3* hotel Vacanza w Siemianowicach Śląskich. Wyróżnikami hoteli należących do sieci jest bardzo dobra lokalizacja, przytulne wnętrza i smaczna kuchnia.

Since the publication of last year's Hotel Guidebook, at the end of August 2012, the present report grew by two hotel chains (Stylehotels and Condohotels Management) and three new hotel brands appeared on the market - one from the Starwood chain - The Luxury Collection, which replaced the Le Meridien brand at the Bristol hotel in Warsaw, the second from the Orbis/Accor chain - Ibis Styles and the third from the Best Western chain - Best Western Plus. The Luxury Collection by Starwood belongs in the realm of luxury brands, it is present in more than 30 countries with tens of hotels. The Luxury Collection hotels are being established both at resort destinations as well as urban and business. The probable reasons for replacing the Le Meridien brand with The Luxury Collection in the Bristol hotel are plans by another luxury brand owned by the Raffles Hotels&Resorts chain to enter Poland, and which is to make its home at the renovated Europejski Hotel in Warsaw.

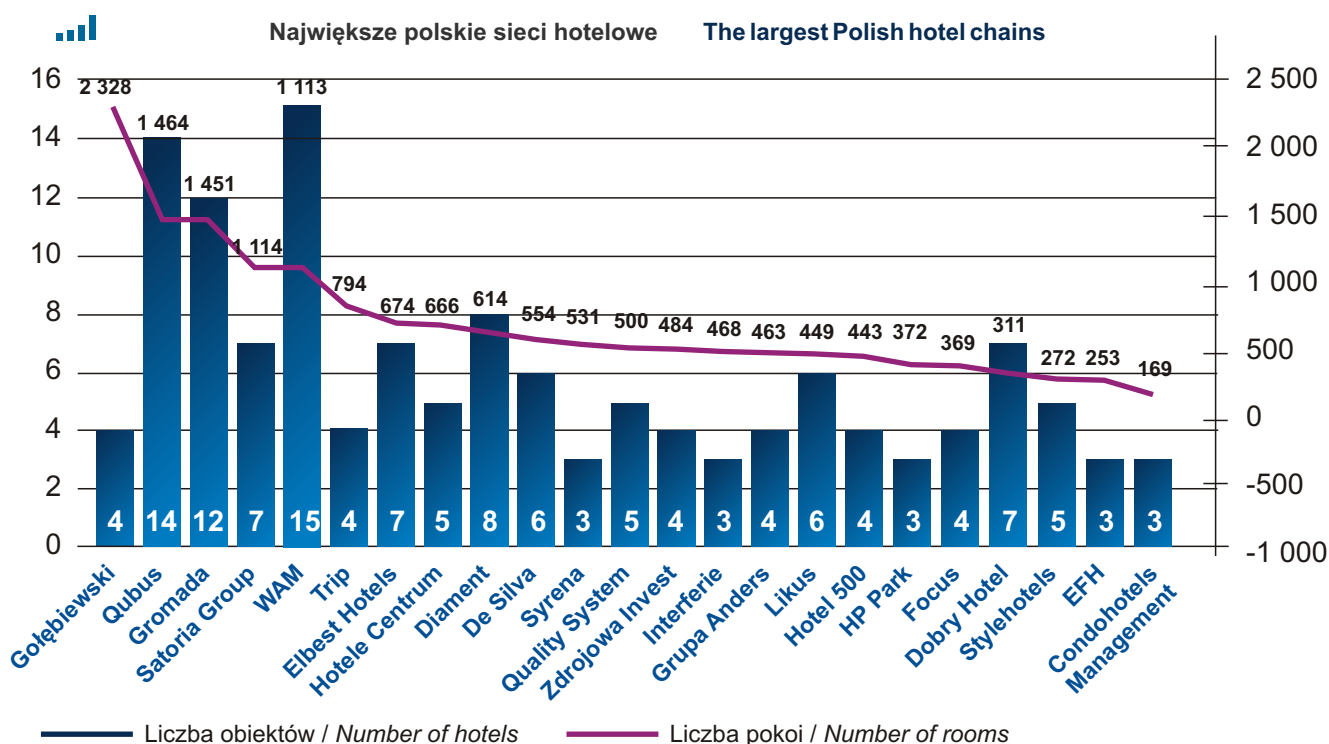
Ibis Styles is a new product by the Accor chain, replacing the All Seasons brand which did not have a presence in Poland to date. It is an economy and flexible brand suitable for adapting hotels and hence meets the requirements of franchisees. To date two Ibis Styles hotels opened in Poland - facilities in Reda and Wałbrzych.

Best Western Plus is one of the three brands of the Best Western chain, alongside Best Western and Best Western Premier. The brand is dedicated to upper midscale class hotels - which in Polish category conditions translates into 3-4* hotels. Best Western Plus facilities boast raised standards as compared to the Best Western brand. The first Best Western Plus hotel in Poland was the Pałac Alexandrów near Wrocław, which begun operating under the new brand in autumn 2012.

Our listings include the following new hotel chains: Stylehotels and Condohotels Management. The former, Stylehotels chain, owns five hotel facilities (one 4* hotel, three 3* hotels and one 2* hotel) with 272 rooms. The chain has a regional character, present solely in Śląskie Province in the following cities: Chorzów, Katowice and Siemianowice Śląskie. The chain has been operating on the market since 2007 when it opened a 3* Vacanza hotel in Siemianowice Śląskie. Hotels which are part of this chain boast excellent locations, cosy interiors and succulent food.

Condohotels Management natomiast, to podmiot zajmujący się zarządzaniem obiektami hotelowymi i rekreacyjnymi. W chwili obecnej sieć zarządza dwoma hotelami i apartamentowcem w Ostródzie, dwoma restauracjami w hotelach, Aquaparkiem i centrum SPA. Podobnie jak w przypadku sieci Stylehotels, Condohotels Management charakteryzuje się działalnością lokalną (Mazury), jednakże koncentruje się na obiektach resortowych, a nie miejskich. Czwartym obiektem zarządzanym przez sieć ma być obiekt Hotel&Resort Plaza w Ostródzie. Jego otwarcie zaplanowano na następny rok.

Whereas Condohotels Management is an entity managing hotels and recreational facilities. Currently it manages two hotels and an apartment block in Ostróda, two hotel restaurants, an Aquapark and a SPA centre. Similar to Stylehotels chain, Condohotels Management operates locally (Mazury) however its focus is on resort type units rather than city based. The fourth facility managed by the chain will be the Hotel&Resort Plaza in Ostróda. Its opening is foreseen for next year.



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

Zmiany w liczbie obiektów polskich sieci hotelowych

Changes to the number of Polish hotel chain facilities

| Sieć hotelowa / Hotel Chain | Pochodzenie / Home country | Liczba hoteli / Number of hotels | Liczba pokoi / Number of rooms |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Dobry Hotel | PL | 1 | 40 |
| Comfort Express | PL | 1 | 19 |
| De Silva | PL | 1 | 167 |
| Zdrojowa Invest | PL | 1 | 61 |
| WAM | PL | -1 | -89 |
| Interferie | PL | -1 | -25 |
| De Silva | PL | -1 | -118 |
| EFH | PL | -1 | -88 |
| Gromada | PL | -3 | -199 |

Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

Ostatni rok wskazuje na bardzo interesujące trendy wśród polskich sieci hotelowych. Rozwój zanotowały trzy sieci hotelowe - Dobry Hotel, który powiększył się o jeden hotel (hotel Różany Gaj w Gdyni), Comfort Express, w którego poczet wstąpił hotel Sunset w Strzegowie, a także sieć Zdrojowa Invest, która otworzyła swoją pierwszą inwestycję w górach – Cristal Resort w Szklarskiej Porębie. Sieć hoteli De Silva w ciągu ostatniego roku straciła jeden hotel, ale także jeden zyskała. Firma Elbud, która jest właścicielem hotelu De Silva Warszawa Airport, zdecydowała się przyłączyć swój obiekt do sieci Orbis/Accor pod brandem Mercure. Natomiast właściciele nowopowstałego hotelu w Mikołajkach – Mikołajki Resort – zdecydowali się na przyłączenie obiektu do sieci De Silva.

Aż cztery sieci hotelowe zanotowały spadek liczby obiektów hotelowych, co w przeważającej mierze wynika z pozbywania się z portfolio nieperspektywicznych hoteli.

Ogólnokrajowa Spółdzielnia Turystyczna Gromada, która prowadzi działalność hotelarską i turystyczną w Polsce i za granicą, podejmuje w ostatnim czasie wiele działań nakierowanych na restrukturyzację swojej działalności. Wiąże się to m.in. ze zbywaniem obiektów hotelowych, które nie przynoszą oczekiwanego zwrotu z inwestycji. W ostatnich miesiącach sprzedany został prywatnemu inwestorowi hotel w Ostrowcu Świętokrzyskim. Nowego właściciela znalazł również hotel w Przemyślu. Na otwarcie wciąż czeka czołowa inwestycja Gromady w Krakowie – Gromada Kraków Centrum Kongresowe. W wielu innych obiektach sieci prowadzone są prace remontowe, które mają podnieść jakość świadczonych usług, co doprowadzić ma do zwiększenia obłożenia i przychodów.

Grupa hoteli WAM również obrała strategię wyzbywania się nieperspektywicznych obiektów hotelowych. Jednym z obiektów, który nie figuruje już w portfolio grupy jest hotel Na Skarpie w Olsztynie. W ramach swojej działalności restrukturyzację majątkową przeprowadza w ostatnich latach również spółka Interferie, jedna z większych firm turystycznych w Polsce. Obecna strategia firmy obejmuje rozwój w kierunku wypoczynku, rehabilitacji i SPA - obiekty niepasujące do profilu firmy zostają wysprzedawane (m.in. hotel Interferie Lubin). Obecnie w portfolio obiektów spółki znajdują się hotele zlokalizowane tylko w miejscowościach turystyczno-wypoczynkowych.

The last year points to very interesting trends when it comes to Polish hotel chains. Three hotel chains recorded growth - Dobry Hotel which grew by one hotel (Różany Gaj in Gdynia), Comfort Express the ranks of which were joined by Sunset in Strzegów as well as the Zdrojowa Invest chain which opened its first investment in the mountains - Cristal Resort in Szklarska Poręba. De Silva chain lost one facility over the last year, but it also gained one. Elbud, who owns De Silva Warszawa Airport, decided in favour of joining Orbis/Accor chain under the Mercure brand. Whereas the owners of the newly established hotel in Mikołajki - Mikołajki Resort - have decided to join De Silva chain.

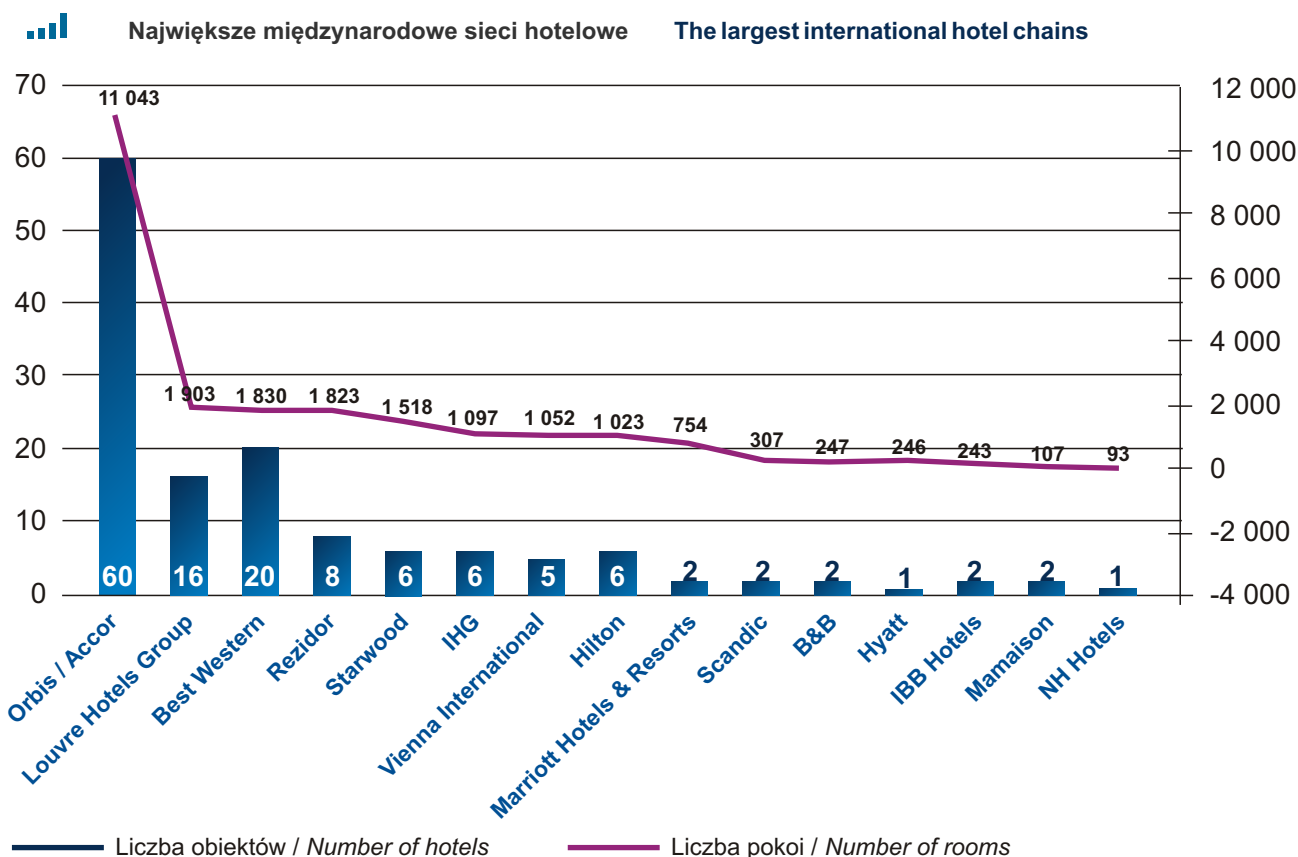
As many as four hotel chains recorded a decrease in the number of hotel facilities, which to a large extent stems from getting rid of hotels without good perspectives from their portfolios.

Gromada, the Polish Tourist Association which participates in hotel and tourist activities in Poland and abroad, has been restructuring its operations over the last few years. This is associated with, inter alia, the sale of hotel facilities which are not yielding the expected return on the investment. A hotel in Ostrowiec Świętokrzyski was sold to a private investor just a few months ago. A hotel in Przemyśl also found a new owner. Gromada's flagship investment in Kraków - Gromada Kraków Conference centre is still awaiting its opening. Refurbishment works are underway at many other facilities of the chain, aiming to improve the quality of rendered services with the aim of increasing occupancy rates and revenues.

The WAM hotel group also adopted a strategy disposing unpromising hotel facilities. One of the facilities which is no longer a part of the group's portfolio is the Na Skarpie hotel in Olsztyn. Within the scope of its operations, an asset restructuring process is also underway at Interferie, one of the largest travel companies in Poland. The company's current strategy encompasses the development in travel destinations, rehabilitation and SPA - facilities which are not in line with the company's profile will be sold (such as Interferie hotel in Lublin). Currently the company's portfolio of facilities includes hotels located solely in tourist and holiday travel destinations.

Nasze zestawienie nie zawiera hoteli sieci Puro, która obecnie nie ma wystarczającej ilości obiektów, aby móc być zaliczoną w poczet sieci hotelowych. Warto jednak wspomnieć o otwartym w lipcu 2013 drugim hotelu Puro w Krakowie. Obiekt oferuje 138 nowoczesnych pokoi w standardzie 4*. Usytuowany jest naprzeciwko centrum handlowego Galeria Krakowska, w niewielkim oddaleniu od Dworca Głównego PKP. Inteligentne rozwiązania, szerokie zastosowanie technologii, samoobsługowość – to cechy, które wyróżniają hotele Puro na tle konkurencji.

Our listings do not include Puro chain hotels, as it currently does not have a sufficient number of facilities to be considered one of the hotel chains. However, the opening of Puro's second hotel in Kraków in July 2013 is worth mentioning. The facility has 138 4* rooms. It is located opposite to the Galeria Krakowska shopping centre, a short distance away from the Central Train Station. Intelligent solutions - broad use of technologies, not labour intensive - these are the characteristics setting Puro hotels apart from its competitors.



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

Zmiany w liczbie obiektów międzynarodowych sieci hotelowych

Changes to the number of international hotel chain facilities

| Sieć hotelowa <i>Hotel Chain</i> | Pochodzenie <i>Home country</i> | Liczba hoteli <i>Number of hotels</i> | Liczba pokoi <i>Number of rooms</i> |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| Orbis / Accor | INT | 5 | 640 |
| Best Western | INT | 8 | 487 |
| Louvre Hotels Group | INT | 3 | 398 |
| Hilton | INT | 1 | 200 |
| IHG | INT | -2 | -506 |

Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

W przeciągu ostatniego roku bardzo silny wzrost wśród międzynarodowych sieci hotelowych notowały w Polsce sieci Orbis/Accor i Best Western. Plany Orbis/Accor, która obecnie zrzesza 60 hoteli w Polsce, są znacznie bardziej ambitne i do roku 2015 planowane jest włączenie kolejnych 30 obiektów. Od momentu edycji zeszłorocznego Hotel Guidebooka, sieć hoteli Orbis/Accor pozyskała dla swojej marki Ibis Styles dwa nowe obiekty – w Redzie i Wałbrzychu, ponadto w maju tego roku otwarty został hotel Novotel w Łodzi. Na początku roku 2013 sieć podpisała umowę franczyzową z właścicielem czterogwiazdkowego hotelu Motyl w Krynicy-Zdroju, który obecnie funkcjonuje pod marką Mercure. W ramach marki Mercure działa również od początku tego roku dawny hotel Holiday Inn przy ulicy Złotej w Warszawie. Trzecim hotelem Mercure w Warszawie zostanie na dniach dawny hotel De Silva Warszawa Airport.

Sieć Orbis/Accor, w ramach swojej nowej strategii koncentruje się głównie na działalności operatorskiej, a nie własnościowej. Przedstawiciele spółki zakładają, iż od roku 2014 wszystkie obiekty przyłączane do sieci otwierane będą zgodnie z modelem asset light, który opiera się na umowach franczyzowych lub o zarządzanie.

Jeszcze bardziej spektakularnym rozwojem pochwalić się może sieć Best Western, która w ostatnim roku przyłączyła do swoich szeregów osiem hoteli: Hotele Arkon Park i Bonum w Gdańsku, Villa Aqua w Sopocie, Pałac Alexandrów pod Wrocławiem, Hotel Agit w Lublinie, Hotel Galicya w Krakowie, Hotel Korona Wellness&SPA w Zemborzycach Tereszyńskich oraz Hotel Łysogóry w Kielcach.

Należy wspomnieć również o sieci hoteli Louvre Hotels Group, która otwierając trzy nowe obiekty, stała się pod względem liczby posiadanych pokoi hotelowych, drugą największą międzynarodową siecią hotelową w Polsce. Nowe obiekty, które uzyskały marki sieci to: 3* hotel Campanile w Bydgoszczy, 4* hotel Golden Tulip w Krakowie i 4* Golden Tulip Gdańsk Residence w Gdańsku. Ostatni obiekt wybudowany został przez Qualia Development i działa w systemie condo. Marki z portfolio sieci Louvre Hotels Group uzyskane zostały na podstawie strategicznej umowy pomiędzy dwoma podmiotami.

Sieć hoteli Starwood, której markami objętych jest sześć hoteli w Polsce, nie ma w najbliższych planach otwarcia żadnego nowego obiektu. Mimo to, Polska leży w kręgu dużego zainteresowania tej amerykańskiej sieci, która upatruje w polskim rynku dużych perspektyw dla dwóch nowych marek – Aloft i Four Points. Z kolei sieć Hilton, której ostatnim otwartym obiektem w Polsce jest konferencyjny hotel DoubleTree by Hilton w Łodzi, intensywnie się rozwija i poszukuje nowych, perspektywicznych destynacji.

Over the last year, Orbis/Accor and Best Western chains have reported strong growth in Poland. Orbis/Accor, which currently has 60 hotels in Poland under its wings, has very ambitious plans with an inclusion of additional 30 facilities by 2015. Since the publication of last year's Hotel Guidebook, the Orbis/Accor chain of hotels acquired two new units for its Ibis Styles brand - one in Reda and the other in Wałbrzych and furthermore in May of this year a new Novotel hotel was opened in Łódź. At the start of 2013 the chain concluded a franchise agreement with the owner of a four star Motyl hotel in Krynica - Zdrój, which is currently operating under the Mercure brand. The former Holiday Inn at Złota street in Warsaw is also operating within the scope of the Mercure brand as of the start of this year. The former De Silva Warsaw Airport hotel will shortly become the third Mercure hotel in Warsaw.

Within the scope of its strategy, the Orbis/Accor chain is focusing on operating facilities rather than owning. Company representatives foresee that as of 2014 all facilities joining the chain will be opened in accordance with the asset light model, based on franchise or management agreements.

The Best Western chain can boast an even more spectacular success which, over the course of the last year, added eight hotels to its ranks: Hotel Arkon Park and Bonum Hotels in Gdańsk, Villa Aqua in Sopot, Pałac Alexandrów near Wrocław, Agit Hotel in Lublin, Galicya Hotel in Kraków, Korona Wellness&SPA Hotel in Zemborzycy Tereszyńskie and Łysogóry Hotel in Kielce.

The Louvre Hotels Group chain should also be mentioned, which in opening three new facilities, became the second largest international hotel chain in Poland if considering the number of rooms. The new facilities which are worthy of the chain's brand are: 3* Campanile Hotel in Bydgoszcz, 4* Golden Tulip Hotel in Kraków and 4* Golden Tulip Gdańsk Residence in Gdańsk. The last facility was constructed by Qualia Development and operates in a condo system. The brands from Louvre Hotels Group's portfolio have been obtained on the basis of a strategic agreement between two entities.

Starwood chain of hotels, which has six hotels under its brand names in Poland, is not planning to open new facilities in the near future. Despite that, Poland is within the scope of significant interest by this large US chain, which sees far reaching perspectives for its two new brands - Aloft and Four Points on the Polish market. On the other hand the Hilton chain, with its most recent opening being the DoubleTree by Hilton in Łódź hotel, is growing intensively in Poland and is constantly looking for new perspectives and destinations.

W przeciągu ostatniego roku jedynie jedna międzynarodowa sieć hotelowa wykazała ujemny bilans w liczbie obiektów – sieć Intercontinental Hotels Group. Na początku 2013 roku sieci skończyła się licencja na markę Holiday Inn i nie została ona przedłużona przez właściciela hotelu – firmę Orbis, która zaadaptowała wnętrza pod własną markę Mercure. Ponadto, z sieci IHG wyszedł hotel Efekt Express w Krakowie. Jest to już piąty obiekt, który opuścił sieć IHG w ostatnich latach.

Over the last year one international hotel chain showed a negative balance in the number of facilities - the Intercontinental Hotels Group chain. At the beginning of 2013 the chain's licence for the Holiday Inn brand expired and it was not extended by the hotel owners - Orbis, which adopted the interiors for its own brand - Mercure. Furthermore, Efekt Express hotel in Kraków has left the IHG chain. This is the fifth facility leaving the chain in recent years.

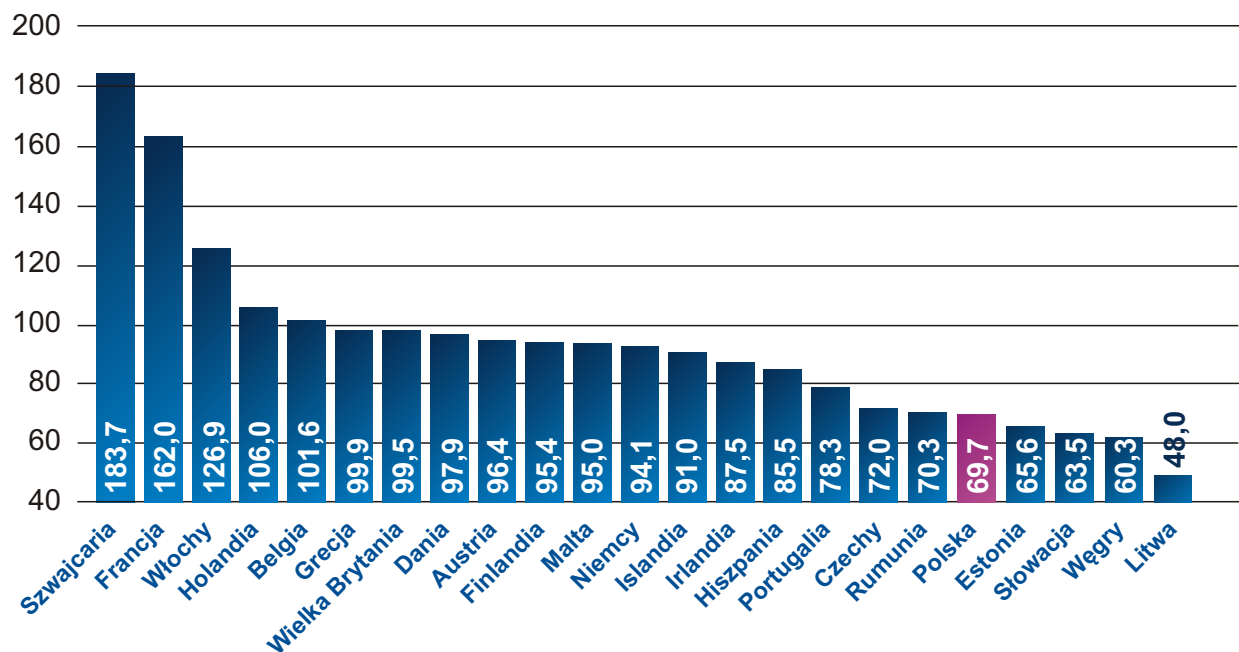
Wyniki polskich hoteli na tle hoteli innych państw europejskich w 2012 roku

Rozmiar rynku hotelowego w Polsce na tle innych państw Europy jest niewielki - nasz kraj zajmuje jedno z ostatnich miejsc pod względem liczby miejsc noclegowych na mieszkańca. Mała wielkość i związane z tym nienasyconie rynku, daje duże możliwości do rozwoju. Niestety, dosyć poważnym problemem z którym borykają się hotelarze jest relatywnie niska średnia cena noclegu, która plasuje Polskę w ogonie państw europejskich. Według STR Global, średnia cena pokoju wśród badanych państw europejskich w roku 2012 wahała się w granicach 93,5 euro, dla Polski wynosiła ona niespełna 70 euro. Wartość ta plasuje Polskę na tle sąsiadów za Niemcami i Czechami, ale przed Słowacją i Litwą.

The results of Polish hotels as compared to European hotels in 2012

The hotel market in Poland as compared to other European countries is nor large - our country is bringing up the rear when it comes to the number of hotel beds per resident. Such small, not saturated market presents significant development opportunities. Unfortunately, quite a significant problem facing the hoteliers, is a relatively low price for accommodation, which again puts Poland at the back of the European countries. According to STR Global, an average room price amongst European countries which were part of the research in 2012 oscillated around 93.5 euro whiles in Poland it was barely 70 euro. Such an amount places Poland behind Germany and the Czech republic but ahead of Slovakia and Lithuania.

Średnia cena za pokój uzyskiwana w poszczególnych państwach europejskich w 2012 roku (EUR)



Average room price achieved in given European countries in 2012 (EUR)

Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global

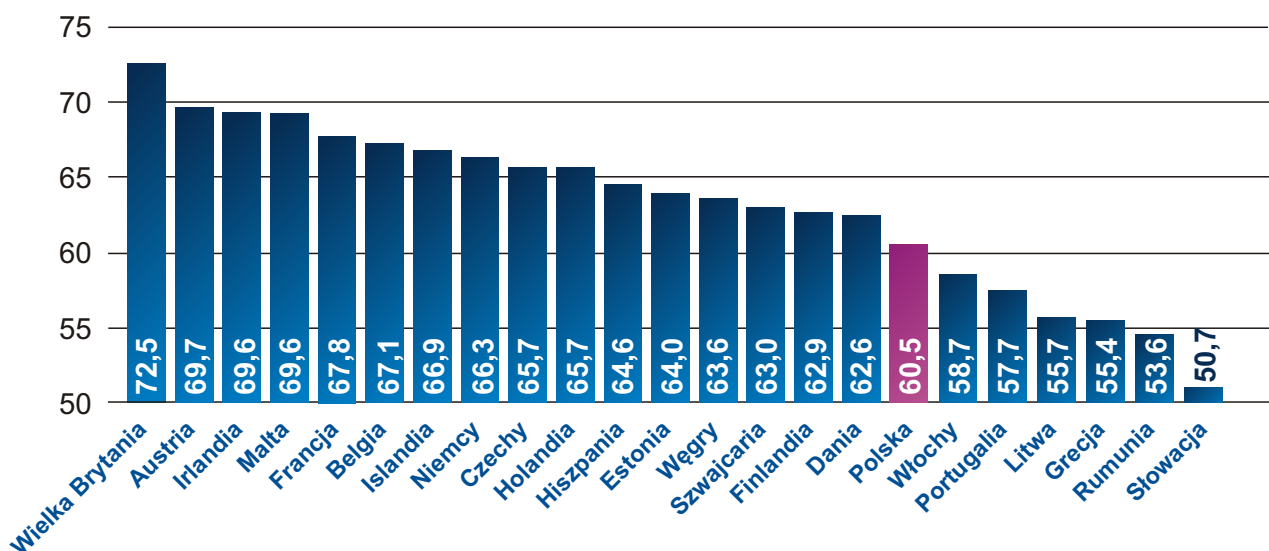
Source: Horwath HTL based on STR Global

Analiza obłożenia polskich hoteli dostarcza bardziej pozytywnych informacji. Średnie obłożenie badanych krajów w roku 2012 kształtuje się na poziomie 63,2%, w Polsce wyniosło ono 60,5%. Uwagę zwraca duża różnica w zakresie wyników średniego obłożenia ogłaszanych przez Główny Urząd Statystyczny i STR Global (wg GUSu obłożenie hoteli w roku 2012 wyniosło średnio 43,6%). Wynika to z innej próby dobieranej przez obydwie organizacje - STR Global bada hotele sieciowe w dużych miastach, GUS swoim badaniem obejmuje wszystkie obiekty hotelowe.

An analysis of occupancy rates for Polish hotels is a source of more positive information. The average hotel occupancy rates in surveyed countries in 2012 was 63.2% whilst in Poland it was 60.5%. The large difference between the occupancy rates quoted by the Polish Central Statistical Office and STR Global is worthy of a mention (Central Statistical Office figures suggest that hotel occupancy rate in 2012 was 43.6%). This stems from different sampling used by both organisations - STR Global surveys chain hotels in large cities, GUS takes into consideration all hotel facilities in its survey.

Obłożenie hoteli w poszczególnych państwach europejskich w 2012 roku (%)

Occupancy rates in given European countries in 2012 (%)



Źródło: Horwath HTL na podstawie STR Global

Source: Horwath HTL based on STR Global

Czynnikiem charakterystycznym dla polskiego sektora hotelowego jest bardzo duże znaczenie gości krajowych (70%) w strukturze wszystkich gości. Z jednej strony stabilizuje to popyt na usługi hotelowe i ogranicza ryzyko zapaści krajowego sektora hotelowego z powodu złej sytuacji gospodarczej zagranicznych sąsiadów, z drugiej strony - hamuje to znaczne wzrosty cen, które byłyby bardziej prawdopodobne w przypadku wielu gości zagranicznych.

A characteristic factor for the Polish hotel sector is the considerable significance of domestic guests (70%) as part of the guest structure. On the one hand this stabilises the demand for hotel services and limits the risk of a recession in the national hotel sector due to a poor economic situation of our neighbours, whilst on the other prevents a significant increase in prices, which would be much more likely if the majority of hotel guests were from abroad.

3

Wpływ Mistrzostw w Piłce Nożnej Euro 2012™ na polski rynek hotelowy

Analizując sytuację na polskim rynku hotelowym w roku 2012, trudno nie wspomnieć o wpływie Mistrzostw w Piłce Nożnej Euro 2012™ na ten sektor. Bardzo wysokie oczekiwania hotelarzy związane z Euro 2012™, w dużej mierze wypełnione w miastach - gospodarzach, generalnie nie przełożyły się bezpośrednio na lepszą sytuację w innych regionach Polski. Zawyżone ceny i manipulowanie dostępnością pokoi hotelowych odstraszały podróżujących w celach biznesowych, a także turystów indywidualnych. Wszystkie te czynniki wpłynęły dwójako na kondycję sektora hotelowego w miastach - gospodarzach mistrzostw: w analogicznym okresie zanotowano średnią wyższą cenę, ale niższe obłożenie.

Ceny w hotelach

Według serwisu rezerwacyjnego HRS, który w trakcie UEFA Euro 2012™ zbadał ponad 500 hoteli w 4 polskich miastach, w których odbywały się mecze, polityka cenowa hoteli kształtowała się następująco:

- najwyższe ceny noclegów zanotowano w Poznaniu, w dniu meczu były one o 154% większe niż średnie ceny obowiązujące w tym samym okresie w roku 2011,
- w całym okresie trwania Mistrzostw Euro 2012™ w porównaniu z rokiem ubiegłym, największy wzrost cen odnotowano w Poznaniu (o 84%), następnie we Wrocławiu (o 80%), Gdańsku (o 74%) i Warszawie (o 69%),
- z oferty noclegowej korzystali głównie obcokrajowcy, polscy kibice zdecydowali się na powrót do domu bądź nocleg w innym miejscu niż obiekt hotelowy,
- hotelarze sztucznie zawyżali obłożenie celem windowania cen - liczba dostępnych pokoi na okres mistrzostw znacząco wzrosła w czerwcu w porównaniu do marca 2012.

3

The effects of the 2012™ Football Championships on the Polish hotel market

In analysing the situation on the Polish hotel market in 2012 it is difficult not to mention the effects of the Euro 2012™ Football Championships had on this sector. The extremely high expectation of hoteliers associated with Euro 2012™, to a large extent satisfied in host cities - did not, in general, translate into an improved situation in other regions of Poland. Inflated prices and manipulated hotel rooms availability scared off business and individual travellers and tourists. All of these factors have had a twofold effect on the situation of the hotel sector in host - cities: in an analogous period a higher average price was recorded but lower occupancy rates.

Hotel prices

According the HRS bookings service, which surveyed over 500 hotels in 4 Polish cities during UEFA Euro 2012™, where matches were held, the pricing policy was as follows:

- highest accommodation prices were recorded in Poznań, and on match days they were 154% more than average prices during the same period in 2011,
- over the entire Euro 2012™ Championships, as compared with the previous year, the largest price increases were recorded in Poznań (by 84%), followed by Wrocław (by 80%), Gdańsk (by 74%) and Warsaw (by 69%),
- accommodation services were used mainly by foreigners, Polish football fans either returned home for the night or opted to stay at a facility other than a hotel,
- hoteliers artificially exaggerated occupancy rates in order to inflate the prices - the number of rooms available for the Championships significantly increased in June as compared to March 2012.

Wyniki miejskich hoteli w czerwcu 2012 roku

Results of city hotels for June 2012

| | Obłożenie (%) Occupancy rates (%) | | | ADR (PLN) | | | RevPAR (PLN) | | |
|------------|--------------------------------------|------|----------------------|-----------|------|----------------------|--------------|------|----------------------|
| | 2012 | 2011 | Zmiana (%) change | 2012 | 2011 | Zmiana (%) change | 2012 | 2011 | Zmiana (%) change |
| | Warszawa | 78,4 | 77,7 | 0,9 | 727 | 324 | 124,2 | 569 | 252 |
| Trójmiasto | 73,1 | 80,7 | -9,3 | 610 | 314 | 94,0 | 446 | 254 | 75,9 |
| Poznań | 54,1 | 55,8 | -3,2 | 512 | 277 | 84,7 | 277 | 155 | 78,9 |
| Wrocław | 62,1 | 68,1 | -8,8 | 404 | 235 | 71,6 | 251 | 160 | 56,5 |
| Kraków | 69 | 76,0 | -9,3 | 402 | 277 | 45,0 | 278 | 211 | 31,6 |

Źródło: Hotelarz

Source: Hotelarz

Łącznie obłożenie hoteli w największych polskich miastach było w czerwcu 2012 roku o kilka punktów procentowych niższe, niż w tym samym czasie roku 2011. Największy spadek w tej kategorii zanotowały Kraków i Trójmiasto. Jedynie Warszawa odnotowała nieznaczny wzrost obłożenia, co tłumaczyć należy bardzo istotnym znaczeniem biznesowym miasta. Podsumowując - analiza cen noclegów we wszystkich badanych miastach wskazuje na ich znaczny wzrost, największy w miastach - gospodarzach mistrzostw. W Warszawie, która uzyskała najbardziej imponujący wynik, ceny wzrosły aż o 124%, w Krakowie, w którym nie rozegrano żadnego meczu, średnie ceny wzrosły jedynie o 45%. Nieznaczny spadek obłożenia i duże wzrosty cen ostatecznie wpłynęły pozytywnie na wyniki hoteli, które odnotowały wzrost średniego RevPAR od kilkudziesięciu do kilkuset procent w porównaniu z czerwcem 2011 roku.

In total the hotel occupancy rate in the largest Polish cities in June 2012 was just a few percentage points below that in the same period of 2011. The largest decrease in this category was recorded by Kraków and Trójmiasto. Only Warsaw saw a slight increase in the occupancy rate which may be explained by the very significant business importance of the city. To sum up - an analysis of accommodation prices in all surveyed cities indicates their significant increase, most noted in championship host cities. In Warsaw, which returned the most impressive result, prices rose by even up to 124%, in Kraków, where no matches were played, average prices rose by 45%. A slight fall in the occupancy rate and significant price increases had a positive impact on hotel financial results which recorded an increase in the average RevPAR from few dozen to even a few hundred per cent as compared to June 2011.

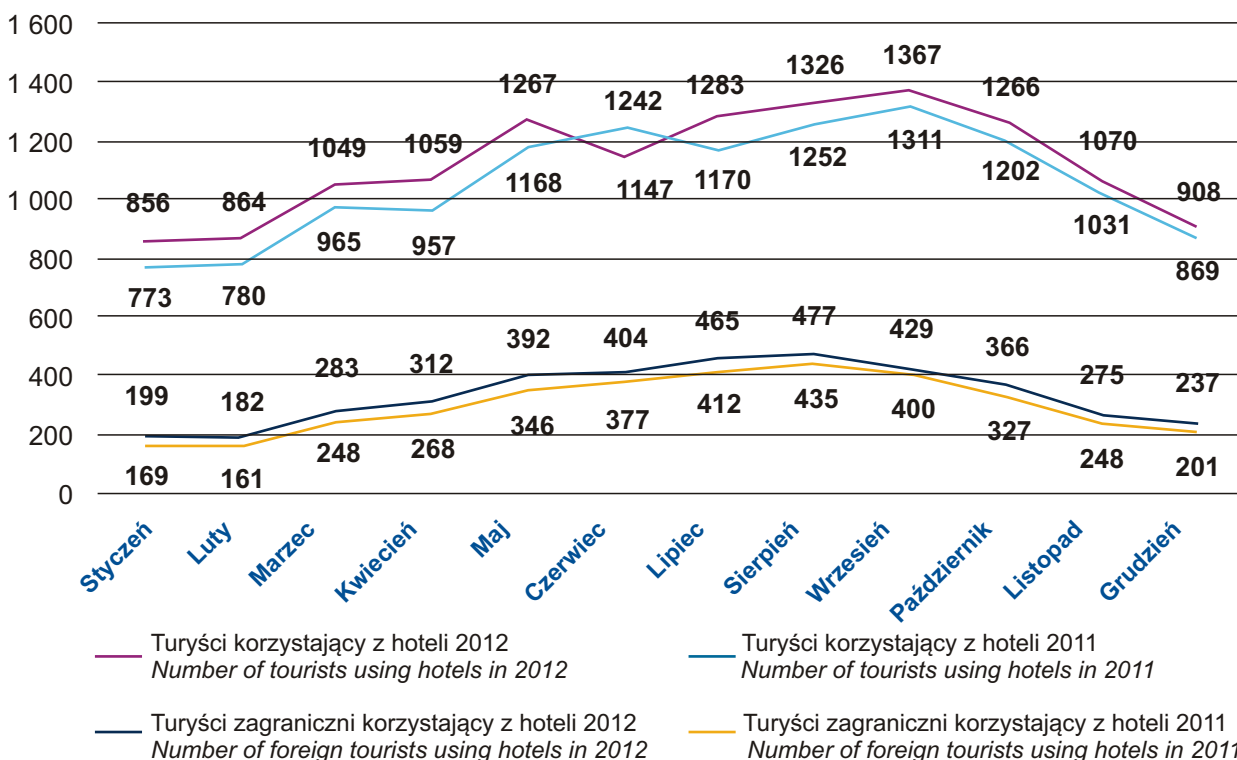
Turyści w obiektach noclegowych i hotelach

Tourists in accommodation and hotel facilities

Analizując liczbę turystów korzystających z noclegów w hotelach w latach 2011 i 2012 można zauważyć, że przez cały czas trwania roku 2012 liczba turystów (zarówno krajowych jak i zagranicznych) korzystających z noclegów była wyższa niż w roku ubiegłym. Wzrost ten jest widoczny właściwie we wszystkich miesiącach poza czerwcem, czyli miesiącem organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012™, gdzie trend uległ odwróceniu. Jest to związane ze znaczącą podwyżką cen noclegów hotelowych w okresie trwania UEFA Euro 2012™, stąd część turystów zdecydowała się przenieść swój wyjazd bądź całkiem z niego zrezygnować w czerwcu 2012.

Analysing the number of tourists taking advantage of hotel accommodation in 2011 and 2012 one may notice that throughout 2012 the number of tourists (both domestic as well as foreign) using accommodation facilities showed an increase on the previous year. This increase is visible practically in all months apart from June, the UEFA Euro 2012™ European Football Championship month, where this trend was reversed. This is associated with a significant increase in the prices of hotel accommodation during UEFA Euro 2012™, which resulted in a number of tourists rescheduling their June 2012 travel plans or forgo them entirely.

Turyści w hotelach w 2011 i 2012 roku w tys. Tourists in hotels in 2011 and 2012 (thousands)



Źródło: GUS

Source: GUS

4

Rok 2012 w pigułce

Poniżej zaprezentowane zostały najważniejsze tendencje charakteryzujące rynek hotelarski w roku 2012.

Odwrót polskich sieci hotelowych i ekspansja sieci zagranicznych

Konkurencja pomiędzy często niewielkich rozmiarów polskimi sieciami hotelowymi, a zagranicznymi, globalnymi konglomeratami, wypada coraz gorzej na rzecz tych pierwszych. Polskie sieci hotelowe, które często nie mają wystarczającego know-how, nie zdobywają doświadczeń zagranicznych i posiadają w dużej mierze niewiele hoteli, przegrywają w walce o pozyskanie inwestorów z sieciami zagranicznymi. Wyraźnie pokazał ten trend rok 2012, podczas którego pod markę międzynarodowych sieci hotelowych weszło wiele polskich obiektów, a polskie sieci hotelowe redukowały własne obiekty.

4

2012 in a nutshell

The most important trends characterising the hotel market in 2012 are presented below.

Retreat of Polish hotel chains and growth of foreign chains

Competition between Polish hotel chains, frequently quite small with foreign, global corporations, is more and more often starting to favour the latter. Polish hotel chains, which often lack the necessary know-how and are not acquiring foreign experience, with mostly small numbers of hotels, are losing the battle for investors with foreign chains. This trend was clearly seen in 2012, when numerous Polish facilities joined international hotel chain brands, and Polish hotel chains were scaling down.

Spadające ceny i mniejsza liczba wydarzeń firmowych

Polska w roku 2012 zaczęła odczuwać skutki globalnego spowolnienia gospodarczego, co przełożyło się również na sytuację obiektów hotelowych. Pomimo organizacji UEFA Euro 2012™ i bardzo dobrych wyników hoteli zlokalizowanych w miastach organizatorów, generalna sytuacja na rynku była gorsza od tej z roku 2011. Wiele firm, chcąc zmniejszyć koszty działalności, w pierwszej kolejności ograniczyło wydatki na podróże służbowe, a także na organizację wydarzeń z branży MICE. Również długość pobytów biznesowych starano się skrócić - często nawet do jednego dnia, aby zaoszczędzić na kosztach noclegu.

Wzrosty w hotelach wypoczynkowych

Rok 2012 był natomiast czasem wyjątkowo dobrym dla polskich hoteli wypoczynkowych. Z oferty polskiej bazy noclegowej skorzystało wielu gości z zagranicy, zwłaszcza Niemców i Skandynawów. Według Głównego Urzędu Statystycznego, liczba niemieckich turystów korzystających z bazy noclegowej w roku 2012 wzrosła o 7% w porównaniu z rokiem 2011, liczba turystów norweskich wzrosła aż o 28%, a szwedzkich o 11%. To zwiększone zainteresowanie Polską wynika po części z intensywnej promocji Polski związanej z EURO 2012™, ale także niepokojami w popularnych destynacjach turystycznych, takich jak Egipt.

Wzrastające znaczenie hoteli ekonomicznych i budżetowych

Zainteresowanie inwestorów hotelami ekonomicznymi i budżetowymi widoczne jest na rynku już od kilku lat, i rok 2012 potwierdził tę tendencję. W czasach bardzo niestabilnej sytuacji gospodarczej, która dotyka rynek od kilku lat, inwestycja tego typu jest jedną z najbezpieczniejszych na rynku hotelowym. Hotele ekonomiczne i budżetowe, ze względu na często nierozbudowane części wspólne (typu restauracja, bar, strefa SPA i fitness, etc.), a także niewielką powierzchnię modułu mieszkalnego, uzyskują wysokie przychody na mkw powierzchni hotelu. Ponadto, inwestor w ramach inwestycji w hotel ekonomiczny lub budżetowy liczyć się musi z wydatkiem w wysokości około 200-300 tys. za pokój hotelowy, natomiast w przypadku hoteli wyższych klas często koszt inwestycji w jeden pokój hotelowy wzrasta dwukrotnie, a nawet trzykrotnie. Stąd zarówno inwestorzy prywatni, jak i sieci hotelowe wysoce zainteresowane są hotelami niższych klas. Warto również zaznaczyć, iż obecnie marki ekonomiczne międzynarodowych sieci hotelowych prezentują wysoki standard usług i zakwaterowania, a wystrój pokoi hotelowych często nie ustępuje lepszym hotelom.

Decreasing prices and a smaller number of company events

Poland in 2012 begun to feel the effects of the global recession, which was not lost on the situation of hotel facilities. Despite organising the UEFA Euro 2012™ and very good results returned by hotels located in host cities, the overall market situation was worse than that of 2011. Many companies in order to reduce operating costs, started by cutting business trip budgets and MICE industry events. Also the duration of business trips was reduced, often to no more than one day, so that a saving may be made on accommodation costs.

Increases in resort hotels

However, 2012 was particularly good for Polish resort hotels. Many foreign guests made use of the Polish accommodation facilities, in particular the Germans and the Scandinavians. According to the Polish Central Statistical Office data, the number of German tourists taking advantage of accommodation facilities in 2012 increased by 7% as compared to 2011, the number of Norwegian tourists increased by 28% and Swedish tourists by 11%. This increased interest in Poland results partially from an intensive campaign promoting Poland during EURO 2012™, but is also associated with uncertainties associated with popular tourist destinations like Egypt.

Increasing significance of economy and budget hotels

Investor interest in economy and budget hotels has been evident for a number of years, and 2012 was conformation of this tendency. In these times of very unstable economic conditions which have been refusing to subside for a number of years now, an investment of this type is one of the safest on the hotel market. Economy and budget hotels, often due to non developed common areas (such as restaurant, bar, SPA and fitness zone) as well as small living space floor areas, achieve high revenues per sq. m. of the hotel. Furthermore, the investor within the scope of the investment in an economy hotel, has to be able to deal with an expenditure of 200-300 thousand per hotel room, whereas for hotels of a higher standard, the cost of a single hotel room is often twice if not three times that. Thus both private investors as well as hotel chains are very interested in lower class hotels. It should also be emphasised that currently economy brands of international hotel chains represent a high standard of services and accommodation and the interior decor of hotel rooms is often on par with better hotels.

5

Najważniejsze planowane i realizowane inwestycje hotelowe w Polsce

Na chwilę obecną w Polsce planowanych i budowanych jest niecałe 200 hoteli. Zważywszy na to, że na sprzedaż wystawionych jest, według różnych szacunków, od 300 do nawet 500 hoteli, jest to liczba spora.

Pozytywnym trendem panującym wśród inwestorów hotelowych jest coraz większa świadomość tego biznesu. Odchodzi się od inwestycji „sentymalnych”, a stawia na hotele, które mają duże szanse generować zadowalającą stopę zwrotu. Również inwestorzy hotelowi dostrzegają coraz większą konieczność współpracy z sieciami hotelowymi, które są swego rodzaju gwarantem dla pożyczkodawcy, a co więcej organizacje te akumulują wiedzę kluczową w prowadzeniu biznesu hotelowego. Z tych powodów polski rynek hotelowy zasilany będzie przez coraz mniejszą liczbę nieudanych inwestycji hotelowych, aczkolwiek nie można założyć całkowitego wyeliminowania ich.

Eliminacji nieudanych inwestycji hotelowych sprzyja w ostatnich latach coraz bardziej zachowawcza postawa banków, które poprzedzają swoje decyzje bardzo wnikliwą analizą, a także coraz większe znaczenie sieci hotelowych, które stawiają inwestorom restrykcyjne wymagania co do nowych inwestycji. Dlatego też nie spada zainteresowanie dużymi polskimi miastami, które generują znaczny i stały ruch biznesowy. Co więcej, uwaga hoteli sieciowych skupia się obecnie na mniejszych miastach regionalnych, wśród których wymienić można Gdynię, Bydgoszcz, czy Rzeszów.

Ciekawszymi inwestycjami hotelowymi otwartymi w pierwszej połowie roku 2013 były: hotel Novotel i DoubleTree by Hilton w Łodzi, Sound Garden Hotel w Warszawie, Hotel Marina Mikołajki Resort De Silva w Mikołajkach, a także dwa hotele Golden Tulip w Krakowie i Gdańsku. Pod względem nowych otwarć hoteli pierwsza połowa 2013 roku nie była więc okresem szczególnie intensywnym - swoje funkcjonowanie zapoczątkowało kilkadziesiąt obiektów.

5

The most important hotel investments in Poland - both planned and underway

Currently just under 200 hotels are being built in Poland. Considering the fact that, depending on which estimates we trust, currently there are anywhere between 300 and 500 hotels up for sale, it is quite a significant number.

A positive tendency amongst hotel investors is an ever growing market knowledge. Investments of a “sentimental” value are not blindly pursued, whilst hotels which stand a good chance of generating a satisfactory rate of return are being keenly sought. Hotel investors are also noticing an ever increasing necessity to work with hotel chains, which are a kind of a guarantee for the lender, and what’s more, these organisations accumulate key knowledge for running a hotel. It is for these reasons that the Polish hotel market will witness less and less failed hotel investments, however they will never be eradicated entirely.

The elimination of failed hotel investments is being helped by an ever more conservative stance assumed by the banks, which thoroughly analyse any decision which they might make, and an ever growing significance of hotel chains, which have very restrictive terms for investors when it comes to new investments. Thus interest in large Polish cities is unwavering, as these generate considerable and constant business traffic. Furthermore, chain hotels are currently concentrating on smaller regional cities, which include Gdynia, Bydgoszcz or Rzeszów.

The more interesting hotel investments opening its doors in the first half of 2013 were: Novotel Hotel and DoubleTree by Hilton in Łódź Sound Garden Hotel in Warsaw, Hotel Marina Mikołajki Resort De Silva in Mikołajki, and two Golden Tulip hotels in Kraków and Gdańsk. With respect to new openings the first half of 2013 was thus not a particularly intensive period - a few dozen units opened its doors to guests.

Wybrane realizowane projekty hotelowe Selected hotel projects underway at present

| Miasto / City | Sieć / Chain | Marka / Brand | Liczba pokoi / Number of rooms | Data realizacji / Implementation date |
|------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Białystok | Orbis/Accor | Ibis Styles | 130 | 2014/2015 |
| Chomiąża | Best Western | Chomiąża Park | 52 | 2013, Q4 |
| Chorzów | Focus | Focus | 136 | 2013, Q4 |
| Gdańsk | Puro | Puro | 96 | 2014 |
| Gdynia | Marriott International | Courtyard by Marriott | 175 | 2014 |
| Opole | Best Western | Best Western | 30 | 2013, Q4 |
| Poznań | De Silva | De Silva | 60 | 2014 |
| Poznań | Puro | Puro | 140 | 2014 |
| Siedlce | Orbis/Accor | Ibis Styles | 100 | 2015 |
| Sosnowiec | Orbis/Accor | Ibis Styles | 200 in total | 2014 |
| Sosnowiec | Orbis/Accor | Mercure | | 2014 |
| Świnoujście | Zdrojowa Invest | Baltic Park Molo | 352 | 2015 |
| Ustronie Morskie | Zdrojowa Invest | Boulevard | 48 | 2014 |
| Warsaw | Marriott International | Renaissance by Marriott | 230 | 2014 |
| Warsaw | Hilton | DoubleTree by Hilton | 365 | 2014 |
| Warsaw | Hilton | Hampton by Hilton | 300 | 2014 Q1 |
| Wrocław | B&B | B&B | 140 | 2013 Q4 |
| Wrocław | Dobry Hotel | Dobry Hotel | 127 | 2014 |
| Wrocław | Orbis/Accor | Ibis Styles | 133 | 2014 |

W 2014 planowane jest otwarcie wielu interesujących inwestycji hotelowych. W Warszawie ma zostać otwarty obiekt działający pod marką sieci Hilton – DoubleTree by Hilton w Wawrze. Hotel ten zlokalizowany w warszawskiej dzielnicy Wawer, będzie oferował jedno z największych centrów kongresowych w Polsce i Europie o całkowitej powierzchni 4,5 tys. mkw z największą salą mogącą przyjąć 2 tys. uczestników. Warto również wspomnieć o planowanym otwarciu w 2014 roku hotelu Hampton by Hilton w centrum Warszawy, przy ulicy Wspólnej. Obiekt oferować będzie 300 pokoi. Trzeci polski obiekt sieci Marriott International – hotel Renaissance by Marriott, budowany przy warszawskim lotnisku, może zanotować opóźnienie otwarcia, co wiąże się z upadkiem firmy odpowiedzialnej za jego budowę.

The opening of many interesting hotel investments is planned in 2014. Warsaw is to see the opening of a facility operating under the Hilton –DoubleTree by Hilton brand name. This hotel located in Wawer, a district of Warsaw, will offer one of the largest conference centres in Poland and Europe with a total floor area of 4.5 thousand sq. m. with the largest hall able to accommodate 2 thousand participants. Also the opening of the Hampton by Hilton hotel in the heart of Warsaw at ul. Wspólna planned for 2014 deserves a mention. The facility will boast 300 rooms. The third Polish facility of the Marriott International – Renaissance Hotel by Marriott, constructed by Warsaw's airport may be delayed as the company responsible for its construction has gone into bankruptcy.

Mapa najważniejszych realizowanych inwestycji hotelowych

Map of the most important hotel investments underway currently



Źródło: Horwath HTL

Source: Horwath HTL

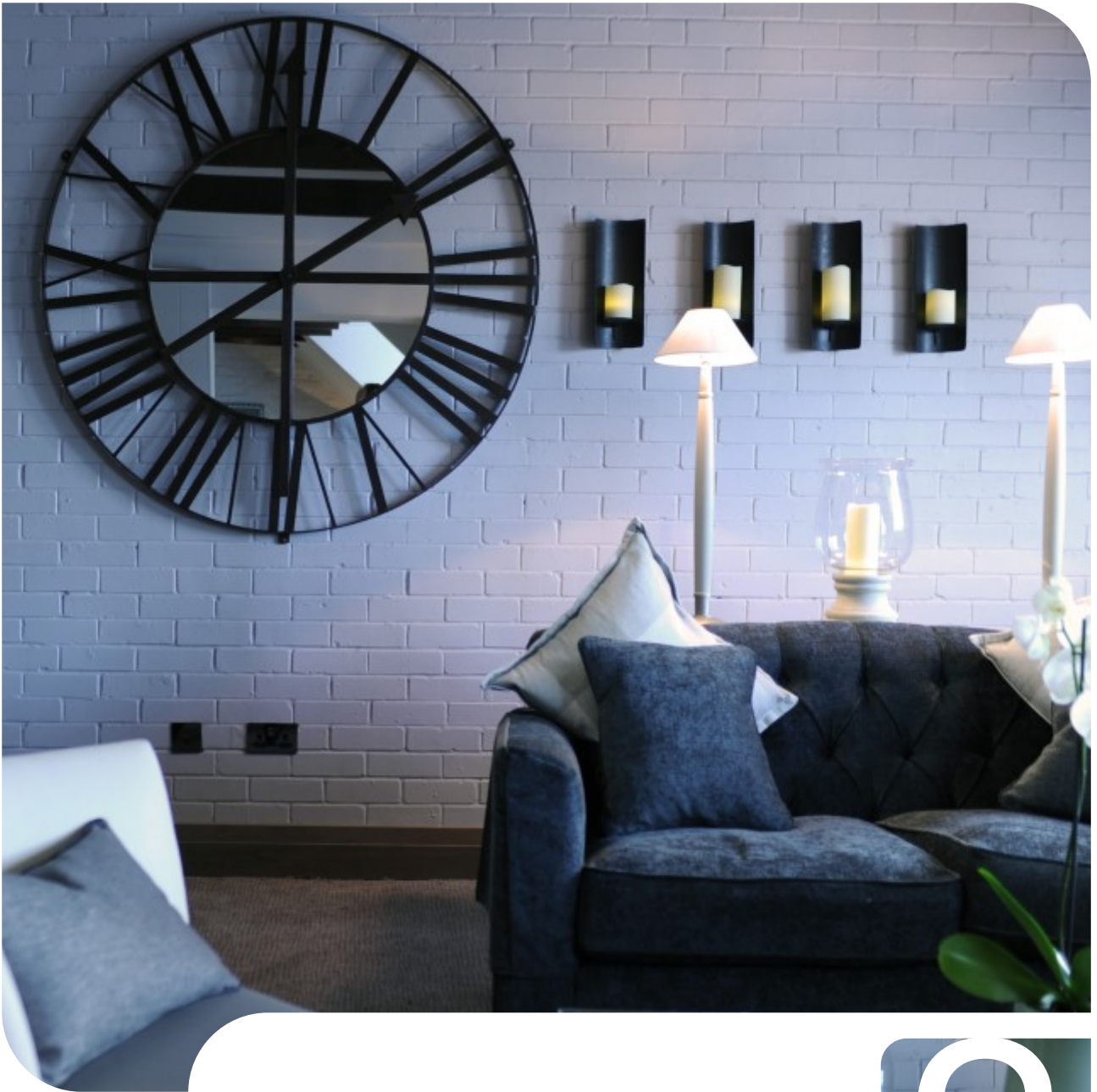
Wybrane planowane projekty hotelowe

Selected planned hotel initiatives

| Miasto / City | Sieć / Chain | Marka / Brand | Liczba pokoi / Number of rooms | Data realizacji / Implementation date |
|---------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| Bydgoszcz | Hilton | Hampton by Hilton | 130 | 2014 |
| Jurata | Louvre Hotels Group | Royal Tulip | 180 | 2015 |
| Katowice | Louvre Hotels Group | Campanile | 110 | 2015 |
| Katowice | Louvre Hotels Group | Premiere Classe | 90 | 2015 |
| Łódź | B&B | B&B | 140 | 2014 |
| Warsaw | Raffles Hotels | Raffles | 100 | 2015 |
| Warsaw | Motel One | Motel One | 180 | 2014 |
| Wrocław | Hilton | Double Tree by Hilton | | 2015 |
| Zakopane | Louvre Hotels Group | Golden Tulip | 125 | 2015 |
| Źory | Qubus | | | 2015 |

W najbliższych latach międzynarodowe sieci hotelowe będą nadal aktywne na polskim rynku. Z zapowiedzi inwestorów i przedstawicieli poszczególnych sieci hotelowych wynika, iż intensywny rozwój planują: Hilton, Orbis/Accor, Louvre Hotels Group, czy Puro. Polska jest postrzegana perspektywnie również przez międzynarodowych graczy nieobecnych jeszcze w kraju, ale planujących lub rozważających wejście do Polski, takich jak: Wyndham Hotels, Motel 1, czy Raffles Hotels.

In the forthcoming years international hotel chains will be active on the Polish market. From the comments of investors and representatives of particular hotel chains it seems that intensive development will be pursued by: Hilton, Orbis/Accor, Louvre Hotels Group and Puro. Poland is also perceived to have potential by those international players not yet present on this market, but planning or considering establishing a presence in Poland, such as: Wyndham Hotels, Motel 1 or Raffles Hotels.



Planowanie i rozwój
inwestycji hotelowej

—
Planning & development
of hotel investment

2

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 projektom hotelowym.

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 atrakcjom 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.

1

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

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 property 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.

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. Opisania 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 decyzje o współpracy na zasadach franczyzy czy zarządzania.

3

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 i 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.

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.

3

Acquiring a hotel operator

The next question which we should answer is how 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.

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 – zarówno finansowych, jak i biznesowych.

Franczyza

Franczyza to rodzaj współpracy pomiędzy dwoma niezależnymi prawnie i finansowo podmiotami, gdzie francyzodawca udostępnia francyzobiorcy pewien specjalistyczny know – how przez cały czas trwania umowy, za który to francyzobiorca płaci tzw. opłaty francyzowe. W praktyce hotelowej francyzodawcą jest najczęściej sieć hotelowa, a francyzobiorcą właściciel obiektu lub firma, która chce prowadzić konkretny obiekt hotelowy.

W ramach takiej umowy francyzobiorca 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).

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, przede wszystkim minimalizuje ryzyko prowadzenia biznesu, co ma kluczowe znaczenie dla osób, które nigdy dotychczas nie były związane z branżą hotelową czy też Gastronomiczną.

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 - both financial and business.

Franchise

A franchise is a type of cooperation between two financially and legally independent entities, where 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).

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 catering sector.

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 prowadzić 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 10–15 lat. Zgodnie z jej postanowieniami operator prowadzi hotel (zatrudnia personel, dba o przychody i koszty), a nam jako właścicielowi płaci co miesiąc tzw. czynsz.

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 10-15 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 bieżącego 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.

4

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.

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.

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 marketing 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.

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

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 and 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 rate, 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.

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, jaki przy okazji opracowania strategii marketingowej przeprowadzamy w danym hotelu. 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.

6

Audyty operacyjne

Celem audytu operacyjnego w hotelu jest dostarczenie właścicielowi, osobie zarządzającej, czy też np. bankowi kredytującemu hotel, informacji, czy osiąga on 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.

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 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

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 hotel 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.

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.

Celem 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.

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.



Podatki w działalności hotelowej

Taxes
in the hotel business

3

1

Strategiczne planowanie podatkowe

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.

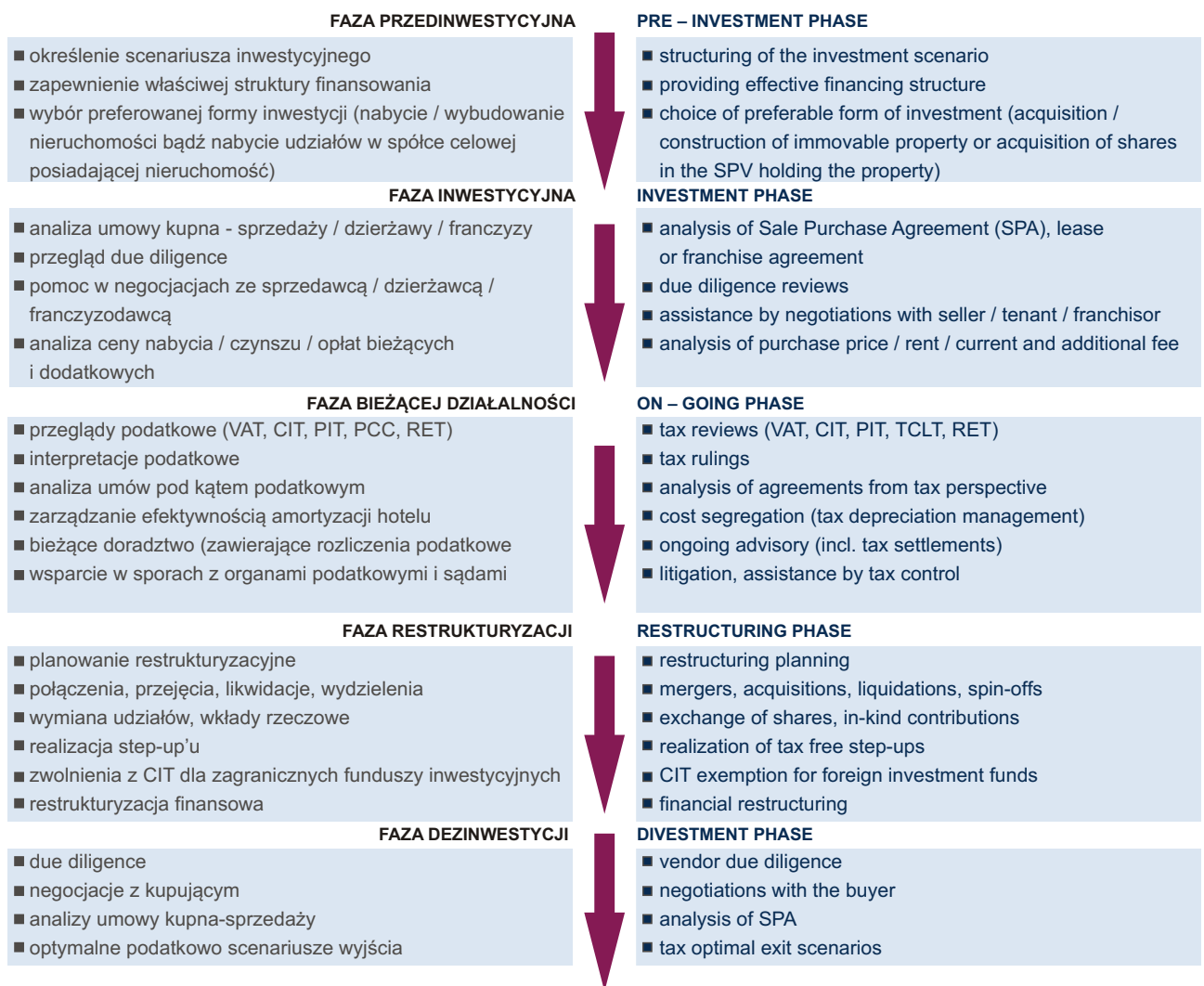
Poniższy graf zawiera zestawienie najważniejszych etapów inwestycji w nieruchomości hotelowe oraz operacyjny biznes hotelowy wraz z opisem kluczowych aspektów niezbędnych do zabezpieczenia pozycji podatkowej inwestora.

1

Strategic tax planning

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 stages of the investment, the strategic approach is thus of key importance, including strategic tax planning.

The chart presented below contains a breakdown of the key stages of investment in the hotel industry and business activity associated with hotel operation along with a description of key aspects necessary to secure the tax position of the investor.



2

Wybór formy prowadzenia działalności a odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe

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.

2

Selection of the form of business activity and tax liability

The principles of tax liability of various types of entities participating in business processes are regulated by the provisions of the Tax Ordinance Act. 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 współnikami, za zaległości podatkowe odpowiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wspólnik spółki cywilnej • wspólnik spółki jawnej • wspólnik spółki partnerskiej • komplementariusz spółki komandytowej • komplementariusz spółki komandytowo-akcyjnej <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"> • a partner in a civil law partnership • a partner in a general partnership • a partner in a professional partnership • a general partner in a limited partnership • a general partner in a limited joint stock partnership | <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> |

Warto pamiętać, że 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 wspólności małżeńskiej należy pamiętać, że jej zniesienie post factum, tj. po powstaniu zobowiązań podatkowych, nie chroni przed odpowiedzialnością za już istniejące zobowiązania podatkowe.

It is worth noting that 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 already existing tax liability.

3

Sposób wejścia i wyjścia z inwestycji

Szczególne znaczenie planowania podatkowego widać przede wszystkim w początkowej fazie inwestycji, w której podjęte decyzje biznesowe o wejściu w inwestycję poprzez nabycie nieruchomości (asset deal), bądź poprzez nabycie udziałów w spółce prowadzącej działalność hotelową (share deal), wpływają na konsekwencje podatkowe dla nabywcy. Poniższa tabela przedstawia cechy charakterystyczne obu tych scenariuszy.

| | SHARE DEAL | ASSET DEAL |
|-------------------------------|--|---|
| Zalety Advantages | <ul style="list-style-type: none"> • niewielkie koszty operacyjne • możliwość kontynuacji rozliczania strat podatkowych spółki • <i>low operating costs</i> • <i>possibility to continue settlement of tax losses of the company</i> | <ul style="list-style-type: none"> • przejęcie samej nieruchomości bez historii podatkowej spółki wcześniej ją posiadającej • rozpoznanie kosztów nabycia poprzez odpisy amortyzacyjne • <i>takeover of real property without the tax history of the previous owner</i> • <i>recognition of costs of purchase through depreciation write-offs</i> |
| Wady Disadvantages | <ul style="list-style-type: none"> • przejęcie całej historii podatkowej przejmowanego przedsiębiorstwa • ryzyko sprzeciwu dla transakcji przez udziałowca/akcjonariusza mniejszościowego (jeśli istnieje) • możliwość rozpoznania kosztów nabycia w momencie zbycia udziałów • <i>taking over of the entire tax history of the entity</i> • <i>risk of objection against a transaction made by a minority shareholder / stockholder (if any)</i> • <i>possibility of recognition of costs of purchase at the time of sale of shares</i> | <ul style="list-style-type: none"> • wyższe koszty notarialne i prawne aniżeli w przypadku share deal • koszty rejestracji dla celów podatkowych • koszty prowizji (e.g. koszty pośrednika w sprzedaży nieruchomości) • zapłata podatku dochodowego od przyrostu wartości inwestycji • <i>higher notarial and legal fees in comparison with a share deal</i> • <i>costs of registration for taxation purposes</i> • <i>commissioning costs (e.g. costs of the agent for sale of the real estate)</i> • <i>payment of income tax for increase in the value of the investment</i> |

Ich przejaw będzie miał w szczególności miejsce w prawie do odliczenia oraz terminie zwrotu podatku VAT naliczonego przy transakcji asset deal oraz w sposobie opodatkowania czynności zbycia udziałów.

Stosownie do regulacji prawnych w zakresie, w jakim towary i usługi są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych, podatnikowi przysługuje zasadniczo prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego. Ze względu na fakt, że nabywane hotele są z reguły wykorzystywane w całości do prowadzenia działalności opodatkowanej, nabywca ma prawo do odliczenia podatku VAT od takiej transakcji.

3

Investment entry and exit scenarios

The particular significance of tax planning is especially well visible at the initial stage of the investment, when the business decision made to enter the investment through acquisition of real estate (asset deal), or through acquisition of shares in a company engaged in activity in the hotel industry (share deal) exerts impact on the tax consequences for the purchaser. The table below presents the specific characteristics of both of these scenarios.

These will be of particular significance for the right to deduct and the deadline for return of the VAT charged for the asset deal transaction and the mode of taxation of the process of sale of shares.

Accordingly with the legal regulations, to the extent, in which goods and services are used to perform taxable activities, the taxpayer is in general entitled to deduct the input VAT from output VAT. Due to the fact that hotels acquired are usually used in whole for taxable activities, the purchaser has the right to deduct the VAT for such transaction.

Kolejną istotną kwestią jest prawo do zwrotu podatku VAT naliczonego. Ustawa o VAT przewiduje zwrot podatku w podstawowym terminie 60 dni od dnia złożenia rozliczenia, jakkolwiek w przypadku, gdy zasadność zwrotu wymaga dodatkowego zweryfikowania, naczelnik urzędu skarbowego może przedłużyć ten termin do czasu zakończenia weryfikacji rozliczenia. Jeżeli jednak przeprowadzone przez organ czynności wykażą zasadność zwrotu, urząd skarbowy wypłaca podatnikowi należną kwotę wraz z odsetkami w wysokości odpowiadającej opłacie prolongacyjnej.

Istnieje możliwość skrócenia standardowego terminu do zwrotu podatku do okresu 25 dni. Skrócenie terminu następuje na wniosek podatnika złożony wraz z deklaracją podatkową, gdy kwoty podatku naliczonego, wykazane w deklaracji podatkowej, wynikają zasadniczo z faktur i innych dokumentów, które zostały w całości zapłacone. Należy przy tym mieć na względzie, że opodatkowaniu podatkiem VAT nie podlega transakcja dostawy przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części. W tej sytuacji nie wystąpi u nabywcy podatek VAT naliczony, będzie on jednak zobligowany do uiszczenia bezzwrotnego podatku od czynności cywilnoprawnych. Z kolei 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.

Oba rodzaje transakcji przejawiają różnice również na gruncie podatku dochodowego od osób prawnych, dla którego znaczenie ma prawidłowe określenie wartości początkowej nieruchomości przy transakcji jej nabycia. Jest to o tyle istotne, że wartość ta będzie determinowała wysokość odpisów amortyzacyjnych, określając tym samym wysokość tarczy podatkowej. Co istotne, tak ustalona wartość początkowa odzwierciedla wartość rynkową nabytych składników majątkowych, co oznacza, że na ten moment u kupującego nie wystąpi istotna ukryta rezerwa.

Z kolei, z punktu widzenia przejęcia kontroli w spółce poprzez nabycie udziałów lub akcji, znaczenie będzie miało określenie wielkości wydatków poniesionych na ich nabycie, odliczalnych w momencie ich odpłatnego zbycia. Wychodząc z procesu inwestycji, podstawowymi scenariuszami wyjścia z niej są, podobnie jak przy jej nabywaniu, transakcje typu share deal oraz asset deal. Etap ten ma bardzo duże znaczenie w procesie optymalizacji podatkowej i nierzadko winien być poprzedzony restrukturyzacją własnościową.

Another significant issue is the right to VAT refund. The act on VAT provides for refund of the tax within the basic period of 60 days upon filing of the tax declaration, however, if justification of such return requires further verification, the head of the revenue office may extend this term until completion of the settlement verification. However, if the tasks performed by the authority confirm that such return is reasonable, the revenue office will pay the applicable amount to the taxpayer along with interest in the amount equivalent to the prolongation fee.

There is a possibility of shortening of the standard term for VAT refund to 25 days. Shortening of this period takes place upon request of the taxpayer, filed along with the VAT declaration, if the charged tax amounts, declared in the VAT declaration, are generally based on invoices and other documents, which have been fully paid. It should also be kept in mind that a transaction of delivery of an enterprise or its organized part is not subject to VAT taxation. In such a case, no VAT is payable by the purchaser, who nevertheless is obliged to pay the tax on civil law transactions, which is not refundable. On the other hand, 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.

Both types of transactions also differ in terms of corporate income tax, for which proper determination of the initial value of the real estate upon its purchase is of significance. This is important due to the fact that this value is to determine the value of depreciation write-offs, and thus the value of the tax shield. It is worth noting that the initial value, determined in this manner, reflects the market value of the acquired assets, which means that at the moment the buyer has no significant hidden reserves.

On the other hand, from the perspective of takeover of control of a company through acquisition of shares of stocks, the value of expenditures for their purchase, deductible upon their sale, is of significance. The basic scenarios for exiting an investment process, like in the case of purchase, are share deal and asset deal transactions. This stage is of great significance for taxation optimization, and in many cases, it should be preceded by ownership restructuring.

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).

W przypadku transakcji typu asset deal korzyść tę można wciąż osiągnąć m.in. poprzez likwidację spółki celowej, do której wcześniej została przeniesiona nieruchomość bądź poprzez kilkukrotny aport nieruchomości w różnych konfiguracjach. 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. Przykładowo - na dzień publikacji raportu wiadomo, że planowane jest podatkowe upodmiotowienie popularnych spółek komandytowo-akcyjnych, co w praktyce znacznie ograniczy ich rolę w procesie planowania podatkowego.

4

Ujawnienie znaku towarowego

W ramach działań restrukturyzacyjnych należy pamiętać również o innych możliwościach optymalizacyjnych. Jednym 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.

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).

In the case of an asset deal transaction, this benefit can still be attained e.g. through liquidation of the special purpose vehicle, to which the real estate has been transferred, or through several in-kind contributions of the real estate in various configurations. 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. For instance, on the date of publication of this report, it is known that popular limited joint-stock partnerships are to be subjected to taxation, which will substantially limit their role in the taxation planning processes.

4

Trademark disclosure

Within the framework of restructuring activity, it is necessary to keep in mind other optimization opportunities. 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 in 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 amortization of intangible assets, which have been created by the enterprise.

5

Wydzielenie działalności operacyjnej od nieruchomościowej

Inwestorzy nabywający nieruchomość mają możliwość zaangażowania się także w działalność hotelową. Wówczas niezbędne staje się podjęcie decyzji o sposobie zarządzania nią, co w znaczący sposób może wpłynąć na efektywność podatkową procesu wychodzenia z inwestycji.

Jedną z opcji w planowanym procesie inwestycyjnym 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 podejmowaniu 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.

W praktyce, najczęściej po wydzieleniu części operacyjnej, inwestor zawiera umowę dzierżawy z operatorem hotelowym posiadającym specjalistyczną wiedzę i doświadczenie w branży hotelowej. Umowa ta może być zawarta zarówno z siecią, która udostępnia markę hotelową jak i z wyspecjalizowanymi podmiotami które będą prowadzić hotel we własnym imieniu, pod swoimi lub obcymi markami hotelowymi (na podstawie umowy franczyzowej). 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.

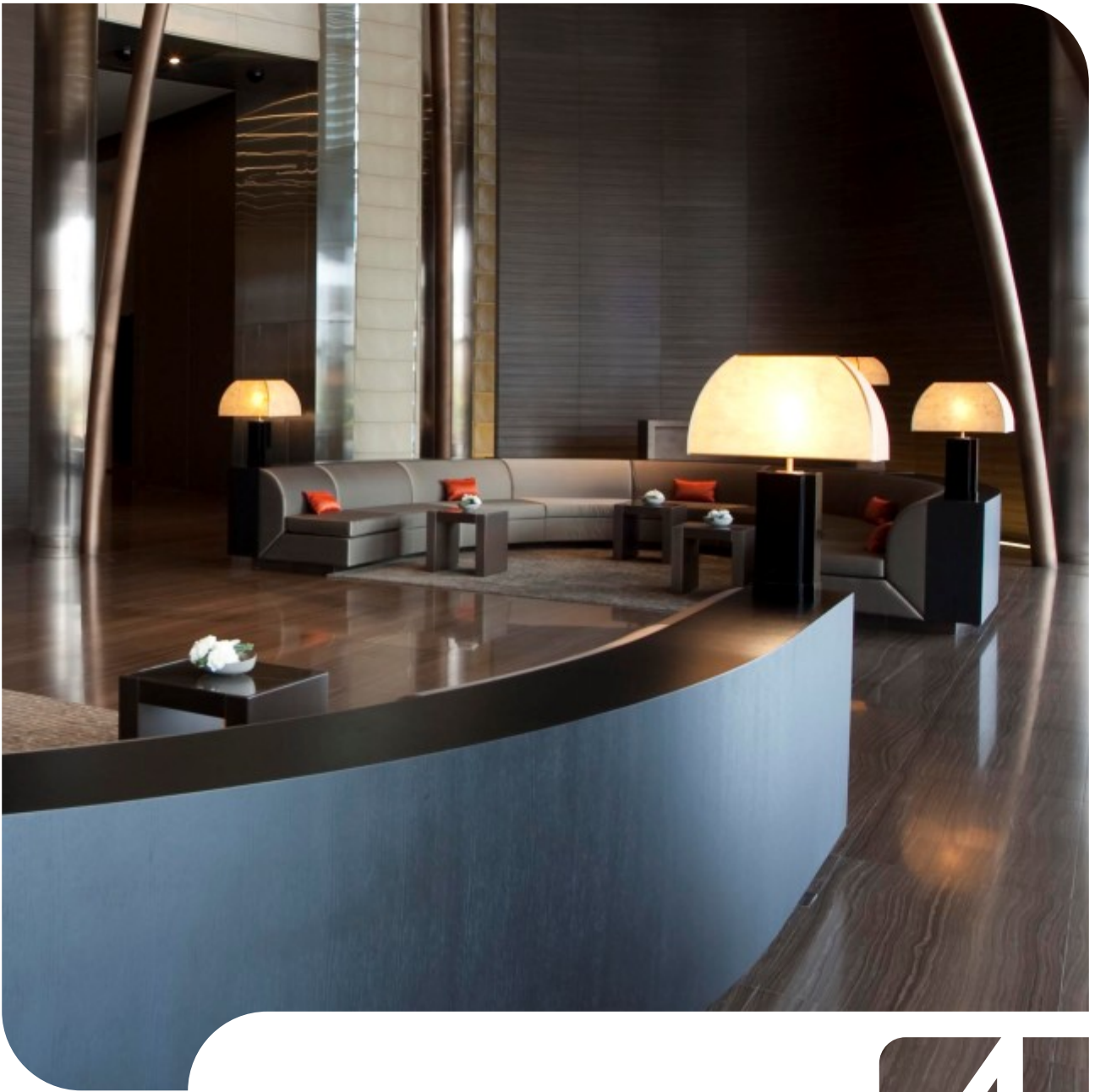
5

Separation of operational and real estate related activity

Investors purchasing real estate can also get involved in hotel operation. In such a case, it is necessary to make the appropriate decisions with regard to management of this activity, which may substantially influence the tax effectiveness of the process of exiting of the investment.

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.

In practice, in most cases, after separation of the operational part, the investor concludes a leasing agreement with a hotel operator, who has the specialist knowledge and experience in the industry. This agreement can be concluded with a network, which provides access to its hotel brand, or with a specialized entity, which is to manage the hotel in its own name, under its own or external hotel brand (on the basis of a franchise agreement). 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.



Finanse
w działalności hotelowej

Finances
in the hotel business

4

1

Polityka rachunkowości

Polityka rachunkowości oraz plan kont

Polska Ustawa o Rachunkowości wymaga posiadania przez jednostkę dokumentacji opisującej w języku polskim przyjęte przez nią zasady (politykę) rachunkowości. Jednym z najważniejszych elementów tejże polityki jest plan kont ustalający wykaz kont oraz przyjęte zasady klasyfikacji poszczególnych zdarzeń gospodarczych w księgach rachunkowych. Jeżeli jednostka nie posiada lub posiada zasady rozbieżne konieczne jest opracowanie lub dostosowanie ich do polskich regulacji księgowo-podatkowych lub wymogów grupowych.

Warto podkreślić, iż celem procesu opracowania lub aktualizacji polityki rachunkowości jest nie tylko dostosowanie jej do wymogów polskiego prawa bilansowego, ale także umożliwienie spółce zwiększenia kontroli nad jej finansami, m. in. poprzez tworzenie raportów zarządczych dziennych, tygodniowych lub miesięcznych na podstawie przejrzystości prowadzonych ksiąg rachunkowych.

Plan kont dostosowany do specyfiki działalności spółki pozwala na prawidłowe sporządzanie deklaracji podatkowych oraz - co jest często wymagane przez spółki działające w ramach międzynarodowych struktur - opracowanie miesięcznych raportów i pakietów konsolidacyjnych dla celów raportowania grupowego.

Standardy sprawozdawczości zarządczej wg USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry)

Przy konstruowaniu polityki rachunkowości, z punktu widzenia branży hotelarskiej, warto rozważyć wdrożenie systemu sprawozdawczości finansowej zgodnego ze standardami USALI. Podnosi on w znaczącym stopniu jakość przygotowywanych raportów wewnętrznych, a po dostosowaniu - zapewnia zgodność z wymogami polskiego prawa, w tym bilansowego i podatkowego.

1

Accounting Policy

The accounting policy and the account plan

The Polish Accounting Act puts an obligation on companies to possess a detailed documentation specifying its accounting principles (policy). 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 policy. If an entity does not possess such policy or the accounting principles used by an entity are not in line with the Polish accounting regulations, it is essential to prepare and adopt proper accounting policy and to adjust accounting rules used by an entity to ones required by the Polish accounting and tax regulations or group requirements.

It should be emphasized that the aim of preparation or updating of the accounting policy is not only to adapt to the requirements of the Polish accounting regulations, but also to enable the company to increase control over its finances, e.g. by preparation of daily, weekly or monthly reports on the basis of transparent accounting books.

Chart of accounts tailored to the specific industry environment the company is operating in allows proper preparation of tax statements, and, which is often required by companies operating within the framework of international structures, preparation of monthly reports and consolidation packages for group purposes.

Managerial reporting standards according to USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry)

When developing the accounting policy from the perspective of the hotel industry, it is worth taking into account the implementation of the reporting system consistent with the USALI standards. It significantly improves the quality of internal reports and, upon adaptation, ensures consistency with the Polish legal provisions, including accounting and tax regulations.

2

Zmiany zasad rachunkowości

Zmiana stosowanych zasad rachunkowości, np. przejście z lokalnych standardów rachunkowości na MSSF (HB, US GAAP), może wynikać z uwarunkowań prawnych – ma to miejsce wówczas, gdy jednostka obligatoryjnie lub dobrowolnie decyduje się na zmianę standardów raportowania. Ponadto hotele będące częścią zagranicznej grupy kapitałowej, a także hotele, które są przedmiotem uwarunkowań prawnych wielu jurysdykcji mogą być zobligowane do sporządzania sprawozdań finansowych wg innych lokalnych standardów rachunkowości.

W takich okolicznościach warto rozważyć profesjonalne wsparcie mające na celu:

- 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).

3

Audyt finansowy - statutowy i dla potrzeb właściciela

Celem badania jest wydanie opinii i raportu z badania określającego czy sprawozdanie finansowe przygotowane przez spółkę oddaje rzetelnie i jasno sytuację finansowo-majątkową podmiotu. Wyniki badania pozwalają minimalizować ryzyka dla właściciela, członków Rad Nadzorczych oraz Zarządu w zakresie odpowiedzialności za rozliczenia finansowo – księgowo firmy oraz dostarcza właścicielom zweryfikowanej przez profesjonalnych audytorów informacji na temat wyników jednostki.

Ponadto 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.

2

Changes in accounting principles

Changing of the applicable accounting principles, e.g. shifting from the local accounting standards to IFRS (HB, US GAAP) may result from specific legal regulations – for instance, if the entity is subject to compulsory or voluntary change of used reporting standards. Moreover, hotels belonging to foreign capital groups, as well as those, which are subject to legal provisions of different areas of jurisdiction, may be obliged to prepare financial statements according to different local accounting standards.

Under such circumstances, it is necessary to consider professional support aimed at:

- 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)

3

Financial audit – statutory and required by the owner

The purpose of the audit is to issue an opinion and a report specifying whether the financial statement prepared by the company presents true and fair view. 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 and accounting settlements of the company and provides the owners with information on the entity's results verified by professional auditors.

Furthermore, 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.

Statutowe badanie powinno uwzględnić ryzyka specyficzne dla firm z danego sektora. Warto podkreślić, iż sięgnięcie po pomoc wyspecjalizowanych audytorów pozwala efektywniej przeprowadzić cały proces, minimalizując zaangażowanie personelu spółki oraz wnosząc wartość dodaną w postaci np. rekomendacji dla Zarządu oraz właścicieli. Przedsiębiorcy korzystający z zewnętrznego wsparcia mogą również oczekiwać, iż w ramach audytu, oprócz opinii i raportu z badania, otrzymają szczegółowe rekomendacje dla Zarządu oraz właścicieli wraz z informacją o zidentyfikowanych słabościach kontroli wewnętrznej oraz zarządzaniu ryzykiem i ich wpływie na finanse spółki.

The statutory audit should take into account risks that are specific for companies from a given sector. It is worth emphasizing that hiring of professional auditors facilitates the entire process, minimizing the involvement of personnel of the company and adding value such as recommendations for the Management Board and the owners. Entrepreneurs who take advantage of external support can also expect that apart from the opinion and report on the audit they will receive detailed recommendations for the Management Board and the owners along with information on the identified weaknesses of internal control and risk management and their impact on finances of the Company.

4

Raportowanie grupowe

W dobie globalizacji i międzynarodowych grup kapitałowych coraz większe znaczenie ma raportowanie finansowe uwzględniające różnice pomiędzy lokalnymi standardami rachunkowości a standardami międzynarodowymi lub grupowymi. Warto, aby proces raportowania grupowego uwzględniał takie elementy, jak:

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

Zalecane jest poddanie raportów grupowych weryfikacji dokonywanej przez niezależnych audytorów na etapie konstruowania samego modelu, jak również poddawanie ich okresowej (np. rocznej) weryfikacji.

4

Group reporting

In the era of globalization and emergence of international capital groups, financial reporting that takes into account the differences between local accounting standards and international or group standards is of growing significance. The group reporting process should take into account as follows:

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

Thus it is recommended for such group reports to be subject to verification by independent auditors even at the early model building stage, as well as their subsequent periodic (e.g. annual) verification.

5

Wdrożenia systemów informatycznych i ich dostosowanie do wymogów polskiego prawa

Dynamiczny rozwój działalności hotelarskiej często wymaga od zarządzających zmian w zakresie stosowanych dotychczas systemów informatycznych obejmujących obszar finansowo-księgowy. W tym przypadku istotne 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 finansowej mogą oznaczać również niezetelność sprawozdań.

Z kolei wejście podmiotu do nowej, rozbudowanej struktury właścicielskiej wymagającej raportowania grupowego może wymagać weryfikacji stosowanego systemu informatycznego w obszarze finansowo-księgowym pod kątem zgodności w wymaganiach grupy. Przy wdrożeniu należy zwrócić uwagę na takie kwestie, jak np.:

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

6

Audyt wewnętrzny oraz audyt śledczy

Optymalizacja procesów wewnętrznych mająca na celu ograniczenie potencjalnego ryzyka nadużyć wymaga wdrożenia efektywnego systemu kontroli wewnętrznej. Audyt wewnętrzny uwzględniający specyfikę branżową jest narzędziem, które umożliwia weryfikację jakości procesów zachodzących wewnątrz spółki oraz obowiązujących procedur kontroli wewnętrznej w celu zapewnienia ich prawidłowości.

5

Implementation of IT systems and their adaptation to the Polish legal requirements

Dynamic development of hotel activity requires the managers to make changes to IT systems used in the area of finance and accounting. In this case, it is necessary to ensure that such systems are compliant with the legal requirements. Any inconsistency in this respect may result in the violation of the accounting and tax regulations and consequently result in penalties. In the case of financial reporting, this may result in the financial statements being unreliable.

On the other hand, if the entity joins new capital group 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 group requirements. Upon implementation, the following issues must be taken into account:

- assessment if the financial and accounting system being implemented is compliant with the requirements of the Polish accounting and tax regulations,
- assessment if the financial and accounting system used for financial reporting purposes is in line with the required 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.

6

Internal audits and fraud investigation

Optimization of processes or activities aimed at limiting the potential risk of abuse require implementation of an effective control 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 correctness

W ramach weryfikacji procesu kontroli analizowane są m.in. poziomy autoryzacji w zależności od istotności zdarzeń, czy też wdrożone schematy księgowania i raportowania. W trakcie wykonywania procedur istotny nacisk kładziony jest na ryzyko nadużyć i defraudacji (fraud investigation). Pamiętać również należy o takich obszarach, jak główne procesy biznesowe (np. proces zakupów czy też proces sprzedaży), procedury i kontrola wewnętrzna, obieg dokumentów, autoryzacje, księgowania, podatki, ryzyko operacyjne, w tym ryzyko nadużyć i defraudacji, sprawozdawczość wewnętrzna oraz finansowa.

7

Procedury kontroli wewnętrznej i raportowanie

Prowadzenie działalności gospodarczej w obecnych czasach wymaga ciągłego monitorowania wyników przedsiębiorstwa. Sporządzanie aktualnych raportów na temat sytuacji finansowej oraz wyników hotelu jest jednym z bardzo ważnych procesów umożliwiających efektywne zarządzanie. Należy podkreślić, iż bardzo często spółki działające w ramach międzynarodowych struktur zobowiązane są do składania okresowych raportów niezbędnych m.in. w procesie konsolidacji sprawozdań finansowych.

Ponadto, w procesie efektywnego zarządzania hotelem, oprócz stałego monitorowania wyników, niezbędne jest również opracowanie procedur kontroli wewnętrznej. Prawidłowo zaprojektowana kontrola wewnętrzna poprawia zarządzanie ryzykiem i zwiększa prawdopodobieństwo realizacji ustalonych celów i zadań. Celem kontroli wewnętrznej jest także minimalizacja ryzyka nadużyć i narażenia jednostki na straty.

Verification of the control process includes analysis of authorization levels depending on significance of events, or the implemented accounting and reporting plans. During performance of procedures, particular emphasis is put on the risk of abuse and 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, including risk of abuse and fraud, internal and financial reporting.

7

Internal control procedures and reporting

Running of business activity requires constant monitoring of the financial results. Preparation of current, up to date reports on the financial situation and results of the hotel's activity is one of the most significant processes ensuring effective finance management. It should be underlined that companies operating within the framework of international structures are very often obliged to provide interim reports essential e.g. in the process of consolidation of the financial statements.

Moreover, in the process of effective hotel management, apart from constant monitoring of the financial results, it is also necessary to devise the internal control procedures. An appropriately designed internal control system improves risk management and increases the probability that established goals will be achieved. The objective for setting the internal control system is also to minimize the risk of fraud and therefore exposure of the entity for losses.

8

Ewidencja i rozliczenia księgowo oraz podatkowe w obiektach hotelowych

Jednym z istotnych elementów dbałości o minimalizowanie ryzyk jest stałe monitorowanie prawidłowości ewidencji i rozliczeń księgowych oraz podatkowych, jak również kluczowych procedur kontroli wewnętrznej w obiektach hotelowych.

Weryfikacja taka nie jest tożsama z audytem operacyjnym (tj. analizą i oceną głównych procesów operacyjnych oraz efektywności kompleksowego zarządzania hotelem, o której więcej piszemy w rozdziale II pkt.6 „Audyty operacyjne” i może obejmować kontrolę poprawności ewidencji i rozliczeń księgowych oraz podatkowych np. w następujących obszarach:

- **proces sprzedaży / przychody ze sprzedaży i należności** – analiza (ewidencja przychodów ze sprzedaży, rozliczanie sprzedaży z różnych tytułów i wg różnych form płatności, monitorowanie i egzekucja należności, itp.) w podziale na różne grupy klientów, z uwzględnieniem różnych form rozliczeń / płatności oraz różnych obszarów działalności hotelowej (tj. przychodów z pokoi, gastronomii, wynajmu sal konferencyjnych, usług dodatkowych i usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne
- **płatności, ewidencja i rozliczenia transakcji opłacanych kartami kredytowymi** – prawidłowość i efektywność rozliczania płatności kartami kredytowymi
- **proces zakupu (przetargi/ ustalanie cen/ wybór dostawców, zamówienia, weryfikacja dostaw** – analiza ilościowa i wartościowa, ewidencja dostawców i dostaw, zużycie, płatności do dostawców, w podziale na poszczególne rodzaje zakupów oraz obszary wykorzystania
- **gospodarka magazynowa (zapasy, koszty materiałów, zobowiązania, kontrola i rozliczanie stanów magazynowych,** w tym inwentaryzacja) w podziale na poszczególne magazyny oraz obszary wykorzystania.

Ponadto weryfikacją powinny zostać objęte **procedury kontroli wewnętrznej** – wskazana jest analiza efektywności procedur kontroli wewnętrznej wykrywających lub zapobiegających nadużyciom, nieuprawnionemu dysponowaniu lub nieefektywnemu wykorzystaniu, jak również weryfikujących prawidłowość ewidencji i rozliczeń księgowych oraz podatkowych.

8

Tax and accounting settlements and records at hotel facilities

An important element of looking after risk minimisation is continual monitoring of the correctness of tax and accounting settlements and records as well as key procedures for internal control at hotel facilities.

Such a verification is identical to an operational audit (i.e.: an analysis and assessment of the main operating processes and efficiency of the comprehensive hotel management, which is expanded on in chapter II pt. 6 “Operational audits” and 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 (sales revenue records, settlements of revenues on account of different titles and according to types of payment, monitoring and enforcing receivables, etc.) divided into different groups of customers, taking into account various settlements / payments and various areas of hotel activity (i.e. revenues from rooms, catering, conference halls, additional services and services rendered by third party entities
- **payments, records and settlements of transactions paid for by credit cards** - correctness and effectiveness of settling credit card payments
- **purchasing process (tenders /setting prices / selection of suppliers, orders, verification of deliveries** - quantitative and value analysis, records of deliveries and suppliers, wear and tear, payments due to suppliers per type of purchase and spheres of use
- **warehouse management (stocks, cost of materials, obligations, control and stock level settlements,** including stock take) per individual warehouses and areas of use.

Furthermore, **internal control procedures** should also be subject to verification - an effectiveness analysis of the internal control procedures is recommended to detect or prevent abuse, unauthorised use or ineffective use as well as verifying the correctness of tax and accounting settlements and records.

Prowadząc analizy warto również przyjrzeć się wpływowi na prawidłowość ewidencji i rozliczeń księgowo-podatkowych:

- struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania obiektów hotelowych,
- funkcjonujących procedur i działań w obszarze kontroli wewnętrznej dla kluczowych i najbardziej ryzykownych działów, procesów i transakcji, pod kątem wpływu na ryzyka księgowo-podatkowe,
- stosowanej polityki rachunkowości oraz wykorzystywanego planu kont, oraz
- wykorzystywanych systemów informatycznych do ewidencji gospodarki hotelowej oraz ewidencji księgowo-podatkowej, pod kątem wpływu na ryzyka księgowo-podatkowe.

Samodzielne identyfikowanie ryzyk i nieprawidłowości może być trudne 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, z drugiej strony ponosi jednak odpowiedzialność za monitorowanie prawidłowości rozliczeń.

Tego typu analizy nierzadko przeprowadza się tuż po nabyciu danego hotelu, czy też po zmianie kluczowego personelu finansowo-zarządczego.

9

Due diligence finansowe

Inwestorzy planujący transakcje, a chcący uzyskać wiedzę o ryzykach, w tym finansowych, powinni rozważyć przeprowadzenie finansowego due diligence, które ma na celu przede wszystkim dostarczenie wiarygodnych informacji na temat spółki będącej potencjalnym celem przejęcia. Elementem tego procesu jest również identyfikacja potencjalnych ryzyk finansowych, które mogłyby być związane z samą transakcją zakupu lub później, już w okresie posiadania przejmowanej spółki.

Skorzystanie ze wsparcia doradcy mającego doświadczenie w branży hotelarskiej zapewni dodatkowo optymalną metodę realizacji projektów tego typu - połączy zarówno efektywność pod względem kosztów, jak i optymalny zakres badania obejmujący te dziedziny, które narażone są na największe ryzyko, zarówno pod względem biznesowym jak i finansowym.

W oparciu o przygotowane dane inwestorzy będą w stanie podjąć optymalne decyzje dotyczące swojego zaangażowania kapitałowego w dany podmiot. Ponadto informacje uzyskane podczas due diligence mogą mieć istotny wpływ na wycenę przedmiotu transakcji, co z kolei może wpłynąć na sam proces negocjacji.

In undertaking analyses one should also take a closer look on the effect of the correctness of tax and accounting settlements and records on:

- 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,
- applications of the accounting policy and the account plan, and
- 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 difficult, 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 on the other hand it is responsible for monitoring the correctness of settlements.

Analyses of this type are often carried out after purchasing a given hotel or after replacing key management and finance personnel.

9

Financial due diligence

Investors planning transactions in order to obtain knowledge on the risks, including financial risks, should consider a financial due diligence review, aimed primarily at obtaining reliable information on the company being the target for takeover. Another component of this process, or done at a or later date, after acquisition of the company is identification of potential financial risks which could be associated with the purchase transaction.

Taking advantage of consulting services provided by an advisor having expertise in the hotel industry, 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.

On the basis of the data prepared, investors will be able to make optimum decisions with regard to capital involvement in a given entity. Moreover, 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 negotiation process.



Polityka personalna w hotelarstwie

Human Resources
in hotel sector



Ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Modelowa polityka personalna, ściśle powiązana ze strategią, obejmuje wszelkie działania związane z tym najważniejszym zasobem, 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, systemów motywacyjnych, systemów wynagradzania, rekrutacji oraz ocen. Przy czym podstawą tego planu jest zawsze człowiek. Warunkiem zaś zaangażowania pracowników jest przejrzystość i zgodność zasad i wartości, na których opiera się kultura organizacyjna hotelu z ich indywidualnymi potrzebami, wartościami oraz aspiracjami.

Kandydaci bardziej świadomie wybierają dzisiaj miejsca pracy, a czynnikiem wyróżniającym pracodawców – i tym samym często decydującym kryterium wyboru – staje się przekonanie o dbaniu o dobro pracownika i skłonność do inwestycji w jego rozwój. Może to oznaczać zaplanowanie rozwoju pracownika od etapu programu adaptacyjnego, zaoferowanie unikalnego systemu bonusowego czy możliwości skorzystania z ciekawego programu szkoleń, albo wszystkie te elementy jednocześnie.

Na tak konkurencyjnym rynku nie może być mowy o rozwoju i sukcesie hotelu, jeśli nie stoją za nim najwyższe kompetencje pracowników. Najlepszych przyciąga dobra marka. Dotarcie do nich i pozyskanie wymaga więc podjęcia wielopłaszczyznowej, przemyślanej, konsekwentnej, spójnej i zaplanowanej komunikacji z różnymi grupami odbiorców (obecni pracownicy, rynek – potencjalni pracownicy, media, konkurencja, inwestorzy), ściśle powiązanej ze strategią i planami rozwoju hotelu. Drugą determinantą sukcesu jest zadbanie o to, aby procesy HR-owe w hotelu nie przebiegały chaotycznie – powinny być spójnym i konsekwentnym działaniem, opartym przede wszystkim na dobrym pomysle, niekoniernie zaś na dużych nakładach finansowych.

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

People are the most important asset of every organisation. Model HR policy, tightly linked with strategy, entails all activities associated with this important asset, facilitating the achievement of goals both at an organisational level as well as at the level of 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, motivational systems, remuneration systems, recruitment and assessments. The individual is always at the base of such a plan. A condition for staff commitment is transparency and agreement of principles and values on which the organisational culture of the hotel is based with their individual needs, values and aspirations.

Today, candidates consciously choose their jobs, and the factor setting employers apart - and by the same often a decisive decision criterion - is care for the welfare of staff and willingness to invest in their development. This may mean planning staff development from the adaptation programme stage, offering a unique bonus system or the possibility to take advantage of an interesting training programme, or all these elements together.

Faced with such a competitive market, we may not even think about growth and success of the hotel, if such is not backed up by staff of the highest quality. The best are drawn by a strong brand. To reach them and acquire them requires undertaking a multi dimensional, thought out, consistent, cohesive and planned communication with various groups of recipients (current employees, market - potential employees, media, competition, investors), tightly linked to strategy and development plans of our hotel. The second determinant of success is care for the hotel's HR processes not to be carried out chaotically - they should be a cohesive and consistent activity, based predominantly on a good idea and not necessarily on large financial expenditures.

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.

1

Skuteczna rekrutacja

Nadrzędnym celem rekrutacji jest wybór najlepszego kandydata, czyli takiego, który z jednej strony wyróżnia się w pozytywny sposób spośród innych aplikujących osób (np. cechami osobowościowymi, doświadczeniem, dodatkowymi umiejętnościami), a jednocześnie ma odpowiednie kwalifikacje, które są niezbędne organizacji do wypracowywania zakładanych wyników. Pamiętajmy również, że wybrany pracownik powinien trwale pozytywnie postrzegać organizację i chcieć planować w niej swoją karierę w dłuższym okresie.

Warto pamiętać o wskaźnikach skutecznej rekrutacji – 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 skutecznym procesie adaptacji zdecydowały się na dalszą karierę w firmie.

Planowanie rekrutacji

Kształtowanie strategii personalnej, w tym również planowanie procesów rekrutacji, powinno być poparte analizą posiadanych oraz pożądaných zasobów oraz odnosić się do przyjętej bądź planowanej strategii i kierunków rozwoju całej organizacji. 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.

Najważniejszym etapem, w obu przypadkach, jest zdefiniowanie potrzeb i rzeczywista analiza stanowiska, które ma być obsadzone. Nie powinna ona bowiem bazować tylko na powszechnej wiedzy o jego specyfice, ale na wielu innych elementach, które często są pomijane przy podejmowaniu działań rekrutacyjnych.

1

Effective recruitment

The primary objective of the recruitment process is to select the best candidate - the one, who, on one hand, is distinguished positively among all applicants (for instance, due to personal traits, experience, additional skills) and, on the other, has the appropriate qualifications that are necessary for the organization to achieve the planned results. We should also make sure the employee perceives our organization positively and is willing to plan long-term career development at the company.

Effective recruitment indicators should be analyzed - it is possible to examine the number of employees hired (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 persons, who decided to pursue their careers at the company after the adaptation period.

Recruitment planning

The shaping of an HR strategy 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. This is important inasmuch that two cases should be considered in recruitment processes, in which the stages of action 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

The most significant stage consists of defining of needs and the real analysis of the position to be staffed. It should not be based upon general knowledge on its specific characteristics, but upon many other components, which are often disregarded in recruitment activity.

Często identycznie nazwane stanowiska w dwóch różnych typach hoteli (np. sieciowym i niesieciowym, czy też w hotelach o różnym standardzie i lokalizacjach) obejmują nie tylko bardzo różny zakres obowiązków, ale wymagają innych kompetencji czy doświadczenia. Przed rozpoczęciem procesu rekrutacji należy dokładnie określić pożądane cechy i umiejętności kandydata biorąc pod uwagę uwarunkowania konkretnego hotelu. Należy również pamiętać nie tylko o formalnych wymogach stanowiska (określone kompetencje niezbędne do realizacji zadań i celów), ale także o cechach osobowościowych i umiejętnościach miękkich, świadczących o właściwym dopasowaniu kandydata do kultury organizacji oraz do zespołu. Jest to szczególnie istotne w przypadku rekrutacji do istniejącego już Obiektu.

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

Formy rekrutacji

Możemy zdecydować się na rekrutację wewnętrzną – realizowaną własnymi siłami (dział HR oraz dedykowani pracownicy operacyjni/ merytoryczni) lub zewnętrzną – realizowaną we współpracy z firmą doradztwa personalnego.

Ta druga forma rekomendowana jest w przypadku stanowisk kluczowych z punktu widzenia hotelu, szczególnie przy niskiej dostępności kandydatów na rynku. Warto mieć na uwadze, iż firmy doradcze mają zwykle szeroki dostęp do kandydatów z określonych branż i doskonałą znajomość rynku. Doradcy personalni nie tylko wyszukają kandydatów spełniających oczekiwania pracodawcy, ale również będą potrafili – przy udziale branżowych ekspertów – zweryfikować ich wiedzę merytoryczną. Zwykle – zwłaszcza przy nowo tworzonych hotelach – warto rozważyć zlecenie profesjonalistom wyszukania najważniejszych z punktu widzenia organizacji osób – dyrektora generalnego, dyrektora/kierownika sprzedaży i marketingu, dyrektora/kierownika operacyjnego, kierownika gastronomii czy też szefa kuchni – a następnie nowo wybranej kadrze menedżerskiej powierzyć budowanie pozostałych struktur.

Należy pamiętać, że decyzja o wyborze sposobu rekrutacji powinna być poprzedzona również analizą kosztową. Często zapomina się, że trudny i długotrwały proces rekrutacyjny realizowany własnymi siłami może być dużo większym obciążeniem finansowym dla organizacji (między innymi ze względu na poświęcony czas pracowników operacyjnych), niż zlecenie go firmie zewnętrznej.

In many cases, positions named identically in two different types of hotels (e.g. a chain and a non-chain hotel, or in hotels that are different in terms of standard and location) consist of a very different scope of duties and require varying competences or experience. Prior to start of the recruitment process, it is necessary to specify precisely the desirable traits and keep in mind not only the formal requirements, associated with the position (specific competences necessary to implement tasks and achieve objectives), but also the personality traits and soft skills, which prove that the candidate matches the culture of the organization and the team - in particular, in the case of recruitment for an already existing facility.

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

Recruitment forms

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

The latter format 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 noted that consulting companies usually have access to a wide range of candidates from various industries and very good knowledge of the market. HR consultants will not only find those candidates, who match the expectations of the employer to the greatest extent, but are also able - in cooperation with industry experts - to verify their professional knowledge. Usually - in particular, in the newly established hotels - it is a good idea to consider ordering recruitment for key positions of the organization - the chief executive officer, the sales and marketing director/manager, the catering manager or the chef - to professionals, and then entrust the newly recruited managerial staff with the task of establishment of the remaining part of the company structure.

It should be kept in mind that the decision on selection of the recruitment mode should be preceded by a cost analysis as well. We often tend to forget that the difficult, time-consuming recruitment process, conducted by internal personnel of the company, may become a much greater financial burden for the organization (among other things, due to the time dedicated to it by operational employees) than entrusting it to a third party company.

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 - narzędzie to jest bardzo efektywne w przypadku hoteli o uznanej marce, gdyż właśnie one mogą, w pierwszej kolejności, liczyć na zainteresowanie ze strony wartościowych kandydatów. Sprawdza się głównie przy rekrutacjach średniego i niższego szczebla.
- mediów społecznościowych oraz portali poświęconych karierze zawodowej.

Nie należy również zapominać, że cennym źródłem kandydatów mogą być obecni pracownicy - warto więc ich zaangażować w poszukiwania. Marketing „szeptany” jest często najskuteczniejszym narzędziem, a z drugiej strony – zaangażowanie pracowników w proces wzmacnia ich poczucie wartości i przynależności do organizacji.

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

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

Weryfikacja

Przy podejmowaniu działań rekrutacyjnych należy również wziąć pod uwagę metody weryfikowania kandydatów. Praktyka pokazuje, że proces selekcji kandydatów jest często wzmacniany dodatkowymi narzędziami (takimi, jak np.: testy, Assessment Center czy próbki pracy), jednak ciągle najwyżej 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.

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:

- Corporate website - this tool is very effective in the case of hotels representing well-known brands, as they can count on attracting more valuable candidates. Most effective with recruitment at middle and lower tier levels.
- Social media and websites dedicated to professional careers.

We should also remember that 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, if the ad is not confidential, the position, the offer)
- 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.

Verification

During recruitment, it is also necessary to take into account the candidate verification methods. 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.

Selekcja i wybór

Po pomyślnym przeprowadzeniu rekrutacji następuje proces selekcji i ostateczny wybór kandydata. 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. Szczególnie należy na to zwracać uwagę przy niskiej podaży kandydatów o określonych umiejętnościach czy kompetencjach.

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.

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 – jest wprawdzie świetna kadra, ale kadra, która sprawdza się „w czasach pokoju”. Rewolucja wymaga innego typu przywódcy – Interim Managera.

Interim Manager - osoba do „zadań specjalnych” - posiada zwykle wieloletnie doświadczenie zawodowe zdobywane w różnych organizacjach, szeroką wiedzę z danej branży (obszaru), ale też dodatkowy wachlarz cech i kompetencji odróżniający go od „zwykłych” managerów. Cechuje go silna osobowość, komunikatywność, umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych na różnych poziomach, a także naturalny autorytet i charyzma. Dokonuje niezbędnych działań, wprowadza ład, zarządza sytuacjami kryzysowymi, podczas gdy sprawdzona kadra może ponownie przejąć stery.

Selection and choice

After an effective recruitment process, one of the candidates is selected. In order for recruitment to be successful -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. This should be kept in mind, in particular, if the supply of candidates with specific skills or competences is limited.

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 thorough procedure.

2

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 - a great team is in place, but this is a team which shines in “times of peace”. A revolution requires a different type of a leader - an Interim Manager.

Interim Manager - an individual for “special tasks” - usually has long term professional experience gained in various organisations, broad knowledge of the given industry (area), but also an additional range of skills and abilities setting them apart from “everyday” managers. Characterised by a strong personality, communication skills, ability to build interpersonal relationships at various levels, as well as a natural authority and charisma. He carries out essential actions, brings order, manages crisis situations until such time as the tried and tested team can take over the reins.

Sytuacje, w których warto rozważyć zatrudnienie ekspertów gotowych do realizacji specjalistycznych kontraktów wymagających ogromnej wiedzy i doświadczenia 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 menedżera (choroba, urlop, szkolenie)
- wsparcie konkretnego menedżera 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).

Rekrutacja Interim Managera w zasadzie nie różni się od rekrutacji najwyższej kadry managerskiej. Istotne jest właściwe zdefiniowanie kompetencji potrzebnych w danym projekcie, dokładne rozpoznanie uwarunkowań i otoczenia, w którym kandydat ma podjąć pracę oraz określenie zadań i celów, które powinien realizować. Ważnym może być także dopasowanie kandydata do kultury organizacji oraz do istniejącego już zespołu. Poszukiwania powinny iść w kilku kierunkach równolegle – w tym poprzez własne kontakty, firmę doradczą, polecenia, portale.

Kluczowe znaczenie przy rekrutacji IM ma weryfikacja jego kwalifikacji i umiejętności przez osoby rozumiejące istotę biznesu, sposób funkcjonowania organizacji i rodzaj zadań do wykonania przez takiego menedżera. Warto również sprawdzić – za zgodą i wiedzą kandydata – referencje: skontaktować się z byłymi zleceniodawcami / współpracownikami / podwładnymi i porozmawiać o szczegółach współpracy z naszym kandydatem. Pytać powinniśmy zarówno o aspekty merytoryczne (nastawienie na cel/osiąganie założonego celu, wiedzę ekspercką i jej zastosowanie), projektowe (pilnowanie terminów, delegowanie zadań, współpraca z zespołem), ale także interpersonalne (reakcja na stres, komunikacja, konfliktowość).

Situations, when it could be worthwhile to consider hiring experts ready to carry out specialist 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).

Recruitment of an Interim Manager is in fact no different from recruiting top management. Correct definition of competencies required in a given project, precise determination of the conditions and surroundings within which the candidate is to undertake work and the definition of tasks and goals which he should perform are essential. It may also be important to match the candidate to the organisational culture and the existing team. The search should be conducted on many levels at the same time - including through own contacts, advisory companies, recommendations and websites.

A key importance in the recruitment of an IM is the verification of his qualifications and skills by individuals understanding the character of the business, how the organisation functions as well as the type of tasks to be performed by such a manager. It is also worth checking - with the candidate's consent - the references: contact the former clients / colleagues / subordinates and talk about the details of our cooperation with the candidate. We should ask both for subject (goal orientation / achieving the set goals, expert knowledge and its application), project (compliance with deadlines, delegating tasks, teamwork) related aspects as well as those interpersonal (work under stress, communication, approach to conflicts).

3

Ocenianie pracowników

System ocen pracowniczych 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. Pomimo więc jego kontrowersyjności, system funkcjonuje lub jest obecnie wdrażany w wielu przedsiębiorstwach, w tym również w branży hotelarskiej.

Mało jest czynników, które szkodzą efektywności zatrudnionych w hotelu osób tak bardzo, jak nie dostosowany do specyfiki hotelu system ocen okresowych. Mylnie jest przekonanie, że wystarczy wziąć formularze używane w jednym hotelu, przejąć używane w nim procedury i już można dokonywać oceny. Opracowanie efektywnego SOO to zagadnienie, z którym każdy hotel / sieć musi uporać się samodzielnie. Nieprawdziwe jest też przekonanie, że ocena pracownika sprowadza się jedynie do wypełnienia mniej lub bardziej starannie opracowanego formularza. 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.

Cele

Cele stawiane przed SOO 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

Staff assessment

The staff assessment system 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. Thus despite the controversies the system functions or is currently being implemented at enterprises including in the hotel sector.

There are few factors which are detrimental to the effectiveness of hotel employees to such a large extent as a periodic assessment system poorly matched to the hotel specifics. It is not true that is sufficient to take forms used in one hotel, use those procedures and we are ready to make an assessment. Developing an effective SOO is an issue with which every hotel / chain must deal with by themselves. The conviction that staff assessment boils down to completing a more or less meticulously prepared form is also incorrect. 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.

Goals

Goals set for SOO 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.

Projekt systemu

Przed podjęciem jakichkolwiek prób wprowadzenia w życie, SOO powinien być starannie zaplanowany i przygotowany. W tej dziedzinie wszelkie nieudane wdrożenia bywają szczególnie bolesne. Projektując konkretne rozwiązanie dla potrzeb danego hotelu / sieci należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- specyfikę danego hotelu, w tym szczególnie jego wielkość
- struktury organizacyjne
- najważniejsze cele strategiczne
- wymagania stanowisk, których ocena dotyczy.

Niezbędne jest jednoznaczne określenie kryteriów oceny oraz zapoznanie wszystkich zainteresowanych osób z procedurami i kryteriami oceny. System ocen musi być sprawiedliwy i obiektywny, otwarty i podatny na zmiany (korygowanie, rozszerzanie procedur i kryteriów oceny). Konstruuując go należy pamiętać o najważniejszym założeniu: pracodawca ocenia pracę zespołu w przeszłości po to, aby wyciągnąć wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie. Natomiast pracownicy biorący udział w SOO oczekują systematycznej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, w szczególności:

- docenienia wyników i wkładu w realizowanie zadań (niedocenie ich starań jest jednym z istotniejszych czynników demotywujących pracowników)
- obiektywnej oceny swoich mocnych i słabych stron, potencjału rozwojowego, informacji dotyczących stopnia spełniania oczekiwań przełożonych, współpracowników, gości hotelu, lecz także
- pomocy w zidentyfikowaniu popełnianych dotychczas błędów, możliwości wyrażenia swoich poglądów na funkcjonowanie działu, dostrzeżenia i nagrodzenia szczególnie dobrych wyników oceny podwyżką, premią lub perspektywą awansu.

Komunikacja

Działania związane z wprowadzeniem SOO należy poprzedzić odpowiednio skonstruowanymi programami szkoleniowymi, przeznaczonymi dla kadry kierowniczej oraz starannie przygotowanym procesem informowania pracowników o planowanym przedsięwzięciu wspartym: prezentacją celów, planowanych metod i procedur oceniania, stworzeniem autentycznych możliwości zgłaszania przez pracowników krytycznych uwag na temat projektowanego systemu, a także włączeniem pracowników w przygotowanie SOO (szczególnie w etap projektowania kryteriów oceny).

System blueprint

Prior to undertaking any attempts to implement it, SOO should be carefully planned and prepared. Here, any failed implementation attempts may be particularly painful. In designing particular solutions for the needs of a given hotel / chain the following factors should be taken into consideration:

- specifics of a given hotel, particularly its size
- organisational structures
- the most important strategic goals
- requirements of positions which are under assessment.

It is also necessary to define unambiguous assessment criteria and to acquaint all interested individuals with the procedures and assessment criteria. The system has to be fair and unbiased, 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 SOO expect systematic feedback regarding their works and in particular:

- appreciation of the results and efforts put into performing various tasks (not appreciating their efforts is one of the most significant factors which demotivate staff)
- an unbiased assessment of the strong and weak sides, development potential, information regarding the degree to which the expectations of superiors, colleagues and hotel guests are met, but also
- assistance in the identification of mistakes, possibility to voice one's opinions regarding the functioning of the department, noticing and rewarding particularly good assessment results by a rise, bonus or a possibility of a promotion.

Communication

Activity associated with the introduction of SOO 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 SOO (and in particular the stage for designing assessment criteria).

Formy i proces oceny

Wpływ strategii na SOO 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 oraz narzędzi
- ocenę okresową – nie zastępuje ona oceny bieżącej, ale jest jej niezbędnym uzupełnieniem, podsumowaniem i rozszerzeniem.

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.

Efekty wdrożenia

Gotowe, szablonowe rozwiązania nie istnieją i istnieć nie mogą. Warunkiem sukcesu jest staranne przygotowanie rozwiązań, które w pełni uwzględniają specyfikę działania konkretnego hotelu. Tak opracowany system ułatwi prowadzenie przejrzystej i otwartej polityki informacyjnej, wzmocni motywację pracowników, a w konsekwencji przyczyni się do sukcesu hotelu.

Rzetelnie opracowany system uwzględniający specyfikę hotelu umożliwi:

- Zwiększenie efektywności zarządzania hotelem: ustalenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy zespołu, poprawę jakości pracy

Assessment forms and process

The effect of strategy on SOO 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 take into consideration two primary forms of staff 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 and tools
- periodic assessment - does not replace the ongoing assessment but is an essential supplement, summary and extension.

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.

Effects of implementation

A ready, of the shelf solutions do not exist. A condition of success is the meticulous preparation of solutions, which fully take into consideration the specifics of the given hotel. A system drawn up in such a way will facilitate a transparent and open information policy, strengthen staff motivation and consequently will contribute to the success of a hotel.

A reliably developed system taking into consideration the specifics of the hotel will allow for:

- An increase in the hotel management effectiveness: setting of the current and potential efficiency of the team, improvement in work quality

- 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.

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.

Skuteczne motywowanie zespołu wymaga więc przede wszystkim dobrego poznania swoich pracowników – każdego indywidualnie - ich osobowości, mentalności oraz celów i potrzeb (czyli tego, co determinuje ich zaangażowanie i powoduje określone zachowania). Bez tej wiedzy trudno jest dopasować pracownika do zajmowanego stanowiska, i - co za tym idzie - dać mu szansę na realizację celów, zarówno jego jak i firmy, w sposób produktywny i kreatywny. Lider, który poświęci swój czas i zaangażuje się w poznanie i poszukiwanie sposobów motywowania podwładnych, ma szansę wykreować odpowiednią kulturę organizacyjną, w której ludzie chcą pracować. Doceniać i być blisko pracowników - oto najprostszy sposób motywowania, choć nie mogący funkcjonować w oderwaniu od uwarunkowań rynkowych i biznesowych (możliwości budżetowe, działania konkurencji itd.).

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

Konstruując system motywacyjny, na który składać się będą poszczególne formy motywacji, warto pamiętać, że powinien on:

- dotyczyć wszystkich pracowników – niezależnie od poziomu stanowiska
- opierać się na spójnych i przejrzystych zasadach
- w sferze elementów finansowych być powiązany z wynikami hotelu oraz uwzględniać jakość i wydajność pracy jednostki na tle grupy.

- 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.

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.

Effective team motivation thus requires good knowledge of employees - each individually - their personalities, mentality as well as goals and needs (or that which determines their commitment and causes given behaviours). Without this knowledge it is difficult to match an employee to a position and subsequently to give them an opportunity to accomplish goals, both their own and the company's in a productive and creative manner. A leader who will devote their time and commit to getting to know and search for methods for motivating subordinates, has a chance to create an appropriate organisational culture within which people want to work. Appreciate and be close to the employees - this is the easiest method for motivating, which however may not function detached from market and business conditions (budget capabilities, competition, etc).

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 a motivation system, constituting of various forms of motivation, one should remember that it should:

- be effective for all employees - regardless of the position
- be based on cohesive and transparent principles
- 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.

Struktura systemu nie zależy od branży, w ramach której operuje firma, natomiast powinna być dostosowana do stanowisk i struktury zatrudnienia (wiek, płeć, status społeczny). Warto, aby uwzględniała zarówno potrzeby pracowników, jak i zapewniała zmienność środków motywacyjnych w czasie, co zapobiegnie zubożeniu na bodziec mobilizujący (jego natężenie, kierunek i rodzaj).

Należy pamiętać, że te same motywatory stosowane do wszystkich nie przynoszą lub szybko przestają przynosić efekt. Istotnym jest stosowanie środków motywacyjnych właściwych dla danego środowiska, zespołu i jednostek, gdzie najdroższym i najbardziej skomplikowanym rozwiązaniem będzie system kafeteryjny, a najprostszym - odpowiedź na sugestie samych pracowników odnośnie najbardziej pożądanym motywatorów.

W systemie, spośród form pozapłacowego motywowania mogą znaleźć się takie, jak np.: rodzinny pakiet dodatkowego ubezpieczenia medycznego, weekend w SPA, atrakcyjna wycieczka, karnety (do kina, teatru, opery, na siłownię, basen, czy inne zajęcia sportowe), dodatkowe dni urlopowe, doskonalenie języków obcych, wizyta u kosmetyczki, zniżki na produkty firmy, bony świąteczne, obiady firmowe czy prenumerata czasopism. Istnieją też całkowicie bezkosztowe formy motywacji – jedną z nich jest upublicznianie awansów czy doskonałych wyników pracy (pracownik miesiąca/ roku). Pracownik, który za swoje osiągnięcia zostanie publicznie nagrodzony, zyskuje prestiż i zainteresowanie współpracowników.

Zindywidualizowane motywatory nie mają nic wspólnego z wartościowaniem, a jedynie z zaspokajaniem potrzeb osób na różnych stanowiskach. Inaczej wszakże należy mobilizować menedżera – mężczyznę, a w zupełnie inny sposób powinno się podchodzić do pracownika niższego szczebla (pokojowa) – pracownicy ci są szczególnie wrażliwi na finansowe bodźce, a z drugiej strony najbardziej oporni na budowanie długotrwałych więzi z organizacją. Inne potrzeby będzie miał samotny pracownik kuchni, a inne pani sprzątająca, która jest samotną matką. Pierwszy ucieszyłby się zapewne z karnetu na siłownię, a dla samotnej matki dużym motywatorem byłoby ubezpieczenie medyczne, czy po prostu umowa o pracę na czas nieokreślony (większe bezpieczeństwo). Istotne znaczenie ma również fakt, że zachęcenie takich pracowników do zwiększonego wysiłku wymaga częstszego komunikowania im, jaką pełnią rolę w naszym hotelu, jaki wpływ ma ich praca na właściwe funkcjonowanie hotelu (działu) oraz na co konkretnie mogą liczyć w zamian za większe zaangażowanie. Warto mieć na uwadze, że efektywne funkcjonowanie systemu motywacyjnego wymaga również jasnego precyzowania zadań i określania momentu „przekroczenia oczekiwań” przez pracownika, czyli np. posprzątanie 13 zamiast standardowo 10 pokoi w tym samym czasie daje prawo do bonusu czy premii.

The structure of the system is not dependent on the industry within which the company operates, however it should be adapted to the positions and employment structure (age, gender, social status). It should take into consideration the needs of workers and ensure variation of motivation means over time, which will prevent indifference to the incentives (its intensity, direction and type).

It should be remembered that the same incentives used for everyone will not be or quickly cease to be effective. It is essential to use motivational means correct for a given environment, team and individuals, where the most expensive and the most complicated solution will be the cafeteria system and the simplest - the answer to the suggestions of the employees with regards to the most sought after incentives.

Among the non financial forms of incentives the system could include the following: family packet of additional medical insurance, weekend at a SPA, attractive trip, season tickets (e.g. cinema, theatre, opera, gym, swimming pool or other sporting activities), additional paid holidays, foreign language skills, a visit to the beautician, discounts for company products/services, Christmas vouchers, company dinners or subscriptions to magazines. There are also those incentives which are free - one of such is publicising promotions or excellent results at work (employee of the month/year). An employee who is publically awarded for their achievements, gains prestige and interest from co-workers.

Incentives tailor made for individuals have nothing in common with value building but only satisfying the needs of individuals at various levels. As a male manager should be motivated differently than a female room service - these employees are particularly sensitive to financial incentives and on the other hand most resistant to building permanent bonds with an organisation. A kitchen hand who is single will have different needs from a female cleaner who is a single mother. The first would probably be happy to receive a season pass to a gym, whilst a great incentive for the single mother would be medical insurance, or simply an employment contract for an unspecified time (greater security). The fact that motivating such employees to increased effort requires communicating more frequently what role they play in our hotel is significant, how their work effects the correct functioning of the hotel (department) and what exactly they can count on in return for greater commitment. It is worth bearing in mind that effective functioning of the motivation system also requires a clear definition of the tasks and defining the moment of “exceeding expectations” by the employee, or, for example, cleaning 13 instead of the standards 10 rooms over the same period entitles one to a bonus.

- Należy również pamiętać, że w systemach motywacyjnych – niezależnie od dobranych benefitów – niezmiernie duże znaczenie ma konsekwencja ze strony kadry menedżerskiej. Pracownicy są bardzo wyczuleni na wszelkie odstępstwa od obowiązujących reguł, a jak wiadomo – takie informacje rozprzestrzeniają się błyskawicznie. Lepiej czasem obiecać mniej, ale skrupulatnie te obietnice wypełniać.
- It should also be remembered that in motivation systems - regardless of the choice of benefits - consistency from the managers is of utmost importance. Employees are very sensitive to all deviations from the binding regulations, and as is well known - such information spreads like wild fire. Sometimes it is better to promise less, but meticulously fulfil the promises.

Podatki w hotelarstwie

„Podatki w hotelarstwie” jest pierwszą na rynku wydawniczym publikacją, która w sposób kompleksowy przedstawia podatkowe aspekty funkcjonowania biznesu hotelowego.

W opracowaniu omówiono m.in.

- wybrane formy strukturalne prowadzenia inwestycji hotelowej ze wskazaniem rodzaju i zakresu odpowiedzialności inwestora oraz najważniejszych kwestii podatkowych;
- podatkowe aspekty hotelu jako nieruchomości, zarówno w ujęciu transakcyjnym, jak i bieżącego zarządzania nieruchomością hotelową;
- podatkowe zagadnienia operacyjnej działalności hotelowej tj. amortyzacja wyposażenia hotelowego, opodatkowanie podatkiem VAT pakietów hotelowych, ustalanie cen transferowych;
- opodatkowanie działalności hotelowej z perspektywy pracodawcy, z uwzględnieniem różnych form zatrudniania personelu oraz różnych form płacowego i pozapłacowego wynagradzania pracowników.

Publikacja zawiera wiele praktycznych przykładów, a także omówienie wyroków sądów krajowych i zagranicznych oraz interpretacji prawa podatkowego wydanych przez polskie organy podatkowe. Dzięki temu opracowanie jest zrozumiałe również dla osób, które na co dzień nie zajmują się kwestiami podatkowymi.

Książka jest praktycznym przewodnikiem po rozliczeniach podatkowych w hotelarstwie, przeznaczonym przede wszystkim dla wewnętrznego personelu finansowo-księgowego przedsiębiorstw hotelowych oraz firm świadczących zewnętrzne usługi finansowo-podatkowe dla branży. Będzie przydatna także właścicielom, inwestorom i operatorom hotelowym.

Autorami opracowania są doradcy podatkowi TPA Horwath posiadający wiedzę merytoryczną i praktyczne doświadczenie w sprawach związanych z inwestowaniem w nieruchomości hotelowe oraz prowadzeniem działalności hotelowej.

Taxes in the hotel industry

“Taxes in the hotel industry” is the first publication on the market that gives a comprehensive overview on the tax aspects with respect to running a hotel business.

This paper discusses among others:

- chosen possibilities of structuring a hotel investment with indication of the nature, scope of liability of the investor and the most important tax issues;
- tax aspects related to a hotel property, both in terms of transaction and ongoing property management;
- tax issues regarding operational activity of a hotel i.e. depreciation of hotel equipment, VAT taxation of hotel packages, transfer pricing issues;
- taxation of the hotel activity from perspective of the employer, including different forms of employment contracts and various forms of remuneration and rewarding of employees.

This publication contains many practical examples as well as discusses judgments of national and foreign courts and presents an overview on the individual tax law interpretations issued by the Polish tax authorities. Thanks to that, this book is understandable also for people who do not deal with tax issues on a daily basis.

This book is a practical guide through the tax settlements in a hotel, designed primarily for internal financial and accounting staff of a hotel and companies that provide external financial and tax services for this industry. It may be also useful for owners, investors and hotel operators.

This study was prepared by tax advisors of TPA Horwath, who have substantive knowledge and practical experience in matters relating to investments in hotel properties and operating hotel businesses.





TPA Horwath jest jedną z wiodących firm doradczych w Europie, członkiem globalnej struktury Crowe Horwath International. Oferujemy kompleksowe 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 i użyteczności publicznej, a także handlu i hotelarstwa.

TPA Horwath is one of the leading consulting companies in Europe, a member of Crowe Horwath International global structure. We offer comprehensive business solutions in the area 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 public utility sector 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. Grójecka 5
02-019 Warszawa
Tel: +48 22 44 00 200
Fax: +48 22 44 00 201

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

Kontakt | Contact



Janusz Mitulski
Partner
Doradztwo Hotelowe
Hotel Advisory

jmitulski@horwathhtl.pl



Małgorzata Dankowska
Partner
Doradztwo Podatkowe
Tax Advisory

malgorzata.dankowska@tpa-horwath.pl



Krzysztof Dziekoński
Partner
Audyty i Doradztwo Transakcyjne
Audit & Transaction Advisory

krzysztof.dziekonski@tpa-horwath.pl



Dorota Trojanowska
Partner
Doradztwo Personalne
Human Resources Advisory

dorota.trojanowska@tpa-horwath.pl

Współautorzy HotelGuidebook 2013 | Co-authors of HotelGuidebook 2013:

Katarzyna Tencza - Horwath HTL

Anita Bis, Anna Kielczewska, Anna Szczepaniec, Zoja Choromańska - TPA Horwath

Projekt graficzny i redakcja | Design and editorial:

Katarzyna Królak, Head of Marketing, TPA Horwath

Skład i druk | Composition of printing and printing:

Brand Friend - Janusz Siwek, 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