Operat finansowy

funkcjonowania 3* hotelu
w zaadoptowanym na ten cel
i rozbudowanym budynku kamienicy
położonej przy ulicy Kaliskiej 2
w Pleszewie

Warszawa, Listopad-Grudzień 2018 rok

Autor: (-) Jacek Piasta

jacek piasta
DORADZTWO HOTELARSKIE

Instytut Hotelarstwa
The Hotel Institute

1. Dane obiektu projektowanego 3
2. Ocena miejsca inwestycji..... 4
3. Konkurencja 6
3.1.1. Konkurencja - rynek lokalny..... 6
3.1.2. Sektorowo: podróże służbowe 6
3.1.3. Sektorowo: MICE..... 7
3.1.4. 'Sąsiedzi'..... 8
3.2. Benchmarking 8
3.3. Ocena konkurencji 9
4. Ceny usług w hotelarstwie.....13
4.1.1. Rentowność podstawowych usług.....13
4.1.2. Sezonowość cen 14
4.1.3. Ceny w hotelach.....15
4.1.4. Ceny średnie w projektowanym obiekcie .17
5. Segmenty klientów hotelu.....18
5.1.1. Podróżujący służbowo 18
5.1.2. Segment MICE 18
5.1.3. Turyści indywidualni 19
5.1.4. Sąsiedzi.....19
6. Ceny usług projektowanego hotelu.....19
6.1.1. Usługi noclegowe 19
6.1.2. Ceny śniadań i pozostałej gastronomii 21
6.1.3. Inne usługi.....23
7. Pozostałe przychody.....23
8. Analiza SWOT 23
8.1.1. Szanse z otoczenia.....23
8.1.2. Zagrożenia w otoczeniu 24
8.1.3. Silne strony projektu.....24
8.1.4. Słabe strony projektu 25
9. Strategia konkurowania.....25
9.1.1. Strategie - syntetycznie 25
9.1.2. Strategia dla projektowanego hotelu.....26
10. Prognozowane wykorzystanie pokoi 26
11. Koszty 27
11.1.1.Termin uruchomienia hotelu.....27
11.1.2.Koszty Pracy.....27
11.1.3.Koszty działalności.....30
12. Założenia do symulacji prognozy wyników ..31
12.1.1.Przychody 31
12.1.2.Koszty niepodzielone.....31
12.1.3.Prowizje, koncesje, ubezpieczenia 31
13. Wynik z działalności 32
13.1.Wrażliwość projektu.....33
13.1.1.Frekwencja dla wyniku '0' 33
13.1.2.Wrażliwość cenowa 33
14. Komentarz 34
15. Spis tabel.....35

1. Dane obiektu projektowanego

Parametry użytkowo-funkcjonalne, przyjęte jako podstawa do wyliczeń ekonomiki funkcjonowania hotelu prezentują tabele w tym punkcie.
Budynek będzie hotelem w rozumieniu przepisów ustawy o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 roku (Dz.U. z 2016 r. poz. 187) z późniejszymi zmianami. Hotelem trzygwiazdkowym.
Miał będzie 22 pokoje w standardzie trzech gwiazdek, o różnych powierzchniach mieszkalnych: od pokoju jednoosobowego po *junior apartment* włącznie.
Do tego restaurację w zabytkowej piwnicy w kamienicy i salę wielofunkcyjną w przyziemiu nowo wybudowanej części budynku, do spotkań czy to okolicznościowych czy biznesowych: konferencji, szkoleń.
A dodatkowo salę na poddaszu kamienicy.

Kondygnacja	Pokoi	Miejsc noclegowych	Noclegowy max
-1	0	0	0
0+	11	20	35
+1	11	20	34
+2	0	0	0
Σ	**22**	**40**	**69**

Tab. 1. Pokoje a możliwości kwaterunkowe budynku po rozbudowie.

Klasycznie: maks 2 os. w pokoju	Konferencyjnie: jedna osoba w łóżku, miejscu do spania	Noclegowy, wakacyjny max:
40 os.	55 os.	69 os.
[ZE]	8.030	Pokojonocy

Tab. 2. Możliwości kwaterunkowe budynku - podsumowanie

Zdolność eksploatacyjna [ZE] - potocznie: ilość pokoi (produktów), które hotel ma do sprzedania w ciągu roku. Ten sam pokój, o tym samym numerze - kolejnego dnia jest już kolejnym produktem. Pokój danej doby niesprzedany - przepada.

Parter | 0+		
Pokój	Miejsc	Rodzaj pokoju
101	1 + 1	SGL + fotel
102	1	SGL
103	2	TWN / DBL
104	2	TWN / DBL
105	2 + 2	APTJ + sofa
106	2 + 2	TWN / DBL + sofa
107	2 + 2	TWN / DBL + sofa
108	2 + 2	TWN / DBL + sofa
109	2 + 2	TWN / DBL + sofa
110	2 + 2	TWN / DBL + sofa
111	2 + 2	TWN / DBL + sofa
Σ	**20 + 15**	← łóżek + dostawek
1 piętro		
201	2	TWN / DBL
202	1	DBL
203	2	TWN /DBL
204	1	SGL
205	2 + 2	APTJ + sofa
206	2 + 2	TWN / DBL + sofa
207	2 + 2	TWN / DBL + sofa
208	2 + 2	TWN / DBL + sofa
209	2 + 2	TWN / DBL + sofa
210	2 + 2	TWN / DBL + sofa
211	2 + 2	TWN / DBL + sofa
Σ	**20 + 14**	← łóżek + dostawek

Tab. 3. Struktura zakwaterowania w poszczególnych pokojach na poszczególnych piętrach budynku

2. Ocena miejsca inwestycji

Pleszew: miasto w województwie wielkopolskim, w Kaliskiem, na Wysoczyźnie Kaliskiej, nad Nerem, siedziba powiatu pleszewskiego i gminy Pleszew.

TURYSTYKA

Najstarsze ślady ludzkiej obecności z okolicy miasta pochodzą z ok. 8300 r. p.n.e. Początki osadnictwa datowane są na IX wiek p.n.e.
Pierwsze wzmianki o mieście pochodzą z 1283, kiedy książę kaliski i poznański Przemysł II potwierdził prawa miejskie w dyplomie poddającym civitas Plessov jurysdykcji kaliskiej.
Od 1314 Pleszew leżał w województwie kaliskim i był miastem prywatnym, a pierwszym znanym z nazwiska właścicielem był odnotowany w 1395 Filip z Cielczy.
W okresie średniowiecza stał się miastem średniej wielkości, czego potwierdzeniem było zobowiązanie do wystawienia 12 pieszych żołnierzy na wyprawę malborską w 1458 r. Przywilej króla Jana Olbrachta z 1493 zezwalał na cotygodniowe targi oraz dwa jarmarki w roku: na św. Floriana (4 maja) i św. Jana Chrzciciela (29 sierpnia).
Na początku XVI wieku w mieście działało 9 cechów a w 1580 odnotowano tu 86 rzemieślników. W okresie reformacji miasto było ośrodkiem protestantyzmu.

[źródło: Wikipedia]

Brzmi ciekawie i zachęcająco. I co z tego?
Turystyka nie jest mocnym punktem oferty miasta. Praktycznie próżno szukać na stronach miasta zakładki 'Turystyka', a znalezienie informacji choćby o zabytkach i interesujących miejscach wymaga poszukiwań w internecie, co nie przysparza miastu turystów.

Pleszew nie jest miastem rozpoznawalnym turystycznie. Nie będzie Sopotem czy Sandomierzem czy Gnieznem.
Ale ma kilka atrakcji turystycznych.
A nie jest atrakcją turystyczną w rozumieniu produktu turystycznego. Miasto, bez względu na formę własności, ma trzy muzea: regionalne, piekarstwa i pamięci rzemiosła pleszewskiego - tak wynika z informacji powszechnie dostępnych w internecie, o ile się ich poszuka.
Ma też wąskotorową Pleszewską Kolej Lokalną.
A na terenie powiatu i gminy znajdują się kolejne atrakcje.
Jest więc znacznie bogaciej, niż wynika ze strony www miasta.
Do tego dochodzi oferta sezonowa i okazjonalna: festyny i wydarzenia w mieście. To wszystko elementy *produktu turystycznego miejsca* jakim jest Pleszew.
Znać w tym obszarze zaniechania działań ze strony władz miasta - ze szkodą dla rozpoznawalności turystycznej miasta i liczby turystów miasto odwiedzających, zostawiających w nim swoje pieniądze oraz szukających na miejscu noclegu.

TURYSTYKA BIZNESOWA

Turystyka biznesowa to podróże służbowe i wyjazdy na konferencje, szkolenia, czy wyjazdy firmowe.
A miasto, i gmina i powiat należą do prężnych ośrodków gospodarczo-biznesowych jak na swoją wielkość.
Jest i oferta strefy ekonomicznej będącej podstrefą Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej i rozwój przedsiębiorczości - tradycyjny na tych terenach.
Miasto leży w regionie o tradycjach gospodarczych, gdzie także okoliczne miasta: Jarocin, Kalisz, Ostrów Wlkp., Środa Wlkp., Września - mają swoje tradycje gospodarcze a i obecnie rozwijają się gospodarczo.

Aktywne gospodarczo przedsiębiorstwa wymagają ciągłych kontaktów biznesowych - przyjmują wizyty i delegacje u siebie na miejscu. Na początku wieku lansowana była teza, że rozwój technik komunikacji: internetu, poczty elektronicznej, komunikatorów, w tym z obrazem (np. Skype) - skutecznie wyeliminuje konieczność podróżowania i chęć bezpośredniego spotykania się w celach służbowych i zawodowych.
Tymczasem dzieje się dokładnie odwrotnie: ilość podróży służbowych i spotkań - rośnie z roku na rok i w wymiarze ilościowym i wartościowym.
A to wymaga obiektów i miejsc noclegowych.

TRANSREGIONALIZM

Hotele położone 'w połowie drogi' pomiędzy dwoma ważnymi ośrodkami administracyjno-gospodarczymi - o ile mają zaplecze konferencyjne mogą liczyć na zainteresowanie ze strony firm o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim a także globalnych.
Klienci szukają na spotkania miejsc 'w połowie drogi'.
A jeśli hotel leży 'w połowie drogi' dla więcej niż dwóch dużych ośrodków? Tym lepiej.
Dla Wielkopolski - Poznania, Dolnośląskiego - Wrocławia i Łódzkiego - Łodzi to Kalisz jest idealną

lokalizacją trans-regionalną. Drugi jest Ostrów Wlkp. i ex aequo może być Pleszew, o ile w ofercie miasta będzie hotel z zapleczem konferencyjnym i innymi elementami oferty potrzebnej klientom segmentu turystyki biznesowej.

Hotel w Pleszewie przyczyni się do rozwoju *turystyki biznesowej* w mieście. Zarówno w wymiarze indywidualnych podróży służbowych do firm w mieście i okolicy, jak i do przyjazdów w celu spotkania się 'dla wszystkich w pół drogi' osób z Poznania, Wrocławia i Łodzi, czyli podróży sektora MICE[1] (z ang. *majs*).

NOCLEGI W MIEŚCIE I OKOLICY

Pokoje w internacie OHP, Apartamenty Zamkowa z pięcioma apartamentami i pojedyncze pokoje-noclegi pracownicze - oferta noclegowa centrum miasta jest więcej niż uboga.
Na przedmieściach jest Acwador - jedyny skategoryzowany hotel w mieście. Ma on oficjalnie 2 gwiazdki i 17 jednostek mieszkalnych.
6 kilometrów od centrum jest jeszcze Ludwinka, obiekt który nielegalnie posługuje się nazwą hotel, a oferuje pokoje 1 do 4 osobowe w standardzie tzw. turystyczno-weselnym. W podobnej odległości od centrum, w Zawidowicach znajduje się 3 gwiazdkowy hotel Stara Stajnia mający 32 dwuosobowe pokoje. Podobnie jak Ludwinka, Stara Stajnia jest de facto obiektem przede wszystkim weselnym.

W Pleszewie, turysta lub osoba przyjeżdżająca w interesach praktycznie nie ma się gdzie zatrzymać. Tymczasem 4x większy od Pleszewa Ostrów Wlkp. ma 7 skategoryzowanych hoteli i kolejne tyle nieskategoryzowanych obiektów noclegowych. Nieco ponad 1,5x większy Jarocin ma 4 skategoryzowane hotele.

KALISKA 2

Kamienica stojąca przy skrzyżowaniu ulic: Kaliskiej i Krzyżowej - lokalizacyjnie jest dobrym miejscem na 3* hotel miejski-biznesowy.
Po pierwsze: ma dobrą lokalizację - widoczną i blisko miejskiego rynku. W samym sercu miasta - to ważne.
Po drugie, przy planowanym zagospodarowaniu nieruchomości, gdy główne wejście będzie od ulicy Krzyżowej - tam także będzie postój taksówek przed hotelem i podjazd pod wejście.
Dzięki takiej lokalizacji zyska na popularności także punkt gastronomiczny: restauracja mieszcząca się w stylowych i klimatycznych piwnicach hotelu.

Słabością hotelu trzygwiazdkowego w tej lokalizacji jest brak parkingu strzeżonego bezpośrednio przy hotelu. Parking powinien być gdzieś niedaleko. Co prawda przepisy rozporządzenia o kategoryzacji w pkt. 8 części I pt. 'Zewnętrzne elementy zagospodarowania i urządzenia' ppkt. 1) wymagają od hotelu trzygwiazdkowego jedynie:
Zapewnienie miejsca postojowego na czas przyjazdu i odjazdu gości oraz w ppkt. 3) *Hotele poza zwartą zabudową miejską: zapewnienie parkingu, garażu lub miejsca postojowego* - czym zwalniają hotele stojące w ścisłej zabudowie miejskiej z obowiązku zapewnienia parkingu - to w takiej lokalizacji jak Pleszew, gdzie większość gości hotelu dotrze doń samochodem - hotelowy parking zamknięty jest niezbędny.

Część gości i klientów hotelu będzie chętnie parkowała na bezpłatnych od 17.00 do 9.00 dnia następnego miejscach parkingowych na Rynku i ulicy Krzyżowej. Ci jednak, którzy potrzebują parkingu strzeżonego - winni mieć go niedaleko hotelu. W przeciwnym razie hotel będzie ciągle tracił gości i klientów.

Kolejną słabością - będącą konsekwencją braku własnego parkingu - będą trudności z parkowaniem w ciągu dnia przez osoby mające interes w budynku hotelu, czy to w formie spotkania w restauracji, czy spotkania w sali konferencyjnej.
Rozwiązaniem może być wydzielenie miejsc parkingowych tzw. *kopert* w ciągu ulicy Krzyżowej 'Tylko dla gości i klientów hotelu'. Miejsca takie są zwykle dzierżawione przez operatora hotelu od miasta. Jednak ich zagwarantowanie jest ujęte już w dokumencie regulującym warunki współpracy między właścicielem nieruchomości a operatorem.

We wcale licznej części takich przypadków miasta wydzierżawiają operatorowi hotelu miejsca parkingowe przy hotelu za przysłowiową 1 złotówkę + VAT za kopertę, kierując się interesem miasta z posiadania atrakcyjnego dla przyjezdnych hotelu w centrum miasta.

[1] *meetings, incentives, conferences, events - ważny sektor gospodarki turystycznej, nazywany przemysłem spotkań. Konferencje, szkolenia, imprezy firmowe ...*

3. Konkurencja

Obecnie, w mieście nie ma oferty noclegowej poza Apartamentami Zamkowa. Jeśli nie w nich, to chętni muszą zatrzymywać się w obiektach na przedmieściach, mających charakter de facto domów weselnych. Chcąc nocować w dobrej jakości hotelu trzygwiazdkowym - z pełną, hotelową ofertą usług - muszą odjechać minimum kilkanaście kilometrów od miasta.

3.1.1. Konkurencja - rynek lokalny

Jak zostało napisane: konkurencji w Pleszewie projektowany hotel nie ma - nie licząc Apartamentów Zamkowa, a te w ograniczonym zakresie. I miał nie będzie, chyba że przy pływalni Park Wodny Planty miasto zdecyduje się na wybudowanie zespołu hotelowo-konferencyjnego na wzór Jaroty w Jarocinie. Na dzień dzisiejszy inwestycja taka jest jednak całkowicie bezcelowa.

Jednak - przy analizowaniu konkurencji lokalnej przyjmuje się, że szukając noclegu osoba zainteresowana określonym standardem weźmie pod uwagę obiekty w promieniu ~30 minut jazdy samochodem. Przyjmując takie kryterium jako konkurentów należy uwzględnić:

Jarocin			
Jarota	3*	51 pokoi	4 sale
Kasyno	3*	10 pokoi	-
Turysta	1*	12 pokoi	-
Walcerek	3*	13 pokoi	
Ostrów Wielkopolski			
Borowianka	3*	84 pokoje	5 sal
Granada	3*	21 pokoi	1 sala
Komeda	3*	31 pokoi	2 sale
Villa Royal	3*	35 pokoi	3 sale
Malwa	2*	17 pokoi	1 sala
Omega	2*	21 pokoi	-
Polonia	3*	23 pokoje	1 sala

Tab. 4. Hotele i obiekty hotelowe w Jarocinie i Ostrowie Wielkopolskim

Kalisz			
Bursztyn	1*	27 pokoi	-
E.T.	3*	17 pokoi	1 sala
Europa	4*	34 pokoje	1 sala
Flora	3*	18 pokoi	-
Calisia	3*	37 pokoi	2 sale
Roma	3*	10 pokoi	-
Seven 7	3*	20 pokoi	1 sala
Kristoff	3*	25 pokoi	1 sala

Tab. 5. Hotele i obiekty hotelowe w Kaliszu

Poza obiektami wymienionymi w tabelach 4 i 5 uwzględnić należy także obiekty nietuzinkowe, jak: Westernland, dworki, pałacyki itp. Nie stanowią one konkurencji o liczącym się potencjale bezpośrednim, choćby z uwagi na lokalizację. Jednak w skali roku skutecznie zabierają klasycznym hotelom pewną, niewielką pulę gości i klientów, przede wszystkim - turystów.

Charakterystyczne dla regionu jest rozdrobnienie bazy noclegowej. Z uwagi na gęstość urbanizacyjną i wzajemną bliskość miast i miasteczek - powstają i funkcjonują obiekty małe: do trzydziestu kilku pokoi. Jedynie hotel Jarota, oferujący gościom 51 pokoi będący *de facto* hotelem niewielkim - jawi się lokalnie dużym hotelem.
Odnotować też należy postępujący rozwój bazy noclegowej. Hotel Jarota miał pierwotnie 21 pokoi a ma 51 pokoi, hotel Borowianka miał pierwotnie 24 pokoje a ma 84 pokoje, hotel Flora (pierwotnie Dyonizy) miał 10 pokoi a ma 18 pokoi.

Należy też podkreślić, że część ujętych w tabelach obiektów jest de facto domami weselnymi, mającymi pokoje hotelowe. W całości skategoryzowanymi na trzygwiazdkowe hotele, jak np. w przypadku restauracji weselnej Walcerek.

3.1.2. Sektorowo: podróże służbowe

Obecnie, osoby mające powody przyjeżdżania do Pleszewa:
- na dłużej niż kilka godzin
- i muszące skorzystać z noclegu
- i oczekujące standardu minimum 3 gwiazdkowego

albo śpią w Apartamentach Zamkowa, albo muszą odjeżdżać do Kalisza, Jarocina lub Ostrowa Wlkp. Analizy pokazują, że najchętniej jeżdżą do Jarocina, gdyż tam jest najbliżej.
Jeśli zaś zadowalają się niższym standardem - korzystają z noclegów na przedmieściach Pleszewa.

Jeżeli w mieście powstanie hotel 3 gwiazdkowy 'z prawdziwego zdarzenia' to nie będzie miał konkurencji i będzie zagospodarowywał gro ruchu z tytułu podróży służbowych do miasta.
A to pod warunkiem stosowania aktywnej polityki monitorowania cen na rynku i bieżącego zarządzania cenami sprzedaży pokoi hotelowych.

Brak w Pleszewie trzygwiazdkowego hotelu miejskiego-biznesowego to kłopot nie tylko dla szukających noclegu przyjezdnych ale także dla lokalnych przedsiębiorców, firm, instytucji i urzędów. Gdy zapraszając partnerów muszą ich lokować poza Pleszewem i uwzględniać ten fakt w organizacji pobytu, scenariuszach biznesowych kolacji czy harmonogramach dnia.
Konieczność dojeżdżania przez kilka dni po 30-40 minut dwa razy dziennie - to kłopot, podobnie jak w przypadku pobytów delegacji kilkuosobowych a już szczególnie - dłuższych delegacji.

Z uwagi na specyfikę rynku opisaną w ostatnim akapicie punktu 3.1.1. hotele z Kalisza, Jarocina czy Ostrowa - nie będą łatwą alternatywą dla podróżujących do Pleszewa. Nie będą więc konkurencją bezpośrednią w przypadku segmentu osób podróżujących służbowo.

3.1.3. Sektorowo: MICE

Projektowany hotel miejski-biznesowy miał będzie salę wielofunkcyjną w przyziemiu nowobudowanej części oraz drugą - na poddaszu w części głównej budynku. Sala w przyziemiu będzie salą główną. Będzie się dzieliła na dwie sale mniejsze. Powierzchnia ta będzie dedykowana spotkaniom typu: konferencja, szkolenie, seminarium, narada, zebranie.
Sala na poddaszu będzie w pierwszej kolejności dedykowana potrzebom gości hotelu pełniąc rolę *lounge-świetlicy*. Ale w razie potrzeby będzie pełniła funkcje konferencyjne lub gastronomiczne.

W połączeniu z zakwaterowaniem dla 55 osób, możliwością całodziennego wyżywienia - hotel powinien skutecznie konkurować o grupy firmowe, konferencyjno-szkoleniowe.

Dwa rodzaje zdarzeń MICE będą miały miejsce w hotelu w Pleszewie:

1) Spotkania lokalne, których organizatorem będzie podmiot z Pleszewa a uczestnikami zarówno miejscowi, jak i przyjezdni.
   Dla tego typu imprez nie będzie konkurencji.
2) Spotkania trans-regionalne, gdy w Pleszewie będą się miały spotkać osoby 'w pół drogi dla każdego'.
   Dla tego typu spotkań potencjalną konkurencją będzie każdy hotel z ujętych w poniższej tabeli.

Ostrów Wielkopolski			
Borowianka	3*	84 pokoje	5 sal
Granada	3*	20 pokoi	1 sala
Komeda	3*	31 pokoi	2 sale
Villa Royal	3*	35 pokoi	3 sale
Malwa	2*	17 pokoi	1 sala
Polonia	3*	23 pokoje	1 sala
Kalisz			
E.T.	3*	17 pokoi	1 sala
Europa	4*	34 pokoje	1 sala
Calisia	3*	37 pokoi	2 sale
Seven 7	3*	20 pokoi	1 sala
Kristoff	3*	25 pokoi	1 sala

Tab. 6. Obiekty konkurencyjne wobec projektowanego z perspektywy organizatorów spotkań trans-regionalnych.

W praktyce jednak obiekty mające duże sale weselno-bankietowe a nie konferencyjno-szkoleniowe będą przegrywały z pleszewskim hotelem wśród organizatorów spotkań dla 20-60 osób.
Organizatorzy unikają sal zbyt dużych jak na swoje potrzeby, by uniknąć negatywnych wrażeń u uczestników.
Sale weselne są więc nieatrakcyjne dla grup liczących mniej niż 60 uczestników. A hotel w Pleszewie będzie się adresował ze swoją ofertą MICE właśnie do mniejszych grup.
Eliminując hotele mające w swojej ofercie sale weselne konkurencję dla projektu w Pleszewie będą stanowiły:

Ostrów Wielkopolski			
Borowianka	3*	84 pokoje	5 sal
Granada	3*	20 pokoi	1 sala
Komeda	3*	31 pokoi	2 sale
Villa Royal	3*	35 pokoi	3 sale
Malwa	2*	17 pokoi	1 sala
Polonia	3*	23 pokoje	1 sala
Kalisz			
Europa	4*	34 pokoje	1 sala
Calisia	3*	37 pokoi	2 sale
Seven 7	3*	20 pokoi	1 sala

Tab. 7. Obiekty konkurencyjne wobec projektowanego według kryterium wielkości posiadanej sali wielofunkcyjnej.

Konkurencja w tym segmencie usług jest silna.
W praktyce - organizator będzie miał do wyboru 10 obiektów zbliżonych jakością, ofertą i lokalizacją. Ale, taka podaż świadczy też o tym, że jest popyt na sale w których można się spotykać w połączeniu z zakwaterowaniem i wyżywieniem uczestników spotkania.

Odnotować należy, że spotkania MICE to często także część nieformalna: rozrywkowa. 'Nie samym szkoleniem człowiek żyje' - mówi powiedzenie MICE. Wśród klientów tym większą popularnością cieszy się obiekt hotelowy - im więcej atrakcji oferuje swoim klientom.

3.1.4. 'Sąsiedzi'

'Sąsiedzi' - to grupa potencjalnych klientów hotelu zamieszkująca w rejonie hotelu: w tym przypadku w Pleszewie i okolicy. Z tego względu zainteresowana jest innymi usługami niż noclegowe:

- restauracyjne,
- konferencje bez noclegu,
- spotkania firmowe,
- imprezy okolicznościowe, prywatne i firmowe.

To cztery produkty, którymi będą interesowali się sąsiedzi projektowanego hotelu. Sąsiedzi w skali miejscowości.
Sala, sale na spotkania i oferta gastronomiczna są dla tej grupy klientów wiodącymi produktami przy podejmowaniu decyzji zakupowych.
Imprezy okolicznościowe od chrzcin po konsolacje, jubileusze prywatne lub firmowe. Obiady firmowe, 'opłatki', 'choinki' itp. Możliwość przenocowania zaproszonych gości też ma znaczenie.
'Sąsiedzi' będą porównywali ofertę odnosząc ją do innych obiektów w okolicy, kierując się kategorią oraz opinią rynkową i doświadczeniami swoimi lub znajomych. Punktem odniesienia będą lokalne obiekty gastronomiczne.

3.2. Benchmarking

Które obiekty przyjąć jako konkurentów względem których będzie się oceniał i pozycjonował projektowany hotel? Które obiekty będą jego benchmarkiem[2]?

Jarocin			
Jarota	3*	51 pokoi	4 sale
Ostrów Wielkopolski			
Borowianka	3*	84 pokoje	5 sal
Granada	3*	20 pokoi	1 sala
Komeda	3*	31 pokoi	2 sale
Villa Royal	3*	35 pokoi	3 sale
Polonia	3*	23 pokoje	1 sala
Kalisz			
Europa	4*	34 pokoje	1 sala
Calisia	3*	37 pokoi	2 sale
Seven 7	3*	20 pokoi	1 sala
Kristoff	3*	25 pokoi	1 sala
Pleszew			
Apt. Zamkowa		5 pokoi	-

Tab. 8. Hotele i obiekty hotelowe będące benchmarkiem dla projektowanego w Pleszewie.

Obiekty zebrane w powyższej tabeli będą pierwszym i najważniejszym benchmarkiem konkurencyjnym dla projektowanego w Pleszewie hotelu. Wśród nich jest świadomie i 4* hotel Europa w Kaliszu i dwa większe hotele: Jarota i Borowianka, czy w końcu Apartamenty Zamkowa z Pleszewa.

[2] *praktyka stosowana w zarządzaniu, polegająca na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych we własnym przedsiębiorstwie do konkurentów we własnej branży uważanych za najlepszych.*

Każdy z obszarów benchmarkingu:

- organizacja i zarządzanie,
- marketing,
- personel,
- technologie i produkcja,
- finanse

- warto i należy porównywać nie z jednym obiektem ale przekrojowo: szukając w każdym z konkurentów relacyjnych obszarów, które u siebie można poprawić.

Tak założone otoczenie konkurencyjne wymusi utrzymywanie atrakcyjnych dla klientów, wysokich standardów pracy projektowanego hotelu przy odniesieniu do organizacyjnych i kosztowych aspektów prowadzenia działalności hotelarskiej, gastronomicznej i towarzyszącej.
Elementem benchamarkingu jest zarówno porównywanie ofert cenowych, jak i stosowanych technologii pracy czy organizacji pracy, jak i warunków zatrudnienia które są oferowane pracownikom.

3.3. Ocena konkurencji

Jarota
Borowianka
Granada
Komeda
Villa Royal
Polonia
Europa
Calisia
Seven 7
Kristoff
Apartamenty Zamkowa

Tab. 9. Obiekty do benchmarkingu bezpośredniego.

Obiekty w powyższej tabeli są podobnej wielkości, ale też dwa są znacząco większe od projektowanego, 22 pokojowego hotelu w Pleszewie. Poza dwoma - są podobnej trzygwiazdkowej kategorii, jeden jest bez kategorii, a jeden hotel jest czterogwiazdkowy.

Jarota | Jarocin

Położony na cichych przedmieściach w Jarocinie przy obiektach sportowych hotel jest rozbudowany, częściowo doinwestowany i przeciętnie dobrze oceniany przez gości. Jest elementem sportowo-rekreacyjnego kompleksu należącego do gminy Jarocin.
Jak na regionalne warunki - mając ~51 pokoi i 120 miejsc noclegowych jest obiektem dużym. Ma też restaurację i 4-y sale konferencyjne. Klienci hotelu mają 'za ścianą' silną atrakcję: basen całoroczny i baseny odkryte oraz obiekty sportowe. Goście i klienci hotelu mają do dyspozycji duży parking obiektu.
Jest też przyszłościowo dobrze skomunikowany z obwodnicą Jarocina (S11) i zjazdem z niej na węźle w drogę wojewódzką 443.

Borowianka | Ostrów Wlkp.

To obiekt wielo-rolowy: przykład typowego dla krajowego rynku etapowego rozwoju oferty gastronomiczno-noclegowo-rekreacyjnej adresowanej 'do każdego'.

- Sala weselna → udająca restaurację.
- Jednogwiazdkowy motel przerobiony na trzygwiazdkowy hotel, który wciąż oferuje równolegle pokoje o: 1*, 2* i 3* standardzie. A o którym właściciel (?) twierdzi, że jest luksusowy, co jest oksymoronem.

HOTEL BOROWIANKA

Hotel Borowianka *** w Ostrowie Wielkopolskim to luksusowy hotel z ponad 18-letnią tradycją.

Zródło: www.borowianka.pl/hotel/ | 5 listopada 2018 rok.

- Położony w centrum osiedla willowego kompleks oferuje szerokie spektrum usług. Konie, karczma, hotel, sala weselna ....

W zależności od sezonu - obiekt może dostrajać ofertę do aktualnie dominującego na rynku segmentu klientów. Sprzyja temu także bliskość 'jeziorka' Piaski-Szczygliczka i tamtejszych terenów rekreacyjnych. Udana lokalizacja.
Część noclegowa ma 82 pokoje zdolne pomieścić 151 osób. Przy czym pokoje są w różnym standardzie. Obok pokoi w standardzie 3* wciąż oferowane są pokoje nawet 1*, co stanowi problem dla większych grup MICE ale nie jest problemem dla gości weselnych.

Poza problemem znacząco nierównych jakościowo pokoi także potencjał parkingowy Borowianki nie jest dostosowany do współczesnych wymogów hotelowych. W wielu terminach znalezienie miejsca parkingowego na terenie lub przy obiekcie jest loterią bez gwarancji na zaparkowanie.

To obiekt przede wszystkim weselny, ale dzięki położeniu i salom atrakcyjny także dla turystów indywidualnych i niewymagających klientów MICE.

Granada | Ostrów Wlkp.

Hotel miał dwie gwiazdki, został wyremontowany w ostatnich latach i ma trzy gwiazdki - to przykład *upgrade* wynikającego ze zmieniających się realiów rynku i potrzeb klientów popartych popytem.
Ma 21 pokoi dwu- i trzyosobowych.
Jest obiektem znajdującym się bezpośrednio przy drodze krajowej numer 25 ze wszystkimi tego konsekwencjami, przede wszystkim hałasem w pokojach i drganiami budynku.
Łatwość trafienia do hotelu jest jego największym atutem. Wzorem moteli ma przystępną cenowo kartę dań w restauracji.
Wzorem okolicznych hoteli stara się obsługiwać przyjęcia okolicznościowe i pozyskiwać klientów na konferencje i szkolenia.
Granada nie będzie głównym konkurentem projektowanego w Pleszewie hotelu.

Komeda | Ostrów Wlkp.

Współczesny hotel obok kina, z klubem nocnym, na osiedlu bloków, przy parku miejskim, 10 minut spacerkiem od Rynku.
Komeda to dobra propozycja dla osób podróżujących służbowo do Ostrowa Wlkp.
Duży parking, 23 pokoje + 4 apartamenty.
Restauracja, bliskość parku, możliwość spędzenia wieczoru w klubie. Coś i nic. Nic szczególnego, co by wyróżniało ten hotel a jednocześnie to koncept na tyle powszechny i powtarzalny w skali Polski, że dużo podróżując po kraju można go polubić. I nie chodzi o sąsiedztwo kina a o jakość i styl wnętrz, elewacji i pokoi.
Z uwagi na otoczenie osiedlem hotel z sukcesem działa w segmencie przyjęć okolicznościowych. Także klub cieszy się umiarkowaną popularnością.
Dodatkowym atutem tego hotelu są realizowane cateringi. To satysfakcjonującej klasy hotel miejski - trzygwiazdkowy, o przeciętnej ale nie złej lokalizacji.

Villa Royal | Ostrów Wlkp.

Podobnie jak hotel Granada, także Villa Royal stoi tuż przy drodze krajowej numer 25, z tym że bliżej centrum Ostrowa Wlkp. Mieści się w starej willi, której atutem są stylowe, adekwatne do budynku wnętrza zarówno pokoi jak i sal czy restauracji - atrakcyjne, o ile ktoś lubi taki właśnie styl.
Budynek mieści 36 pokoi, ma parking, restaurację i 3 sale konferencyjne z mobilnymi ścianami.
Otoczenie i sąsiedztwo hotelu nie należą do najatrakcyjniejszych, nie ma mowy też o prestiżu lokalizacji.
Blisko stąd do stacji PKP, marketów i sklepów wielkopowierzchniowych jak Biedronka, Pepco czy Kaufland.
To co najbardziej łączy ten budynek z projektowanym w Pleszewie hotelem - to elementy stylu, które być może znajdą się w projektowanym budynku z uwagi na jego charakter.

Polonia | Ostrów Wlkp.

Lokalizacyjnie - to hotel najbardziej zbliżony do projektowanego w Pleszewie, bo budynek jest zabytkowy i położony przy Rynku Głównym Ostrowa Wlkp. Ale na tym koniec podobieństw.
We wnętrzach brak konsekwencji skutkuje mieszanką stylów pozwalających prześledzić historię wyposażenia hotelu. Znać chęć nadania wnętrzom jak najlepszych ram i brak kapitału na realizację takiego zadania.
Hotel ma 23pokoje i niewielką (~25 krzeseł), niezbyt przytulną salkę konferencyjną oraz restaurację, w której może mieć miejsce przyjęcie liczące do 40 uczestników.
Hotel oferuje relatywnie niedrogie zakwaterowanie, co jest wynikiem obecnie oferowanej przeciętnej jakości wnętrz i wyposażenia. By stać się 'perłą' potrzebny byłby gruntowny remont i modernizacja, która pochłonęłaby kilka milionów złotych - bez gwarancji zwrotu nakładów w atrakcyjnym okresie a to z uwagi na wielkość miasta i działającą konkurencję.

Europa | Kalisz

Perła w koronie konkurencji. Był trzygwiazdkowy, jest czterogwiazdkowy. Bardzo ładnie i atrakcyjnie zlokalizowany w mieście, choć przez to słabo wypadający w kwestii bezpiecznego parkowania samochodów hotelowych gości, które trzeba parkować na ulicy.
Częściowo odremontowany i doinwestowany, nawiązujący do hotelowej, ponad stuletniej historii budynku.
W hotelu bez trudu można znaleźć pokoje zaledwie trzygwiazdkowe: meble z lat 90, takaż aranżacja. Bliżej tym pokojom do dobrej klasy domu wczasowego niż

najlepszego hotelu na lokalnym rynku. Ale: właściciele modernizują pokoje, więc jest kwestią czasu, gdy pokoje - dziś nazywane Standardowymi - znikną z oferty, a cały budynek będzie adekwatnie do czterech gwiazdek komfortowy, wręcz nieco luksusowy.
Hotel ma 34 pokoje, w tym 9 w rzeczywiście czterogwiazdkowym standardzie, salę konferencyjną na poddaszu, mieszczącą do 100 osób i - zamiast klasycznej-hotelowej restauracji - lokal nazywany *pub restauracyjny*.
Łączy on menu barów makaronowo-burgerowych z lokalami serwującymi krewetki, steki i łososia. Dzięki temu poszerza sobie skutecznie klientelę, choć z uwagi na styl wnętrz - odcina górny segment rynku wg kryteriów siły nabywczej - to nie jest lokal na *biznes lunch* ani tym bardziej *kolację biznesową z klasą*.

Calisia | Kalisz

Najniżej oceniany przez gości hotel we wszystkich ratingach.
Atrakcyjnie położony, jak na ścisłą zabudowę miejską ładny budynek hotelowy. Z parkingiem od strony wewnętrznego terenu zielonego.

Pokoje, łazienki, oferta noclegowa woła o odświeżenie i doinwestowanie, bo odstrasza gości zamiast ich pozytywnie nastawiać i zadowalać.
Wrażenie jest takie: hotel wybudowany i wyposażony w latach 90-ch ubiegłego wieku i od tamtego czasu nic się nie wydarzyło - a hotelarski świat poszedł mocno do przodu. Cienkie ściany, tanie-biurowe drzwi do pokoi, zdekapitalizowane łazienki - przestarzały hotel. I odświeżona strefa wejścia i sala konferencyjna nie zmienią sytuacji hotelu jako przedsiębiorstwa.

Kolejny zdekapitalizowany (jak Polonia) hotel, któremu - by odzyskał blask, uznanie i wyższą rentowność - potrzeba istotnych nakładów finansowych lub niedługo będzie dwugwiazdkowy, a w przyszłości być może w ogóle przestanie być hotelem, choć lokalizacja na to nie wskazuje. Raczej na zmianę właściciela i poważny remont-modernizację.

Seven 7 | Kalisz

Dwukondygnacyjny budynek biurowy przedsiębiorstwa państwowego zaadoptowany na hotel. Lub hotel robotniczy po rearanżacji - tak wygląda hotel Seven. Do niedawna stał on wśród przemysłowych nieużytków, w nieładnej okolicy i otoczeniu. Ostatnio wokół hotelu wyrastają bloki i segmenty. Okolica się cywilizuje i ładnieje.
Ale wciąż jest to hotel położony 'nigdzie': ani biznesowo czy turystycznie - w centrum miasta, ani rekreacyjnie na jego przedmieściach w otoczeniu lasów, wody itp.
W budynku mieści się 20 pokoi, restauracja i sala konferencyjna. Spacerkiem można dojść do dzikich jeziorek, pozostałości wyrobisk przemysłowych, dopóki jakiś developer nich nie ogrodzi na prywatne osiedle.
Poza tym nie ma w okolicy nic, poza zabudową jednorodzinną a niedaleko już i wiejską.

Bardzo podobnie wyglądają przydrożne motele i temu obiektowi najbliżej do motelu. Przyjemnego motelu, o ile nocleg wypada klientowi w okolicy.
Z pozostałymi obiektami Kalisza Seven konkuruje przede wszystkim ceną.

Kristoff | Łaszków

Zajazd przy drodze wojewódzkiej 442. Obok stacji paliw, niegdyś niemarkowej, dziś BP.
Niedawno mądrze zainwestowany i rozwijany. Funkcjonujący jako dom weselny - pojawił się nawet namiot do wesel - ale konsekwentnie budujący się na rynku także jako miejsce ciekawych i cyklicznych wydarzeń kulinarnych.
Oferujący 25 pokoi i 2 apartamenty, restaurację i salę konferencyjną - de facto bankietowo-weselną. Nowocześnie i współcześnie wykończonych.

To jeden z najciekawszych obiektów w okolicy. Gdyby nie był zlokalizowany jak przydrożny zajazd-motel przy stacji paliw, a leżał otoczony choćby zagajnikiem i nad jeziorkiem - byłby regionalną perłą ofert noclegowo-gastronomicznych.
Kristoff jest najbliższym (18 km, ~17 minut jazdy samochodem) konkurentem dla hotelu projektowanego przy Rynku w Pleszewie.
Jego największą słabością z punktu widzenia gości hotelowych jest lokalizacja. Hotele przy stacjach paliw są niechętnie wybierane przez gości innych niż przejezdnych. I ceną muszą kompensować lokalizację.

Odnotować należy, że właściciel stara się odwrócić użytkowo hotel od stacji paliw i rozwija ofertę w stronę pól i zielonej części posiadanego terenu.

Warto zaznaczyć, że hotele: Calisia w Kaliszu i Villa Royal w Ostrowie Wlkp. mają tego samego właściciela.

HOSPITALITY RATING

Istotne znaczenie w analizie porównawczej obiektów potencjalnie konkurencyjnych mają oceny jakości oferty, lokalizacji i świadczonych usług - dokonywane przez ich klientów. Źródłem wiedzy są portale, które takie ratingi umożliwiają: portale rezerwacyjne jak *booking.com*, portale opinii jak *tripadvisor.com* i największa wyszukiwarka na świecie: *google.com*. Dobór źródeł jest taki z uwagi na najszerszy i najgłębszy zasięg działania portali, a przez to ujęcie wszystkich obiektów analizowanych na potrzeby operatu.

Poniżej w tabelach zebrane są wyniki ocen dokonywanych przez gości i klientów hoteli stanowiących benchmark dla projektowanego w Pleszewie.
W wierszu nagłówkowym każdej tabeli jest podana maksymalna wartość oceny jaką obiekt może osiągnąć, a w przypadku gdy to prezentowane przez dany portal - także struktura głosów składające się na wynik, bez ocen neutralnych.

Hotel	Ocena *max. 5*	Struktura ocen *dobre-złe*
Jarota	4,0	65-0%
Borowianka	3,5	58-18%
Granada	4,5	69-8%
Komeda	4,0	64-4%
Villa Royal	3,5	68%-16%
Calisia	3,0	31-19%
Polonia	4,0	63-5%
Europa	4,5	91-1%
Seven 7	3,5	40-20%
Kristoff	4,5	94-0%
Aprt. Zamkowa	-	-

Tab. 10. Oceny gości poszczególnych obiektów.
*Źródło: **tripadvisor.com**. Stan na listopad 2018 r.*

Hotel	Personel	Lokalizacja	Czystość	Vfm[3]	Komfort	Udogodnienia	**Ocena** max.10
Jarota	8,2	8	7,5	7,5	7,1	7,9	**7,7**
Borowianka	8,1	8,3	8	7,5	7,2	7,1	**7,7**
Granada	8,9	8,4	8,4	8,2	7,9	7,8	**8,3**
Komeda	8,8	8,4	8,4	7,9	7,8	7,9	**8,2**
Villa Royal	8,9	8,9	8,1	8	7,9	7,8	**8,3**
Calisia	8,6	8,5	7,8	7,1	6,9	7	**7,7**
Polonia	8,8	9,2	8,1	8,1	7,6	7,6	**8,2**
Europa	9,3	9,5	9,2	8,8	8,6	8,6	**9,0**
Seven 7	8,8	7,6	8,1	7,8	7,4	7,3	**7,8**
Kristoff	9,6	8,4	9,3	9,4	9	8,9	**9,1**
Apt. Zamkowa	9,6	9,5	9,5	9,3	9,3	8,9	**9,4**

Tab. 11. Oceny gości poszczególnych aspektów oferty.
*Źródło: **booking.com**. Stan na listopad 2018 rok.*

Hotel	Ocena *max. 5*	Struktura ocen *dobre-złe*
Jarota	3,9	73-10%
Borowianka	4,1	80-9%
Granada	4,1	73-12%
Komeda	4,2	87-6%
Villa Royal	4,2	82-5%
Calisia	3,8	61-13%
Polonia	4,1	78-6%
Europa	4,4	89-2%
Seven 7	3,8	67-12%
Kristoff	4,3	86-7%
Aprt. Zamkowa	4,6	93-7%

Tab. 12. Oceny gości poszczególnych obiektów.
*Źródło: **google.com**. Stan na listopad 2018 r.*

Analiza powyższych tabel, które pokazują oceny gości w formie rankingów satysfakcji zebrane z trzech klu-

[3] *VfM - value for money = ocena stosunku jakości do ceny.*

czowych portali - pozwalają, w połączeniu z empiryczną znajomością ofert tych obiektów - lepiej przygotować projektowany obiekt, programując go w oparciu o doświadczenia i analizę obiektów konkurencyjnych[4].

Wszystkie trzy zestawienia są dobrym źródłem wiedzy. Za najłatwiejsze do zmanipulowania uznaje się oceny z *google.com*, ale nie - gdy obiekty mają tam po kilkadziesiąt, kilkaset ocen.
Szczególną wiarygodność za to mają oceny z *booking .com*, jako że mogą je wystawiać po terminie pobytu wyłącznie osoby, które dokonały rezerwacji i ją zrealizowały w obiekcie. Przy wielu wystawionych ocenach ich wartość odzwierciedla rynkowe postrzegani i ocenę obiektu przez jego klientów.

4. Ceny usług w hotelarstwie

4.1.1. Rentowność podstawowych usług

NOCLEGI I GASTRONOMIA

W hotelarstwie usługą o najwyższej rentowności jest nocleg, czyli wynajem pokoju.
W polskich realiach prawno-podatkowych - z każdej 1 złotówki przychodu z *wynajmu pokoju* około 70 groszy to zysk brutto.
Proporcje z działalności restauracyjnej są prawie dokładnie odwrotne, około 70 groszy to koszty w każdej 1 złotówce przychodu.
Dlatego hotelarze - szczególnie w *hotelach miejskich*, w dużych miastach - widzą korzyści z ograniczenia do minimum tzn. do podawania śniadań oferty gastronomicznej świadczonej przez hotel.

A niekiedy nawet rezygnują z oferty śniadaniowej, jeśli tylko pozwala na to np. punkt gastronomiczny w bez-pośrednim sąsiedztwie hotelu.
Aż tak daleko idącej rezygnacji ze świadczenia usług gastronomicznych w przypadku hotelu przy Rynku w Pleszewie nie polecamy.
Z kolei, w atrakcyjnie geograficznie położnych z dala od cywilizacji *hotelach pobytowych*: i wypoczynkowych i konferencyjnych, przy prawidłowo skalkulowanej ofercie - wartość utargów ze sprzedaży usług gastronomicznych dorównuje utargom z hotelu - z noclegów a nierzadko je przewyższa.

W samym mieście Pleszew działa kilkanaście różnej klasy i autoramentu *punktów gastronomicznych*: prym wiodą punkty z kebabem, jest pub, pizzerie, kawiarnia i kilka takich, które określają się mianem restauracji: Frascati, Bax, Impresja czy Kasyno. Z tym że w praktyce - poza Frascati - są to sale weselne w lokalach nazywających się restauracją.
Tak więc jedyną restauracją w mieście jest Frascati.

W analizowanej lokalizacji przy Rynku w Pleszewie i obecnym otoczeniu konkurencyjnym – *oferta gastronomiczna hotelu ograniczona do śniadań dla gości hotelu i żywienia MICE i imprez okolicznościowych* – będzie zbyt wąska.
Hotel może i powinien mieć pełnoprawną restaurację. O ile zostanie ona prawidłowo przygotowana i pozycjonowana na rynku – będzie ważnym elementem oferty i *profit center* tego projektu.

Oferta restauracyjna winna być integralnym organizacyjnie i marketingowo elementem oferty hotelu. Sama restauracja jest silnie wrażliwa na koniunktury i dekoniunktury oraz konkurencję cenową.
Punkty z kebabem, otwarte od przedpołudnia do późnej nocy oraz pizzerie dowożące pizze - to trudny konkurent na małych i płytkich rynkach, takich jak pleszewski. Regularna restauracja może nie mieć racji bytu i może nie utrzymać się na rynku przez kilka lat.
W innej sytuacji jest restauracja w hotelu - koniecznie z własną nazwą[5] - gdy rozlicza się ją jako część większego biznesu uwzględniając fakt, że to dzięki restauracji jest część klientów na pozostałe usługi obiektu.

SALE KONFERENCYJNE

Hotel będzie miał salę w przyziemiu nowobudowanej części, dzieloną na dwie, trzy sale mniejsze oraz kolejną powierzchnię wielofunkcyjną na poddaszu.

---

[4] *Warto i należy skorzystać z noclegu w pobliskich obiektach. Sprawdzić empirycznie jakość oferty: wyciszenia, łóżek, łazienki, śniadań, obsługi. To ważna część przygotowania do realizacji własnego obiektu. Nic tak nie buduje wiedzy jak własne doświadczenia i wnioski skonsultowane z ekspertem z branży.*

[5] *Restauracja hotelowa - to najmniej chętnie wybierane przez gości hotelu miejsce na posiłek, chyba że nie mają wyboru. Znacznie chętniej zostają w budynku, gdy mają przekonanie, że korzystają z niezależnej restauracji mieszczącej się w budynku tym samym co hotel. Nadanie nazwy własnej restauracji w hotelu i pozycjonowanie jej na rynku jako niezależnej - dobrze wpływa na wyniki sprzedaży i popyt na jej ofertę. Warto i należy tak postąpić w przypadku projektowanego obiektu, być może wzorując się na rozwiązaniu z hotelu Europa w Kaliszu. Nie aż tak plebejsko, ale doceniając rynkowy sukces samego pomysłu.*

Sale te warto i należy i przygotować możliwie uniwersalnie, tak by zależnie od sezonu i potrzeb pełnić mogły różne role:

- jadalni,
- klubu,
- świetlicy,
- pokoju zabaw,
- salek konferencyjnych, narad, szkoleniowych,
- dużej sali konferencyjnej, plenarnej
- sali zajęć np. tańca

itp.
Uwzględniając możliwość podania w niej posiłku, gdy wynajmujący będzie miał takie życzenie i będzie gotów za taką usługę zapłacić.
Wynajem sali na cele spotkań: konferencji, szkoleń itp. nie może być traktowany w takich obiektach jak projektowany, jako rentowne - samoistne źródło zysków. Bo nie jest.
Ale posiadanie sali/sal jest ważne i korzystne sprzedażowo. Klientom przyjezdnym. Bo wynajmowi zawsze towarzyszą zapytania o inne usługi z oferty obiektu: wyżywienie, serwisy kawowe, noclegi, imprezy integracyjne.

Ponad to - w tej lokalizacji, co roku będzie grupa osób (sąsiadów) chętnych na wynajęcie sali na imprezy okolicznościowe. Sali o charakterze imprezowo-restauracyjnej.
I gdzie wówczas podawać posiłki gościom hotelu?
W sali na poddaszu. Przysłowiowo: piekąc dwie pieczenie na jednym ogniu. Sala na poddaszu to ciekawy i niezbędny element infrastruktury i oferty planowanego hotelu by obiekt mógł jeszcze lepiej zarabiać, choć jej uruchomienie i oddanie do użytkowania może nastąpić później niż innych funkcji hotelu.

Mimo że sala w przyziemiu sama w sobie nie będzie źródłem przychodów gwarantujących rentowność jej funkcjonowania, to bez dwóch zdań będzie ważnym magnesem dla kilka segmentów klientów, którzy tylko dzięki obecności sali/sal w hotelu przyjadą doń i wydadzą pieniądze na noclegi, wyżywienie oraz usługi, dla których wybrali go spośród innych.
Sala – dobrze przygotowana – to ważny 'wabik na klientów'.

4.1.2. Sezonowość cen

W analogicznych rejonach jak analizowany czy to w obiektach skategoryzowanych jako hotel czy nie - rok dzieli się praktycznie na dwa okresy różniące się poziomami cen. Okresy te nazywa się sezonami. Sezonowość wynika z wahań popytu na usługi noclegowe. I to wielkość popytu wyznacza sezony. Dany sezon nierzadko składa się z miesięcy niesąsiadujących ze sobą, np. sezon MICE to miesiące: maj-czerwiec i wrzesień-październik, w sumie to 122 dni w roku.

W dodatku, w każdym sezonie występuje różnica w popycie na usługi noclegowe w weekend a w tygodniu. W miastach będących przede wszystkim centrami administracyjno-gospodarczymi wyższe ceny obowiązują w tygodniu np. w Warszawie, Poznaniu a w miastach będących bardziej atrakcjami turystycznymi np. Kraków - wyższe ceny noclegów są w dni weekendów.

Różnica w poziomie cen uzyskiwanych za te same pokoje wynika z poziomu popytu: im popyt niższy tym niższe ceny.
Różnice w poziomie cen za te same pokoje w różnych datach, terminach - występują zawsze w warunkach rynkowych. Nie obowiązują jedynie w obiektach o uprzywilejowanej pozycji lub roli: hotele przyszpitalne, hotele robotnicze oraz w sytuacji stałej przewagi popytu nad podażą - do czasu wyrównania poziomów poprzez rozwój podaży w wyniku powstania nowych obiektów.

CENNIKI KONKURENCJI

Analiza cenników 14 hoteli wokół Pleszewa pokazuje ... praktycznie brak sezonowości: pokoje kosztują w większości hoteli praktycznie tyle samo, bez względu na okres w roku, miesiąc czy dzień tygodnia.
Czy w regionie nie ma sezonowości?
Jest. W Kaliszu w czerwcu w tygodniu - popyt na ofertę noclegową jest wyższy niż w listopadowy weekend.
Po prostu większość obiektów nie stosuje powszechnych, współczesnych narzędzi zarządzania przychodem. Nie analizują rynku lub robią to w sposób dalece niewystarczający w wyniku czego nie dostosowują cen do popytu, nie reagują na sezonowość która i tak jest.

Czy na pewno jest sezonowość popytu na usługi noclegowe?
Tak.

Bo:

- W zimę *warunki pogodowe* wpływają na ograniczenie podróży służbowych do minimum. Podobnie jak *okres ferii zimowych* w różnych terminach dla różnych województw.
- W wakacje: lipiec-sierpień praktycznie nie ma konferencji i szkoleń z uwagi na okres urlopowy, wakacyjne przestoje itp.
  Z tego też powodu do minimum ogranicza się ruch podroży służbowych.
  Za to w tym okresie najbardziej aktywni są turyści indywidualni, co odczuwają miejsca atrakcyjne turystycznie, pozostałe świecą w wakacje pustkami.
- Maj-czerwiec i wrzesień-październik - to najpopularniejsze miesiące spotkań firmowych: szkoleń, konferencji i eventów.
- Od wiosny (marzec) do wakacji i jesienią (do listopada) jest najwięcej podróży służbowych.
- Od wiosny do początku jesieni wyższy jest ruch weekendowy turystów indywidualnych. Ludzie, którzy w tygodniu pracują na weekend wyjeżdżają. W zależności od miejsca zamieszkania - eksplorują wówczas okolice w promieniu do 150-200 km, w zależności od jakości dróg i występowania atrakcji i produktów turystycznych.

Określenie sezonowości poziomów popytu zawsze dokonuje się dla konkretnej lokalizacji, bo duże różnice występują niekiedy nawet dla niewielkiego regionu a bywają praktycznie takie same i dla województwa. Dal projektowanego w Pleszewie hotelu miejskiego-biznesowego położonego przy Rynku przyjęto sezonowość tj. podział roku kalendarzowego na okresy o odmiennym poziomie popytu *zagregowanej sezonowości poziomu cen usług noclegowych* jak w tabeli:

Sezon A	~33% dni w roku
Sezon B	~67% dni w roku

Tab. 13. Procent występowania dni sezonów w okresie roku kalendarzowego

Czy operator obiektu ma wpływ na długość *sezonu określonych cen* w swoim hotelu? Tak.
W pewnym zakresie - tak: oferując odpowiedni program funkcjonalny, po okresie osiągnięcia przez obiekt dobrej rozpoznawalności na rynku - możliwe jest wydłużanie sezonu uzyskiwania wyższych cen za świadczone usługi.
Z uwagi na charakter i lokalizację projektowanego hotelu, jego wielkość i wynikającą zeń pojemność funkcjonalną - w analizowanym przypadku hotelu miejskiego-biznezsowego - nie będzie możliwości wydłużenia okresu wyższych cen poza stricte sezon - o ile aktywnością w kreowaniu produktu turystycznego nie wykaże się miasto, gmina lub powiat.
Sam hotel - nie mając zaplecza wellness & SPA - nic tu nie wskóra - to słaba strona projektu.

4.1.3. Ceny w hotelach

Dla potrzeb obliczeń w biznes planach i analizach ekonomicznych zawsze przyjmuje się ceny pokoi bez śniadania czy jakichkolwiek innych usług oraz bez podatku VAT (8%), czyli w wartościach netto.

Ceny noclegów w pokojach dwu i jednoosobowych - netto bez 8% podatku VAT i bez wliczonego śniadania - w hotelach i obiektach wytypowanych jako konkurencyjne i/lub będące benchmarkiem dla projektowanego w Pleszewie hotelu, kształtują się w roku 2018 i 2019 jak w tabeli:

Obiekt	Pokój dwuosobowy			
	Ekstr.	Min.	Max.	Ekstr.
Jarota	104 zł	112 zł	120 zł	130 zł
Borowianka	148 zł			
Granada	119 zł	129 zł	131 zł	142 zł
Komeda	166 zł	175 zł	194 zł	-
Villa Royal	-	139 zł	176 zł	-
Polonia	-	125 zł	139 zł	-
Europa	225 zł	255 zł	362 zł	407 zł
Calisia	157 zł	167 zł	181 zł	-
Seven 7	95 zł	110 zł	154 zł	-
Kristoff	138 zł			
Apt. Zamkowa	-	194 zł	213 zł	-
Roma	212 zł	229 zł	241 zł	370 zł
Pałac Witaszyce	111 zł			
Stara Stajnia	-	120 zł	130 zł	-

Tab. 14. Przedziały realizowanych, publikowanych tzn. powszechnie dostępnych klientom cen netto bez śniadania za pokój dwuosobowy w 2018 i 2019 roku w konkurencyjnych obiektach

Obiekt	Pokój jednoosobowy			
	Ekstr.	Min.	Max.	Ekstr.
Jarota	-	91 zł	97 zł	106 zł
Borowianka	120 zł			
Granada	-	101 zł	111 zł	-
Komeda	-	166 zł	184 zł	-
Villa Royal	-	120 zł	139 zł	-
Polonia	111 zł			
Europa	130 zł	134 zł	148 zł	-
Calisia	139 zł	142 zł	157 zł	-
Seven 7	101 zł	119 zł	122 zł	129 zł
Kristoff	129 zł			
Apt. Zamkowa	-	194 zł	204 zł	-
Roma	-	190 zł		273 zł
Pałac Witaszyce	83 zł			
Stara Stajnia	102 zł	120 zł		-

Tab. 15. Przedziały realizowanych, publikowanych tzn. powszechnie dostępnych klientom cen netto bez śniadania za pokój jednoosobowy w 2018 i 2019 roku w konkurencyjnych obiektach

Źródłem cen zebranych w tabelach powyżej, jak i w pozostałych tabelach punktu 4.1.3. są cenniki ze stron www obiektów oraz portale rezerwacyjne i internetowe wyszukiwarki-porównywarki cen.

Zarówno w hotelach jak i w innych obiektach spotkać można ceny wyższe niż ujęte w tabelach. W dni wydarzeń lokalnych: festiwali, występów, uroczystości, być może niekiedy w terminach dużej liczby przyjazdów. Są to dni pojedyncze, ale występujące. Ceny wyższe niż zebrane można znaleźć np. na stronach własnych hoteli czy w niektórych przeglądarkach, tych niszowych.

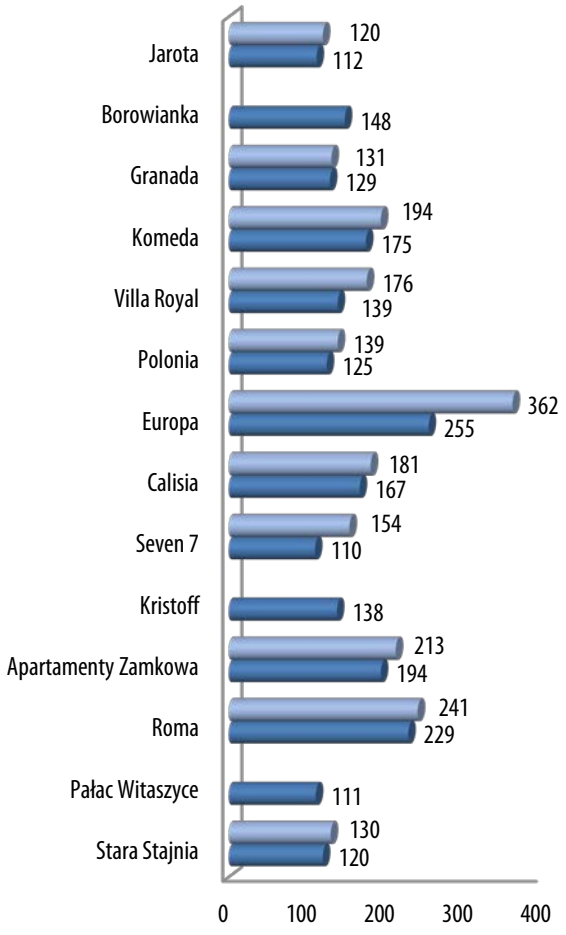
Podobnie, jak zdarzają się ceny jeszcze niższe od tych w tabelach. Ale są to ceny ustalane w rokowaniach między stronami, przy zakupach hurtowych albo w szczególnych warunkach np. kalkulowane w pakietach.

Kolumny zatytułowane 'Ekstr.' pokazują zarejestrowane najniższe i najwyższe ceny jakie oferuje dany hotel w sprzedaży otwartej.

Przedziały cen podane w tabelach 14 i 15 są miarodajne pamiętając o tym, że są to ceny bez śniadań i podatku VAT, czyli ceny netto.

W praktyce rynkowej ceny te są zawsze od 60 zł do ponad 100 złotych za pokój dwuosobowy za dobę wyższe, gdy zawierają 8% podatku VAT i dwa śniadania w cenie noclegu.

Graficzne porównanie przedziałów cen pokoi dwuosobowych w hotelach i obiektach branych pod uwagę jako benchmark projektowanego hotelu w Pleszewie prezentuje wykres poniżej:



Wykres. Przedziały cen netto pokoi dwuosobowych w hotelach i obiektach stanowiących benchmark dla projektowanego hotelu w Pleszewie.

WNIOSKI i SPOSTRZEŻENIA

Badanie cen przyniosło dwa ważne spostrzeżenia:

1) Większość obiektów nie stosuje w swojej pracy codziennego zarządzania cenami - świadomość przydatności aktywnego podejścia do bieżącego ustalania cen jest u lokalnych hotelarzy bardzo słaba: dwa (2!) na 14 obiektów: Jarota i Europa mają instrumenty do bieżącego zarządzania ceną na swoich stronach www. Ale po cenach na *booking.com* widać, że także one z nich nie korzystają.

2) Większość obiektów stosuje ceny płaskie *flat rates* sprzedaży pokoi, w dodatku nie dbając o wymagane przez *systemy sprzedaży* okresy (rok wprzód) publikacji cen.
   Takie same ceny obowiązują zarówno w każdym miesiącu: czy to styczeń czy to wrzesień, jak i przez cały tydzień: czy to środek tygodnia czy weekend.

Takie zachowanie spotyka się w dwóch sytuacjach rynkowych: popytu silnie i trwale przewyższającego podaż lub w sytuacji niskiej świadomości branżowej gestorów bazy noclegowej.

Którekolwiek z tych dwóch zjawisk nie miałoby miejsca - jest to dobry prognostyk dla projektowanego hotelu. O ile operator dopilnuje, by jego obiekt pracował według współczesnych zasad sprzedaży i z należytą starannością.
Będzie to jedną z przewag konkurencyjnych projektu. Która minie, gdy zacznie ją kopiować konkurencja - ale da przewagę na starcie i przez pierwszy rok-dwa działania nowego hotelu.

Badanie cen potwierdziło także, że gestorzy bazy nie reagują lub nie odczuwają sezonowości popytu.

Są miejsca, miejscowości, regiony w których różnice między najniższą a najwyższą ceną za ten sam pokój w zależności od sezonu są trzykrotne lub ponad trzykrotne. W niektórych przypadkach osiągają nierzadko różnicę bliską pięciokrotności najniższej ceny.
Ma to miejsce w miejscowościach sezonowych.
Na przykład nad polskim morzem. Pokój dwuosobowy kosztujący w listopadzie 117 złotych w lipcu kosztuje 574 złote. Netto i bez śniadania.
W Warszawie różnice potrafią być jeszcze większe. Pokój dwuosobowy kosztujący w Wielkanoc 118 złotych we wrześniu sprzedawał się w cenie 771 złotych.

(Sopot. Villa Sedan. Badanie kwiecień-maj 2017 roku i Warszawa. JM Hotel. Badanie wrzesień 2014 rok)

A w okolicznych miejscowościach, analizowanych w promieniu ~30 km od Pleszewa, różnice w wartościach najniższej i najwyższej ceny oscylują wokół 10%. Tak jest w przypadku 80% hoteli i obiektów w okolicy.

Trzy hotele: Europa, Villa Royal i Seven - świadomiej niż pozostali uczestnicy rynku różnicują ceny usług noclegowych. Różnica między najniższą a najwyższą ceną publikowaną nie przekracza 30%, ale na tle konkurencji to i tak jest duża elastyczność cenowa.

4.1.4. Ceny średnie w projektowanym obiekcie

Ceny netto usług noclegowych pleszewskiej i najbliżej Pleszewa położonej konkurencji:

Obiekt	Pokój jednoosobowy		Pokój dwuosobowy	
	Min.	Max.	Min.	Max.
Jarota	91 zł	97 zł	112 zł	120 zł
Apt. Zamkowa	194 zł	204 zł	194 zł	213 zł
Pałac Witaszyce	83 zł		111 zł	
Stara Stajnia	120 zł		120 zł	130 zł

Tab. 16. Przedziały cen w pleszewskiej i bliskiej konkurencji.

Ceny w obiekcie 4*, wiodącego benchmarku:

Obiekt	Pokój jednoosobowy		Pokój dwuosobowy	
	Min.	Max.	Min.	Max.
Europa	134 zł	148 zł	255 zł	362 zł

Tab. 17. Przedziały cen w jedynym 4 hotelu w rejonie.*

Analiza otoczenia konkurencyjnego projektowanego hotelu, jego lokalizacji oraz profilu i programu samej inwestycji:
- niewielki hotel 3* miejski-biznesowy,
- z restauracją,
- dwoma salami i zapleczem gastronomicznym

po analizie ofert i cen obiektów konkurencyjnych, pozwalają przyjąć za realne - ceny usług noclegowych na poziomie jak w poniższej tabeli.

Bez śniadania, za dobę	Sezon B		Sezon A	
	Od - do		Od - do	
Pokój dwuosobowy				
Cena netto	120 zł	190 zł	150 zł	230 zł
Cena brutto	130 zł	205 zł	160 zł	250 zł
Pokój jednoosobowy				
Cena netto	80 zł	140 zł	130 zł	195 zł
Cena brutto	86 zł	150 zł	140 zł	210 zł

Tab. 18. Założone przedziały cen netto i brutto, w zaokrągleniu do pełnych złotych, w projektowanym hotelu w Pleszewie przy Rynku.

5. Segmenty klientów hotelu

Kto będzie przyjeżdżał do miejskiego-biznesowego trzygwiazdkowego hotelu w powiatowym mieście, położonego w samym centrum praktycznie przy Rynku? Dobrze wyposażonego, wygodnego i oferującego całodniowe wyżywienie, salę wielofunkcyjną i możliwość bezproblemowego parkowania.
Ci wszyscy, którzy w Pleszewie i najbliższej okolicy mają interes: cel służbowy lub prywatny.

5.1.1. Podróżujący służbowo

Osoby podróżujące służbowo będą filarem sprzedaży oferty hotelu. To klient całoroczny, najmniej aktywny w okresach wakacyjno-urlopowych. W przypadku hotelu przy Rynku w Pleszewie źródłem klientów zaliczanych do grupy: *podróżujących służbowo*, będą goście:

- raz - z lokalnych firm - gdy osoby rezerwujące noclegi 'delegacjom', kontrahentom, klientom - zostaną poinformowane o nowym hotelu w mieście. Szczególnie, gdy będą miały okazję na 'dniach otwartych hotelu' poznać obiekt na własne oczy i jego ofertę i np. popróbować kuchnię;
- dwa - z portali rezerwacyjnych jak booking, hrs itp., gdzie zobaczą oni zupełnie nowy hotel, trzygwiazdkowy położony w centrum Pleszewa.

Goście tego segmentu *turystyki biznesowej* należą do najbardziej pożądanych w każdym obiekcie hotelarskim.
Są niekłopotliwi, stali w wyborach i płacą za swoje usługi firmowymi pieniędzmi, lub korzystają z zaproszeń organizatorów lub kontrahentów.
Ta grupa klientów nie szuka SPA ani wellness.
Nie po to przyjeżdżają do Pleszewa.
Pragną:

- dobrego skomunikowania obiektu z celem ich przyjazdu,
- spokoju,
- dobrze wyposażonego pokoju,
- szybkiego internetu,
- niekłopotliwego parkowania,
- możliwości zjedzenia posiłków na miejscu w budynku - szczególnie w tych porach roku, w których aura nie zachęca do wychodzenia z budynku nawet na Rynek.

Kluczowe znaczenie ma dla nich komfort pobytu i ewentualnej pracy w pokoju hotelowym: wyizolowanie pokoju od hałasów z zewnątrz (ulicy, otoczenia) i od sąsiadów zza ściany czy piętra wyżej/niżej.

Komfort akustyczny - to kluczowy składnik długookresowego sukcesu rynkowego obiektu. Podkreślam to, bo poziom wysokiej izolacji akustycznej budynku można osiągnąć wyłącznie na etapie inwestycji. Oszczędność lub zaniedbanie w tym obszarze będzie się mściło na właścicielu budynku i operatorze hotelu przez cały czas funkcjonowania obiektu noclegowego, będąc jego istotną słabą stroną - nie do wyeliminowania po zakończeniu inwestycji.
Na jakości płytek w łazienkach - można zaoszczędzić.
Na wielu innych elementach także.
Na dźwiękoszczelności ścian, stropów, okien, drzwi - nie wolno i nie warto. Zwłaszcza na rynku konkurencyjnym, nasyconym konkurentami, a z takim rynkiem mamy do czynienia w okolicy Pleszewa.

5.1.2. Segment MICE

Spotkania grup ludzi, czy to w formie szkoleń czy narad, konferencji - będą drugim elementem *turystyki biznesowej* w projektowanym hotelu.
Czy będą to spotkania ludzi z jednej firmy, instytucji, organizacji, czy ogólnodostępne - to bez znaczenia.
O ile w hotelu będzie sala i oferta gastronomiczna na miejscu - będzie klient MICE.
Z uwagi na liczbę pokoi i wynikowo: zdolności kwaterunkowe oraz pojemność sal i restauracji - obiekt będzie obsługiwał grupy liczące do 55 osób.
To ważny segment klientów dla projektowanego hotelu.

Przez 4 miesiące w roku: maj-czerwiec, wrzesień-październik - jest to istotny klient, patrząc i wg liczby gości i wartości realizowanych przychodów ze sprzedaży. To klient cenny, bo nabywający praktycznie wszystkie usługi znajdujące się w ofercie obiektu.

Grupy MICE będą pojawiały się także w innych miesiącach roku. Nie będzie ich tak wiele jak w sezonie A, często będą to klienci lokalni - bez noclegu, lub z częściowym zakwaterowaniem - niemniej sprzedaż taka mieć będzie miejsce.
Na przykład w listopadzie i grudniu wydawane są do końca budżety i w firmach prywatnych i jednostkach budżetowych - owocuje to zleceniami spotkań firmo-

wych. Także okolicznościowe: opłatki, jajeczka, jubileusze - firmy chętnie zlecają hotelom.

Trzeba odnotować, że grupy MICE są źle przyjmowane przez indywidualnych klientów hotelu, podobnie jak i inne grupy (np. grupy turystyczne) - z uwagi na zachowania 'stadne', dominację i hałaśliwość tego segmentu klientów. Dlatego fortunnym jest, że w okresach najpopularniejszych wśród np. *turystów indywidualnych* - wakacje, weekendy - grupy MICE stanowią znikomy procent gości hotelu.

5.1.3. Turyści indywidualni

Weekendy, długie weekendy, okresy świąteczne i *wakacje letnie* czy *ferie zimowe* - to terminy przyjazdów do hoteli turystów indywidualnych. O ile hotel lub jego otoczenie mają produkt interesujący ten segment klientów.

Pleszew nie jest mekką turystów. A projektowany hotel nawet nie będzie miał basenu jak Jarota.
Ale ma park wodny kilka minut jazdy od hotelu.
A w okresach ciepłej pory roku, gdy Polacy chętnie wyjeżdżają na weekendy w mieście i okolicach jest dość atrakcji by zbudować lokalny produkt turystyczny. Animacja turystyki nie jest zadaniem hotelu, a władz lokalnych, ale zbudowanie programów przysłuży się wzrostowi frekwencji w hotelu i wyższym przychodom. A statystyki pokazują, że z roku na rok Polacy podróżują po Polsce coraz chętniej.
Dla tej grupy klientów słabą stroną hotelu będzie brak zaplecza wellness & SPA. Ale żaden z obiektów konkurencyjnych także nie ma takiej oferty.

Czym zdyskontować brak wellnes mając nieduży budynek położony w centrum miasta?

- Klimatyczną salą na strychu, swego rodzaju klubo-świetlicą, gdzie można poczytać w spokoju, pooglądać telewizję, napić się zawsze herbaty czy kawy. Jeżeli obiekt będzie konsekwentnie oferował dla gości 'klubo-świetlicę' - coś na wzór lotniskowego *lounge* to z sezonu na sezon zbuduje sobie grupę wiernych klientów.
- Wejściówką na basen w miejskim parku wodnym w cenie noclegu. Dla wielu turystów indywidualnych, zwłaszcza rodzin - będzie to atutem hotelu.

A trzeba wiedzieć przygotowując obiekt, że turysta indywidualny należy do najbardziej roszczeniowych klientów spośród wszystkich segmentów. Jest przez to też opiniotwórczy, bo chętnie dzieli się swoimi ocenami, uwagami i zrobionymi zdjęciami na portalach społecznościowych i portalach opinii. Zdecydowanie chętniej czyni to niezadowolony niż zadowolony, czemu sprzyja bezkarność publikowania treści w internecie i traktowanie tego przez część klientów jako formę rewanżu także za wyimaginowane niedostatki.

5.1.4. Sąsiedzi

Ich charakterystyka, jako grupy klientów na usługi hotelu znajduje się w punkcie 3.1.4.
Warto podkreślić ich zainteresowanie ofertą hotelu przez cały rok, pod warunkiem prawidłowego programu, atrakcyjnego dla tej grupy klientów.
Kameralne przyjęcia okolicznościowe: urodziny, imieniny, jubileusze, proszone kolacje czy uroczyste obiady - to podstawowa grupa produktów dla 'sąsiadów'.
To także pokoje 'dla rodziny' przyjezdnej.
Ale 'sąsiedzi' to nie tylko osoby fizyczne - mieszkańcy Pleszewa i okolic, to także firmy, urzędy i instytucje mające w Pleszewie i okolicy swoje siedziby, zakłady, oddziały czy filie.

6. Ceny usług projektowanego hotelu

6.1.1. Usługi noclegowe

W praktyce swojej codziennej pracy projektowany hotel będzie posługiwał się trzema poziomami cen.
Ich stosowanie będzie wynikało z:
- daty i sezonu,
- grupy odbiorców ceny,
- kanału sprzedaży,
- rodzaju oferty.

Ceny zaprezentowane w tabeli nr 18 są cenami brutto, tj. takimi jakie płaci klient, kupując *pokój ze śniadaniem*. Prognozowane dla pokoju jedno- i dwuosobowego.
Są to tak zwane *ceny realizowane*, co oznacza że ceny widniejące na przykład w cenniku na ladzie recepcji w hotelu będą wyższe, by budować jakościowy wizerunek obiektu jako element marketingowego AIDA[6].

[6] *akronim na określenie zestawu kolejnych reakcji klienta wobec produktu. Attention (uwaga): przyciągnięcie uwagi klienta do produktu, Interest (zainteresowanie): zainteresowanie klienta właściwościami produktu. Desire (pożądanie): przekonanie klienta, że produkt jest mu potrzebny i może zaspokoić jego potrzeby. Action (działanie): zakup.*

Cena	Sezon B		Sezon A	
	Od - do		Od do	
Pokój dwuosobowy				
Cena A	130 zł	240 zł	160 zł	320 zł
Cena B	120 zł	220 zł	147 zł	295 zł
Cena C	110 zł	178 zł	-	-
Pokój jednoosobowy				
Cena A	108 zł	180 zł	140 zł	280 zł
Cena B	99 zł	166 zł	129 zł	258 zł
Cena C	95 zł	158 zł	-	-

Tab. 19. Kalkulacyjne przedziały cen pokoi ze śniadaniem i podatkiem VAT, zaokrąglone do pełnych złotych dla pokoju jedno- i dwuosobowego w każdym sezonie.

Brak ceny C - w kolumnach sezonu A nie jest błędem. Po prostu w okresie, gdy hotel w Pleszewie cieszył się będzie najwyższym popytem - nie będzie udzielał tak dużych rabatów. Nie ma takiej potrzeby gdy trwają okresy przychodowych żniw.

Powyższe przedziały cen były wyjściowymi dla cen zastosowanych w symulacjach wyników finansowych w poszczególnych poziomach frekwencji w projektowanym hotelu.

REVENUE MANAGEMENT

Dlaczego do kalkulacji wyniku przyjęto nie jeden a trzy poziomy cen: A-B-C?
Bo przyjęto, że w odróżnieniu od większości hoteli konkurencyjnych, ten - w praktyce codziennego zarządzania sprzedażą - stosował będzie *revenue management* (zarządzanie przychodem - RM).

RM to świadome zarządzanie przychodami, polegające na bieżącym ustalaniu cen za pokoje hotelowe w każdym terminie: *w każdym dniu na do-roku w przód* - w zależności od ilości pokoi, które obiekt posiada jeszcze w tym terminie do sprzedaży.
Ceny dla pokoi są ustalane prawie codziennie a sporadycznie i kilka razy w ciągu dnia - w zależności od popytu i ilości pokoi posiadanych na daną chwilę do sprzedaży.
Prace tę w mniejszych obiektach (tak będzie w tym przypadku) wykonuje menedżer według wytycznych i przyjętej strategii.
A w dużych hotelach zarządzanie cenami robi pracownik, niekiedy dwóch - dedykowanych na pełen etat do pracy nad RM, którzy zajmują się rezerwacjami.
W praktyce - nowoczesne hotelowe programy komputerowe wspierają ten proces ale nie eliminują całkowicie pracy człowieka.

Stosowanie RM pozwala na osiąganie przychodów ze sprzedaży noclegów na poziomie 8-12% wyższym z tej samej ilości zasobów - niż w obiektach nie zarządzających aktywnie cenami. Gwarantuje też osiąganie wyższej frekwencji niż w obiektach stosujących ceny stałe.
W kalkulacji wyników sprzedaży pokoi hotelowych przyjęto, że RM będzie podstawą ustalania w nim cen.

Jednak nie wszystkie segmenty klientów zgadzają się na kupowanie noclegów wg RM.
Wówczas, np. przy długoterminowych porozumieniach, umowach o wzajemnej współpracy - klienci będą otrzymywali stałą cenę pokoi.
Te ceny w dokumencie są poziomem B.
Innym zastosowaniem poziomów cen, tym razem C jest np. tworzenie produktów tzw. pakietów.
Pakiet - to produkt obejmujący kilka dób hotelowych (pokój na kilka dni) oraz kilka innych usług obiektu (posiłki, parking) - sprzedawanych razem w pakiecie.
Kalkulując pakiety na okresy (miesiące) roku mniej atrakcyjne z punktu widzenia klientów obiekt stosował będzie ceny C.
Także wybrane biura podróży, a więc hurtownicy branży turystycznej, otrzymują zazwyczaj za kupowane w hotelu pokoje ceny z przedziału między B a C.
Choć - trzeba od razu zaznaczyć, że z uwagi na lokalizację obiektu, tego typu sprzedaży nie planuje się na etapie symulacji wyników.

Powyższe założenia - na potrzeby analizy rentowności - ujęte są w tabeli nr 19.
Wartopamiętać, że ceny A - publikowane w sposób otwarty tj. przedziałami od-do - będą jedynymi widocznymi dla gości i klientów w cennikach.
A ceny B i C są cenami kontraktowymi i kalkulacyjnymi, praktykowanymi na co dzień w pracy obiektu ale bez podawania ich do publicznej wiadomości.

Stosowanie w codziennej pracy hotelu ustalania cen w benchamrk'u konkurencji i z uwzględnieniem tego, co dzieje się w mieście i okolicach Pleszewa a może wpływać na popyt na usługi noclegowe - będzie wpływało na zwiększanie rentowności prowadzonej działalności w wyniku należytej staranności i w oparciu o rzetelną wiedzę pozyskiwaną z ogólnie dostępnych źródeł.

6.1.2. Ceny śniadań i pozostałej gastronomii

ŚNIADANIE

Śniadanie jest najważniejszym posiłkiem w hotelu. Dlatego, że korzysta zeń najliczniejsza grupa z gości nocujących w hotelu miejskim-biznesowym. Goście przeważnie nie zjedzą w hotelu obiadu, bo są wówczas poza hotelem. Wieczorem, po przyjeździe do hotelu część zje w hotelowej restauracji kolację, zwłaszcza przy braku alternatywy 'na mieście' i przy rozsądnych cenach w menu.
Więc, to śniadanie zje najwięcej osób, na jego podstawie oceniając całą hotelową gastronomię, zamieszczając jego ocenę a bywa że i zdjęcia w internecie.
Tym bardziej, że 'najwięcej osób' w przypadku hoteli analogicznych jakościowo do projektowanego to przedział około 80% gości hotelu.
Żadnego posiłku w hotelu nie zje liczniejsza grupa.

W praktyce pracy hoteli i obiektów noclegowych - śniadania coraz częściej nie są integralnym elementem ceny pokoju. A były jeszcze 15 lat temu.
W wyniku działań OTA[7] tj.: pobieraniu prowizji także od ceny śniadania w cenie pokoju, większość obiektów wyłącza śniadanie jako osobny produkt i oferuje do sprzedaży dwa równoważne produkty: *pokój* i *pokój ze śniadaniem*.
W Polsce przy kupnie 'pokoju ze śniadaniem' całość jest sprzedawana z 8% VAT a na fakturze nie ma osobnej pozycji 'śniadanie'.
W lokalizacjach miejskich część klientów wybiera pokój bez śniadania bo:

a) sam nocleg kosztuje wówczas taniej,
b) wyjeżdżają z hotelu i tak przed godziną rozpoczęcia podawania śniadań,
c) taniej zjedzą coś po drodze, np. na stacji paliw.

Zatem: oferowanie noclegu w opcji 'sam pokój' przyczynia się do wzrostu i frekwencji i wyższych przychodów ze sprzedaży.

W analizowanym rejonie - ceny śniadań są zaskakująco ujednolicone we wszystkich hotelach ujętych w analizie cen i analizie konkurencji.

W praktyce badań cen tego posiłku, normą jest że ceny śniadania w konkurencyjnych obiektach tej samej klasy, działających na tym samym obszarze np. dużego miasta, czy regionu - różnią się między sobą do 60% wartości. To znaczy, że w hotelu, pensjonacie trzygwiazdkowym - w zależności od wybranego na nocleg obiektu - gość może otrzymać śniadanie zarówno za 27 złotych netto jak i za 42 złote netto.

A na analizowanym obszarze, w obiektach konkurujących ze sobą i konkurencyjnych do projektowanego w Pleszewie hotelu - o ile serwują śniadania, to praktycznie w cenie 20 złotych brutto.
Dwa obiekty: Jarota z Jarocina i Europa z Kalisza mają wyższe ceny śniadania.
Śniadania nie oferują tylko pleszewskie Apartamenty Zamkowa - najbliższy konkurent projektowanego hotelu, mający w każdym wynajmowanym lokalu a'la mieszkalnym pełną kuchnię lub aneks kuchenny.

Dla potrzeb prognozy wyników przyjęta została cena śniadania w hotelu w wysokości 20,37 złotych netto (22 złotych brutto) od osoby.
W tej cenie hotel będzie oferował naprawdę dobre, urozmaicone śniadanie. Ze świeżą kawą, takim pieczywem i rzetelnymi wędlinami i serami.
Przyjęto, że śniadanie nie będzie traktowane wyłącznie w kategoriach *profit center* ale na równi - jako element promocji hotelu, dzięki któremu goście będą wybierali go jako miejsce noclegu.

Z uwagi na wąską ofertę hotelu (brak w budynku: basenu, wellness czy SPA) śniadanie musi być zawsze jego mocnym punktem - magnesem na klientów.

POZOSTAŁE POSIŁKI i INNE WYŻYWIENIE

Ceny tych samych posiłków np. *tego samego zestawu obiadowego* nie są takie same dla wszystkich klientów, analogicznie jak usług noclegowych.
Hotele różnicują je w zależności kto jest ich odbiorcą.
A jakie segmenty gości hotelu są konsumentami oferty hotelowej restauracji:

1. Podróżujący służbowo goście indywidualni
2. Podróżujący turystycznie
3. Uczestnicy grup MICE
4. Sąsiedzi

Uśrednione wartości cen posiłków, jakie będą oferowane w obiekcie - zostały przyjęte do kalkulacji rentowności według ofert rynkowych, przyjmowanych przez zleceniodawców obiektów konkurencyjnych w latach: 2017 i 2018 i kształtują się jak w tabeli:

[7] **OTA - Online Travel Agency** - portale rezerwacyjne, sprzedające oferty hoteli jak np. booking.com.

	Posiłek | Napoje	Cena netto
1	Kolacja | gość biznesowy RR	37 zł
2	Kolacja | turysta	46 zł
3	Obiad | podróżujący służbowo	45 zł
4	Kolacja | podróżujący służbowo	40 zł
5	Napoje | klienci indywidualni	5 zł
6	Lunch - MICE	37 zł
7	Kolacja - MICE	41 zł
8	Uroczysta kolacja - MICE	100 zł
9	Napoje do posiłków	8 zł
10	Serwis kawowy	13 zł
11	Całodzienny serwis kawowy	+9 zł
12	Konsumpcja w barze	8 zł

Tab. 20. Ceny pozostałych posiłków i napoi netto za osobę

By poznać ceny brutto, do cen posiłków nalezy doliczyć 8% podatku VAt a do cen napoi 23% VAT.

Jak rozkłada się realizacja sprzedaży posiłków w poszczególnych segmentach klientów?
Dotyczy wyłącznie gości nocujących w projektowanym hotelu:

- Śniadanie w cenie pokoju kupować będzie 100% gości w sezonie A i 80% gości w sezonie B. Pozostałe 20%gości w sezonie B wybierze pokój bez śniadania.
- 80% gości indywidualnych płacących pełna cenę noclegu zje w hotelu kolację, podczas gdy spośród gości przybywających turystycznie: 70%. Pozostali wybiorą posiłek 'na mieście.
- Spośród podróżujących służbowo (Corporate) obiad zje 25% w hotelu (lunch z kontrahentami) a 60% zje w hotelu kolację.
- Wszyscy z jedzących posiłek w hotelowej restauracji kupią 'coś do picia".
- Lunch konferencyjny- zamówiony przez organizatora - zje 90% uczestników nocujących w hotelu.
- Zwykłą kolację zje 30% a uroczystą - kolejne 40% uczestników spotkania w hotelu, co oznacza że aż 30% zje kolację poza hotelem. Wskaźnik ten można w praktyce podnieść do 100%, czyli o 1/3 obrotów więcej.
- Napoje do posiłków zostaną zamówione dla każdego do każdego posiłku.
- 100% organizatorów MICE zamówi jeden serwis kawowy dla swojej grupy. 60% domówi do tego całodniowy serwis kawowy.
- Połowa gości nocujących w hotelu dokona zakupu w hotelowym barze. Alkoholu, napoju alkoholowego lub bezalkoholowego.

Dzięki sali w nowo wybudowanej części budynku, która będzie salą konferencyjną i do imprez okolicznościowych w hotelu będą odbywały się - bez potrzeby zamykania restauracji - przyjęcia okolicznościowe. Szacuje się, że będzie to rocznie około 20 imprez okolicznościowych dla średnio 30 osób (20 do 60). Przyjęć komunijnych, imienin, urodzin, jubileuszy, spotkań rodzinnych.

Przyjmując cenę od osoby na rozsądne 111 złotych netto (120 zł brutto) bez napoi - spodziewać się można około 70 tys. złotych netto rocznie przychodu z organizacji przyjęć okolicznościowych dla sąsiadów. Ta wartość nie została ujęta w przychodach z gastronomii w modelu finansowym w tabelach.

70 tys. złotych netto rocznego przychodu ze sprzedaży przyjęć okolicznościowych nieujętego w arkuszu finansowym - oznacza poprawę wyniku z działalności brutto o około 2,5 tys. zł netto miesięcznie. Powyższe stanowi rezerwę ostrożnościową na wyniku, stanowiąc 17% nieuwzględnionych przychodów z gastronomii przy 40%frekwencji w hotelu i 11% przy 73%frekwencji w obiekcie.

STRUKTURA SPRZEDAŻY GASTRONOMII

Bez względu na porę roku - w hotelowej restauracji najważniejszym posiłkiem jest śniadanie. W projektowanym hotelu samo śniadanie - jeden rodzaj posiłku - będzie dawało ~22% wartości utargów z gastronomii. Pozostałe 12 pozycji z tabeli nr 20 będzie przynosiło niecałe 80% utargu.
Ta struktura sprzedaży utrzymuje się bez względu na frekwencję w obiekcie, choć im wyższa frekwencja - tym wyższy udział pozostałych posiłków w ogólnej wartości sprzedaży. Różnice są jednak minimalne pomiędzy kolejnymi progami frekwencji.

	Frekwencja w hotelu	Sprzedaż śniadań	Sprzedaż pozostałej gastronomii	Udział śniadań
1	38%	101.799 zł	355.042 zł	22,3%
2	65%	164.411 zł	583.495 zł	22,0%
3	81%	202.608 zł	721.556 zł	21,9%

Tab. 21. Struktura sprzedaży usług gastronomicznych w projektowanym hotelu przy Rynku w Pleszewie.

6.1.3. Inne usługi

WYNAJEM SAL KONFERENCYJNYCH

W obiektach takich jak analizowany: miejskich-biz nesowych w centrach niedużych miast powiatowych - wynajem sal wielofunkcyjnych - samoistnie nie jest źródłem istotnych przychodów z wynajmu.
Ale jest ważnym elementem oferty hotelu.
Nie mając sali hotel traci bowiem zupełnie klientów segmentu MICE, istotnie osłabiając swoją pozycję rynkową i zawężając krąg klientów.
Dla hotelu w Pleszewie posiadanie sali jest kwestią być albo nie być.
Sale są dawane gratis lub prawie gratis grupom, gdy te korzystają z noclegów i gastronomii w obiekcie.
Odpłatność jest pobierana od grup, które wynajmują tylko salę i niekiedy nie korzystają nawet z gastronomii a tym bardziej z noclegów w obiekcie (konferencje, szkolenia dzienne).
Przychody z tytułu wynajmowania samych sal nie przekroczą w projektowanym hotelu 10 tysięcy złotych rocznie i zostały ujęte w przychodach hotelu w modelu finansowym w tabeli w pozycji 'inne usługi'.
Dopełnienie wartości w tej pozycji arkusza wyników - to sprzedaż innych, drobnych usług i artykułów gościom hotelu.

7. Pozostałe przychody

USŁUGI RESTAURACYJNE

Hotel będzie miał restaurację otwartą dla *osób z ulicy*. Z uwagi na charakter analizy mającej pokazać rzeczywistą rentowność projektu hotelowego - w kalkulacji przychodów i kosztów z części gastronomicznej hotelu - w ogóle nie została ujęta sprzedaż restauracyjna osobom nie mieszkającym w hotelu, a która przecież w przyszłości mieć będzie miejsce.

VOUCHERY UPOMINKOWE

Mimo, że opiewają na noclegi i gastronomię są traktowane jako osobny produkt. Wynika to z faktu, że są płatne w momencie zakupu, podczas gdy realizacja następuje w ciągu najbliższych miesięcy.
Ten produkt pozwala podnosić frekwencję w okresach niskiego sezonu, służy więc interesom ekonomicznym emitenta voucherów.
Prawidłowe przygotowanie produktów z tej grupy wymaga know-haw, a w przypadku hotelu w Pleszewie można się spodziewać zainteresowania takim produktem.

8. Analiza SWOT

8.1.1. Szanse z otoczenia

- Bardzo dobre położenie w mieście: centralne, praktycznie przy Rynku, z dobrą widocznością = rozpoznawalnością hotelu, przy prawidłowym oznakowaniu na budynku.
- Łatwość dojazdu drogą krajową numer 12 - przebiegającą 500 metrów od lokalizacji hotelu, bez względu na rangę tej drogi w przyszłości i finalnego przebiegu obwodnicy Pleszewa.
- Dobre położenie, a po modernizacji ulicy także skomunikowanie z terenami podstrefy Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.
- Położenie trans-regionalne dla trzech dużych aglomeracji miejskich: Poznania, Wrocławia i Łodzi - możliwość pozyskiwania klientów zarówno z poszczególnych ośrodków jak i z ich sumy.
- Skomunikowanie z Autostradą A2: 50 kilometrów (~40 minut) z/do węzła Słupca.
- Otwarcie autostradowe na Śląsk, dzięki autostradowej obwodnicy Łodzi: 5 godzin jazdy samochodem: Katowice - Sopot.
- Park Wodny 'Pleszew' w odległości 5 minut jazdy samochodem. Możliwość oferowania gościom biznesowym hotelu bezpłatnych wejściówek na basen, a rodzinom: wejściówki do parku wodnego.
- Odkryty basen i tereny rekreacyjne 5 minut jazdy samochodem od hotelu, element produktu turystycznego dla turystów indywidualnych: rodzin.

- Występowanie w okolicy elementów do zbudowania produktu turystycznego przyciągającego turystów indywidualnych, w tym rodziny:
  - Muzeum Rzemiosła, Regionalne, Piekarstwa; Westerland - Chocz, Pałac w Czarnuszce, Zamek w Gołuchowie, Muzeum Leśnictwa;
  - Pleszewska Kolej Wąskotorowa;
  - ścieżki rowerowe i trasy turystyczne w różnych kierunkach, do uprawiania turystyki rowerowej zarówno: ścieżkami, jak i drogami publicznymi i gruntowymi;
  - piesze szlaki turystyczne.
- Możliwość stworzenia przez hotel sezonowego ogródka na Rynku.
- Brak bezpieczeństwa w podróżach zagranicznych do wielu rejonów świata oraz wzrost turystycznego zainteresowania Polską w UE.
- Dalsza integracja w ramach Unii Europejskiej lub Europy.

8.1.2. Zagrożenia w otoczeniu

- Powstanie hotelu w bezpośrednim sąsiedztwie podstrefy Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.
- Rozwój w WSSE przedsiębiorstw nie generujących przyjazdowego ruchu podróży służbowych.
- Skuteczne odcięcie miasta od ruchu samochodowego przez obwodnicę, która 'zabierze' ruch i powstanie hotelu bezpośrednio przy takiej obwodnicy.
- Duża podaż obiektów hotelowych w rejonie dla klientów MICE szukających obiektu dla spotkań trans-regionalnych.
- Rejon o niskiej atrakcyjności turystycznej, nie rozwijający także w przyszłości produktów turystycznych.
- Trwający wzrost kosztów pracy. Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wartościowego personelu.
- Potencjalnie możliwy dyskomfort akustyczny spowodowany bliskością ulicy Kaliskiej i charakterystyką zabudowy.
- Wzrost kosztów mediów: energii elektrycznej, ciepła, wody, kanalizacji.
- Spadek konkurencyjności ekonomicznej polskiego rynku pracy.
- Stagnacja gospodarcza w Polsce i/lub krajach Unii Europejskiej lub w świecie.
- Zmiany na niekorzyść (np. VAT) w polskim prawodawstwie fiskalnym lub gospodarczym.

8.1.3. Silne strony projektu

- Położenie przy Rynku, w samym centrum miasta - prestiżowa lokalizacja z łatwym dojazdem.
- Dobra ekspozycja budynku z Rynku, łatwa i naturalna widoczność, która z czasem nie ulegnie pogorszeniu.
- Własna restauracja i sala/sale wielofunkcyjne.
- Profesjonalne zaprojektowanie funkcji budynku, optymalne eksploatacyjnie i dla kosztów operacyjnych.
- Dźwig osobowy, rozsądny rozkład jednostek mieszkalnych - od pokoi jednoosobowych po różnej wielkości dwuosobowe, po studia-apartamenty.
- Zagwarantowana funkcja gastronomiczna, sale (2x) i zaplecze.
- Struktura pokoi znacznie ponad 3*:
  - najmniejsze pokoje spełniają wymogi dla hoteli 3*: 10 mkw. 'jedynka' i 14 mkw. 'dwójka'
  - większość pokoi o powierzchni ponad formalnie wymaganą dla hoteli 5*.
- Duże jednostki mieszkalne umożliwiające maksymalizację sprzedaży w sezonie A (rodziny z dziećmi = 4 osoby w jednym).
- Dodatkowe miejsca do spania tzw. dostawki będące stałym, standardowym wyposażeniem większości pokoi.
- Optymalizacja kosztów pracy dzięki akcyjnemu i okresowemu wykorzystaniu pracowników Spółki poprzez oddelegowanie do pracy w hotelu lub pracę w hotelu na część etatu.
- Wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjno-administracyjnych Spółki: np. księgowości czy działu technicznego do obsługi hotelu.
- Możliwość przygotowania konstrukcji pod czytelne oznaczenie hotelu podczas planowanej zabudowy dziedzińca.
- Brak kosztów związanych z utrzymaniem własnego dziedzińca czy ogrodu hotelowego.

8.1.4. Słabe strony projektu

- Brak własnego parkingu hotelowego.
- Mała liczba jednostek mieszkalnych (22) w relacji do niezbędnego poziomu stałego zatrudnienia i innych kosztów stałych.
- Brak zaplecza wellness - umożliwiającego budowanie produktów w sezonie B, obliczonych na podniesienie frekwencji w miesiącach tego sezonu.
- Brak dyskretnego zaplecza dla drogi dostaw, załadunku i wyładunku zaopatrzenia dla hotelu oraz hotelowego śmietnika.

9. Strategia konkurowania

9.1.1. Strategie - syntetycznie

Wg klasycznego podejścia: na trzy sposoby można konkurować w hotelarstwie z innymi obiektami działającymi na tym samym rynku.

LIDER KOSZTÓW

Można być *liderem kosztów*, czyli oferując taki sam produkt jak konkurencja - mieć od niej niższe koszty, przez co elastyczniejsze ceny a przez to więcej klientów i większe przychody. W efekcie - rentowność wyższą niż średnia dla danego rynku.

JEDYNY W SWOIM RODZAJU

Można oferować produkt wyjątkowy, unikalny, jakiego nie proponuje klientom nikt inny *(strategia różnicowania)*.
A to: patrząc na hotele i obiekty hotelowe w skali rynku lokalnego geograficznie, w odniesieniu do ofert konkurencji. Unikalność może mieć dowolny wymiar, ważne by była atrakcyjna lub bardzo atrakcyjna z punktu widzenia klientów - gości hotelowych.

SKONCENTROWANY

Jeżeli obiekt hotelarski nie ma możliwości obrania żadnej z powyższych strategii - pozostaje mu *strategia koncentracji*, czyli świadome i konsekwentne koncentrowanie się na jak najlepszej obsłudze i dostarczeniu jak najwyższej satysfakcji klientom-gościom z otrzymywanych od obiektu usług.
W strategii tej chodzi nie tylko o jakość pracy personelu ale o prawidłowe przygotowanie produktu: budynku i jego stref podstawowych, dodatkowych i uzupełniających. By jak najpełniej zaspokajały potrzeby klientów, w dodatku z uwzględnieniem sezonowości tzn. zmieniających się wraz z sezonami głównych segmentów klientów i ich potrzeb.
Czego innego oczekuje od miejsca zakwaterowania osoba podróżująca do Pleszewa służbowo, czego innego rodzina na urlopie, a czego innego mała grupa przybyła na kilkudniowy pobyt szkoleniowy.

Analiza obiektów i ich ofert pokazuje, że konkurencyjne obiekty: hotele i 'nie-hotele' w rejonie - w większości przypadków mają *wszystko dla każdego*. Starają się obsługiwać wszystkie możliwe segmenty klientów, różnicując się towarzyszącą ofertą dodatkową:
Hotel Jarota? Ma basen za ścianą.
Hotel Komeda? Kino.
Hotel Malwa? Bowling.
Hotel Stara Stajnia? Konie i teren.
Kilka z obiektów to *de facto* domy weselne, dwa to motele.
Żaden z obiektów nie jest liderem kosztów.

Strategicznie czyli wyraźnie: to Apartamenty Zamkowa różnicują się ofertą od pozostałych obiektów, a hotel Europa z Kalisza różnicuje się jakością tj. czwartą gwiazdką.

Niektóre obiekty na swoich stronach www świadomie kierują swoje przekazy do podróżujących służbowo, podkreślając gotowość do spełniania ich oczekiwań, ale i tak w zakładce obok to samo deklarują klientom weselnym a w następnej zakładce gościom restauracji.

Nie ma w rejonie liderów kosztów, nie ma hoteli mających ofertę inną niż pozostałe.
Brak jest prawdziwego hotelu *SPA* czy *kongresowego*.

Najważniejsze jest to, że na rynku na którym działa choć kilka hoteli, brak strategii jest istotną słabą stroną przedsiębiorstwa i w długim okresie czasu przyczyną pogarszania się wyników ekonomicznych do poziomu trwałej nierentowności prowadzącej do zakończenia prowadzenia działalności.
Ten brak strategii, brak pomysłu, rynkowe dryfowanie najlepiej widać w chwili obecnej w hotelu Calisia.

9.1.2. Strategia dla projektowanego hotelu

Projektowany hotel ma się konsekwentnie koncentrować (*strategia koncentracji*) na jak najlepszej obsłudze swoich gości. Wytypować obsługiwane segmenty rynku i skupić na jak najlepszym, pełniejszym od konkurencji trafianiu w ich rzeczywiste potrzeby tak, by wracali jako stali gości i promowali swoimi opiniami hotel w Pleszewie w mediach społecznościowych, na portalach i wśród znajomych.
To ważne założenie na obecnym (projektowym) etapie planowania hotelu w Pleszewie.

Dlaczego?
Bo obiekt nie ma alternatywy. Mając węższą od większości konkurentów ofertę - musi szczególnie dobrze trafiać w potrzeby klientów. W praktyce, musi być znakomicie przygotowany w kwestii oferty przede wszystkim na etapie przebudowy i wyposażenia.
I pokoi, i sal, i zaplecza.
Tak zwane 'drogi na skróty' i oszczędności w tym zakresie będą błędem i zemszczą się trwale w czasie użytkowania budynku.
Inwestor nie ma wyboru - musi wykonać obiekt tak, by był lubianym i chętnie wybieranym przez klientów.
Czy hotel przy Rynku w Pleszewie może jakkolwiek odróżniać się od swoich konkurentów? Mieć jakąś wyjątkowość, element pożądanej *strategii różnicowania*?
Tak.
Na przykład większe niż konkurencja i wygodniejsze pokoje. Klubo-świetlicę w sali na poddaszu, działająca jak *lounge* dla mieszkańców hotelu i dostępną jedynie dla nich. Z książkami, czasopismami, zawsze kawą, napojami, ciastem w cenie pokoju.
Coś co atrakcyjne będzie dla osób podróżujących służbowo a, być może po niewielkich modyfikacjach, także dla urlopowiczów i wakacyjnych wczasowiczów.
Nowoczesne sale konferencyjne w przyziemiu nowobudowanje części hotelu.

Projektowany hotel ma realną szansę na trwały sukces ekonomiczny wyłącznie pod warunkiem:
- konsekwentnej realizacji przez Inwestora powyższej strategii konkurowania, przygotowywanej już od etapu przebudowy budynku,
- znalezienia swojej choćby niewielkiej unikalności.

Rynek konkurencyjnych ofert noclegowych jest bowiem na tyle nasycony, że każdy z potencjalnych klientów projektowanego hotelu może dość swobodnie wybrać ofertę innego miejsca zakwaterowania, o ile dojeżdżanie do Pleszewa nie będzie dlań niewygodą.
Tymczasem, jeśli gość będzie zadowolony z oferty hotelu, będzie go lubił i będzie się w nim dobrze czuł, mając dla siebie coś ekstra - wówczas będzie wiernym klientem, polecającym 'swój' obiekt innym.

10. Prognozowane wykorzystanie pokoi

W tej lokalizacji: przy Rynku w Pleszewie i przy projektowanym potencjale (programie) inwestycji - dolny próg frekwencji średniorocznej został określony na poziomie 38%.
A po okresie wprowadzania hotelu na rynek, budowania reputacji i grona klientów w każdym z obsługiwanych segmentów - frekwencja nigdy nie powinna być niższa średniorocznie niż 65%.
Praktyka prowadzenia dobrych, trzygwiazdkowych, kameralnych hoteli, jedynych w mieście - o programie funkcjonalnym podobnym do projektowanego pokazuje, że średnioroczna frekwencja zawierać się będzie szeroko w przedziale: 38%-81%, a w praktyce w przedziale: 65-78% frekwencji.

Także dlatego, że to jest obiekt o niewielkiej liczbie pokoi, a w takim łatwiej o uzyskanie i utrzymanie wysokiej frekwencji.
Wyniki ekonomiczne: przychody i koszty policzone zostały dla progów jak w tabeli w kolumnie poniżej:

[F]
38%
48%
53%
57%
65%
69%
73%
78%
81%
85%

Tab. 22. Poziomy frekwencji, dla których dokonano symulacji finansowo-ekonomicznych.

11. Koszty

11.1.1. Termin uruchomienia hotelu

Z uwagi na koszty operacyjne po otwarciu obiektu, znaczenia ma zaplanowanie harmonogramu realizacji inwestycji. Warto tak ułożyć i zrealizować harmonogram wszelkich prac, by hotel otworzył swoje podwoje i przyjął pierwszych gości na *weekend majowy* danego roku.

Dlaczego?
Otwarłszy hotel od maja nakładają się na siebie:
- okres najniższych kosztów operacyjnych,
- okres najliczniejszych podróży służbowych - indywidualnych i MICE i prywatnych.
Otwarcie obiektu w maju oznacza brak kosztów ogrzewania, krótki okres oświetlania i początek wysokiego sezonu sprzedażowego.
Gdy tymczasem: otwarłszy hotel jesienią na zimę, działalność zostanie rozpoczęta ze stratą, która będzie się utrzymywała aż do późnej wiosny. Otwarcie hotelu np. w listopadzie oznacza najwyższe koszty mediów: ogrzewania i oświetlenia budynku i posesji oraz pełne koszty zatrudnienia personelu - przy znikomych wynikach sprzedaży, wynikających raz: z sezonu zimowego a dwa: nierozpoznawalności obiektu na rynku.
Nie warto tego robić.

Przy prawidłowo ustawionym marketingu - otwarcie późną wiosną przyniesie dodatni wynik z działalności operacyjnej, a na pewno wielokrotnie lepszy niż głęboka strata przez okres sześciu słabszych miesięcy: listopad - kwiecień.

11.1.2. Koszty Pracy

Koszty pracy policzone zostały dla obsługi klientów wyłącznie nocujących w hotelu. W pełni korzystających ze wszystkich usług oferowanych przez hotel, zgodnie ze specyfiką potrzeb każdego segmentu klientów obsługiwanego przez hotel w stosownym sezonie.

Największym obciążeniem po stronie kosztów działania hotelu w Pleszewie - tak samo, jak każdego innego obiektu hotelarskiego - będą koszty wynagrodzeń pracowników.

Wynika to z dwóch powodów:
- z technologii przygotowania usług do sprzedaży - co robią fizycznie ludzie, jak i obsługi przez ludzi wszystkich usług świadczonych w obiekcie;
- z tzw. 'gotowości', to jest konieczności obecności w pracy personelu także wówczas, gdy w budynku nie ma ani jednego gościa lub jest ich zaledwie kilku.

Koszty pracy, jako składowa wytworzenia produktu, są szczególnie wysokie w części gastronomicznej, podobnie jak bardzo widoczna jest tam 'gotowość', gdy np. w kuchni są pracownicy, na sali kelner lub dwóch - mimo że do restauracji nie przychodzą żadni klienci. Dlatego: brak restauracji dla wielu hoteli jest zaletą i silną stroną projektu. Ale nie w Pleszewie, w rynku.

Specyfiką działalności hotelarskiej jest niska elastyczność zatrudnienia. Czy goście są czy ich nie ma - określona liczba pracowników i tak musi być w pracy. W całorocznym hotelu nie da się łatwo powiązać poziomu zatrudnienia z sezonami i ilością gości w obiekcie. Stąd, tak ważna jest stabilna, możliwie wysoka frekwencja w ciągu całego roku, a w tym celu planowane zróżnicowanie segmentów klientów obsługiwanych przez obiekt.

Na potrzeby zilustrowania mechanizmu wzrostu zatrudnienia związanego ze wzrostem frekwencji w tak małym obiekcie policzone zostały koszty dla dwóch progów jak w tabeli:

Frekwencja	Liczba etatów	Koszt wynagrodzeń
60%	12,5	42.399 złotych
85%	15	53.471 złotych

Tab. 23. Miesięczny budżet płac (koszty wynagrodzeń) przy wybranych poziomach frekwencji w hotelu.

Należy przy wielkości zatrudnienia pamiętać, że całoroczny hotel działa 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku.

Etatyzacja pokazana w tym punkcie dokumentu pokazuje pełne-minimalne zatrudnienie, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania trzygwiazdkowego hotelu, którego restauracja obsługuje wyłącznie osoby mieszkające w hotelu ale w pełnym spektrum oferty tj. serwując trzy posiłki dziennie - zarówno indywidualne jak i grupy MICE.

Powyższe koszty, jakie ponosił będzie pracodawca - liczone są dla sytuacji, gdy wszyscy pracownicy zatrudnieni są na podstawie umów o pracę.
W praktyce prowadzenia przedsiębiorstwa zastosowanie mają także inne formy zatrudnienia/współpracy, które cechują się nieco niższymi kosztami dla zatrudniającego, zleceniodawcy.

OUTSOURCING

W modelu kosztów pracy przyjęto, że takie obszary jak: opieka prawna, ochrona, bhp itp. rozwiązane są na zasadach obecnie funkcjonującego przedsiębiorstwa Inwestora.
Także księgowość obiektu i kadry - winny pozostać w obsłudze przez obecne służby Spółki, bez pomysłu tworzenia osobnej księgowości w hotelu.
W hotelu pojawi się księgowość w wymiarze 0,5 etatu - nie ma potrzeby więcej przy dobrej organizacji pracy i dobrym programie komputerowym wspierającym zarządzanie hotelem.
A księgowość hotelu prowadzona w pozostałym zakresie w Spółce będzie elementem niezbędnego i najtańszego *controlingu*.

PRACA CZASOWA

Okresowo - w wysokim sezonie: w wakacje, długie weekendy i w dniach szczególnie wysokiej frekwencji - konieczne będzie akcyjne lub czasowe zatrudnianie osób spoza stałego składu personelu hotelu.
To powszechna w tej branży praktyka, analogicznie jak w gastronomii.

W mieście takim jak Pleszew nie powinno być problemów z pracownikami czasowymi. Miejskie położenie hotelu to jego silna strona w dzisiejszych czasach w kontekście 'rąk do pracy'. Zespół Szkół Technicznych, Zespół Szkół Usługowo-Gospodarczych czy Liceum Ogólnokształcące - to nie tylko źródła praktykantów ale także pracowników.
Wśród absolwentów - co roku zawsze znaleźć się powinni chętni młodzi ludzie do stałej pracy w hotelu, podobnie jak do sezonowej.

Ważne w kontekście symulacji wyników jest to, że wzrost kosztów wynikający ze zwiększonego czasowo zatrudnienia związany jest z wyższymi przychodami, jakie w tym czasie osiąga obiekt.

ETATYZACJA dla 57% frekwencji, 13 pokoi

Komórka /stanowisko	Liczba etatów	Wynagrodzenie w zł			Obciążenie brutto w zł
		netto	brutto 1	brutto 2	
Administracja					
Menedżer	-	-	-	-	-
Sekretariat	-	-	-	-	-
Księgowa	0,5	2 500	3 475	2 050	2 050
Sprzedaż i marketing					
Specjalista	-	-	-	-	-
Recepcja					
Kierownik	1	2 500	3 475	4 101	4 101
Recepcjonista	4	2 000	2 780	3 280	13 122
Służba pięter i sprzątaczki					
Kierownik	-	-	-	-	-
Inspektor	-	-	-	-	-
Pokojowa	1	2 000	2 780	3 280	3 280
Sprzątaczka	0,5	1 800	2 502	2 952	1 476
Dz. Techniczny					
Konserwator	0,5	2 000	2 780	3 280	1 640
Kuchnia					
Szef Kuchni	-	-	-	-	-
Kucharka	2	2 300	3 197	3 772	7 545
Mł. kucharz	-	-	-	-	-
Pomoc kuchni	1	1 800	2 502	2 952	2 952
Restauracja i bar hotelu					
Kier. restauracji	-	-	-	-	-
Rozlicz.gastr.	-	-	-	-	-
Kelner	2	1 900	2 641	3 116	6 233
Steward	-	-	-	-	-
Barman	-	-	-	-	-
Etatów:	**12,5**	Budżet wynagrodzeń:			**42 399**

Tab. 24. Etatyzacja przy 60% frekwencji.

Dla wiedzy, ilu stanowisk w ogóle nie będzie w projektowanym obiekcie versus obiekty mające 50 pokoi i więcej - projektowane zatrudnienie wpisane zostało w standardową (powyżej) prostą tabelę etatyzacji dla obiektów noclegowych. Takich, które nie mają centrum konferencyjnego, czy zaplecza wellness & SPA czy rehabilitacyjnego.
Komentarz do przyjętych założeń co do struktury zatrudnienia, znajduje się w kolumnie obok.

ETATYZACJA dla 85% frekwencji, 19 pokoi

Komórka /stanowisko	Liczba etatów	Wynagrodzenie w zł			Obciążenie brutto w zł
		netto	brutto 1	brutto 2	
Administracja					
Menedżer	1	3 500	4 865	5 741	5 741
Sekretariat	-	-	-	-	-
Księgowa	0,5	2 500	3 475	2 050	2 050
Sprzedaż i marketing					
Specjalista	-	-	-	-	-
Recepcja					
Kierownik	-	-	-	-	-
Recepcjonista	4,5	2 200	3 058	3 608	16 238
Służba pięter i sprzątaczki					
Kierownik	-	-	-	-	-
Inspektor	-	-	-	-	-
Pokojowa	2	2 000	2 780	3 280	6 561
Sprzątaczka	0,5	1 800	2 502	2 952	1 476
Dz. Techniczny					
Konserwator	0,5	2 000	2 780	3 280	1 640
Kuchnia					
Szef Kuchni	-	-	-	-	-
Kucharz	2	2 300	3 197	3 772	7 545
Mł. kucharz	-	-	-	-	-
Pomoc kuchni	1,5	1 800	2 502	2 952	4 429
Restauracja i bar hotelu					
Kier. restauracji	-	-	-	-	-
Rozlicz.gastr.	-	-	-	-	-
Kelner	2,5	1 900	2 641	3 116	7 791
Steward	-	-	-	-	-
Barman	-	-	-	-	-
Etatów:	**15**	Budżet wynagrodzeń:			**53 471**

Tab. 25. Etatyzacja przy 85% frekwencji.

W pierwszym etapie - zakładając, że Spółka będzie miała zewnętrzne wsparcie przy uruchomieniu hotelu i pierwszych dwóch-trzech miesiącach pracy obiektu - w hotelu nie będzie dyrektora. Nie jest potrzebny.
Za operacyjną działalność obiektu odpowiadała będzie osoba na stanowisku kierownika recepcji. Po kilku miesiącach - wiosną kolejnego roku zostanie ona awansowana na menedżera obiektu, przy zachowaniu pracy operacyjnej w recepcji, tyle że w mniejszym godzinowo zakresie.

Na zakończenie tego punktu warto pokazać tabelę zawierającą relację poziomu kosztów zatrudnienia do generowanego przez obiekt przychodów z działalności netto dla adekwatnej frekwencji.

Frekwencja	Liczba etatów	Koszt wynagrodzeń	Przychody ze sprzedaży
57%	12,5	42.399 zł	119.206 zł
85%	15	53.471 zł	170.152 zł

Tab. 26. Miesięczny budżet płac (koszt wynagrodzeń) a liczba etatów i średniomiesięczne przychody netto ze sprzedaży

Dwa i pół etatu więcej, koszt wynagrodzeń dla Spółki wyższy 11.072 złote, a o 28% wyższa frekwencja i przychody ze sprzedaży wyższe 50.946 złotych netto. Dlatego nie warto szukać oszczędności i koncentrować się na obniżaniu kosztów zatrudnienia kosztem jakości, a budować jak najwyższą sprzedaż przez cały rok, bez względu na sezon i wiodący akurat segment klientów.

11.1.3. Koszty działalności

Pokazane w tabeli znajdującej się na końcu dokumentu *koszty operacyjne* i *koszty niepodzielone* liczone są według aktualnych wartości dla obiektów jakościowo trzygwiazdkowych o parametrach eksploatacyjnych i programie oraz lokalizacjach analogicznych jak projektowanego hotelu miejskiego-biznesowego w ścisłym centrum miasta powiatowego.

Dla ułatwienia - dla kosztów tych pokazane zostały procentowe ich udziały w przychodzie, a osobno *koszty pracy* przypadające na wytworzenie danego przychodu - które pokazane są w osobnych wierszach. Zwraca uwagę, że wraz ze wzrostem liczby obsługiwanych gości i klientów *koszty pracy* rosną skokowo względem liniowo wzrastających pozostałych *kosztów wytworzenia usług* przypadających na przygotowanie danej usługi do sprzedaży. Dotyczy to zarówno pokoi hotelowych, jak i usług gastronomicznych.
To dlatego tak duże znaczenie na etapie projektowania i wyposażania obiektu hotelowego ma 'mechanizacja i automatyzacja' jak największej ilości procesów i zadań wykonywanych w budynku.
Choćby projektowana winda znakomicie ułatwi i przyspieszy pracę osób sprzątających pokoje.

Koszty niepodzielone	
1	Administracja
2	Sprzedaż & marketing
3	Konserwacja, obsługa
4	Ubezpieczenia, koncesje, prowizje
5	Energia, media

Tab. 27. Kategorie wyodrębnionych kosztów niepodzielonych

Poza *kosztami operacyjnymi* wyróżnia się *koszty niepodzielone*. W tej grupie znajdują się te wszystkie obciążenia, których nie da się wprost lub wyłącznie przypisać do wytworzenia poszczególnych usług, lub ich występowanie jest związane np. z nieruchomością jako taką, bez znaczenia wewnętrznej struktury kosztu.
W przypadku np. *energii i mediów* - da się je precyzyjnie przyporządkować do punktów powstawania instalując podliczniki, ale już kosztów prac konserwatora - nie. Podobnie jest z kosztami sprzedaży i marketingu czy administracji.

12. Założenia do symulacji prognozy wyników

12.1.1. Przychody

Rok w praktyce dzieli się na dwa sezony w proporcji: 122 dni / 243 dni - różniące się między sobą frekwencją i cenami, jakie można uzyskać w każdym z nich za usługi hotelowe. Ceny wyższe obowiązują w sezonie krótszym, przez większość roku obowiązują ceny niższe.

Funkcjonują w strategii sprzedaży usług noclegowych hotelu trzy poziomy cen noclegów, tak jak to opisano w punkcie 6.1.1. W praktyce, sprzedaż odbywa się według zasad *revenue management*.
Cena A jest powszechnie znana (tzw. *cena publikowana*), pozostałe dwie są *cenami kalkulacyjnymi* i *rozliczeniowymi* - niepodawanymi do powszechnej wiadomości a stosowanymi w kontaktach dwustronnych: hotel - klient.

W punkcie 6.1.2. pokazana została projektowana struktura przychodów z usług gastronomicznych. Arkusz wyników zawiera także szczegółowe założenia przyjęte do kalkulacji wyników ekonomicznych projektowanego hotelu.
Założenia dla gastronomia - dla przypomnienia:

- Śniadanie kupować będzie 80% gości. Pozostałe 20% wybierze pokój bez śniadania.
- 70% turystów indywidualnych kupi kolację.
- Obiadokolację będzie zamawiać 70% turystów sezonu A.
- Z firm mających imprezę: 30% zamówi zwykłą kolację, 40% zamówi 'uroczystą' kolację. Pozostałe albo wybiorą kolację w restauracji w mieście, albo zrezygnują w ogóle z kolacji.
- 80% grup MICE zamówi lunch.
- 100% grup szkoleniowych zamówi 'przerwę kawową' a 60% grup - całodzienny serwis kawowy.
- 50% ogółu gości wyda w barze hotelu 10 złotych brutto.

W kalkulacji przychodów i kosztów z części gastronomicznej hotelu - w ogóle nie została ujęta sprzedaż restauracyjna osobom nie mieszkającym w hotelu, a która przecież w przyszłości mieć będzie miejsce.
Istotne jest dla prawidłowości obliczeń i wiarygodności wartości tabelarycznych, że nie tylko nie aproksymowano przychodów ze sprzedaży ale również nie obciążano wyniku kosztami które będą miały miejsce z tytułu obsługi klientów restauracji 'z ulicy'.

W hotelu organizowane będzie rocznie około 20 imprez okolicznościowych, z których przychód wyniesie ~70 tys. złotych rocznie brutto a który nie został ujęty w przychodach w modelu finansowym.

W przypadku usług noclegowych, struktura udziału poszczególnych segmentów klientów w przychodach ze sprzedaży będzie się różniła w każdym z sezonów, zgodnie ze specyfiką tych sezonów. Porządkując poszczególne segmenty klientów wg kryterium cen za usługi (punkt 6.1.1.) - udziały przyjęto jak w tabeli:

	Sezon A	Sezon B
Cena A	30%	25%
Cena B	60%	50%
Cena C	10%	25%

Tab. 28. Udział poszczególnych segmentów klientów w całkowitej wartości sprzedaży noclegów w poszczególnych sezonach

12.1.2. Koszty niepodzielone

Jakie poziomy kosztów zostały przyjęte średniomiesięcznie w kalkulacji rentowności ekonomicznej projektu w części dotyczącej kosztów niepodzielonych?

Jak w tabeli, w wartościach netto:

Koszty niepodzielone		Frekwencja	
		38%	78%
1	Administracja	9.000 zł	11.000 zł
2	Sprzedaż & marketing	3.000 zł	3.600 zł
3	Konserwacja, obsługa	1.750 zł	2.750 zł
4	Ubezpieczenia koncesje, prowizje	750 zł 5.100 zł	750 zł 5.300 zł
5	Energia, media	6.500 zł	11.900 zł

Tab. 29. Przyjęte wartości kwotowe obciążeń wyniku w poszczególnych kategoriach wyodrębnionych w kosztach niepodzielonych

12.1.3. Prowizje, koncesje, ubezpieczenia

Niegdyś stanowiły margines kosztów sprzedaży w większości hoteli. Jednak wraz z rozwojem roli internetu w sprzedaży pokoi hotelowych rola prowizji stała się istotnym elementem kalkulacji większości biznesów hotelarskich.
W analizowanym rejonie od 13% do 20% przychodu ze sprzedaży usług noclegowych mogą stanowić prowizje, które hotel będzie musiał płacić różnego rodza-

ju pośrednikom - czy to internetowym (OTA) np.: booking.com, HRS, Expedia, czy *agencjom eventowym* czyli pośrednikom w organizacji konferencji, szkoleń. Co ważne: jeżeli śniadanie sprzedawane jest przez system OTA - ono również podlega prowizji.

Istotnym elementem gry rynkowej prowadzonej przez hotel jest minimalizowanie wolumenu sprzedaży noclegów tj. pokoi hotelowych realizowanego za pośrednictwem kanałów internetowych innych niż własna strona www,

Dla potrzeb operatu przyjęto, że wielkość sprzedaży pokoi hotelowych (noclegów) za pośrednictwem OTA będzie jak w tabeli poniżej:

Rok	1	2	3	4	5	6	7
%	65%	55%	50%	45%	40%	37%	35%
Wysokość prowizji: 15%							

Tab. 30. Procent pokoi sprzedawana klientom hotelu za pośrednictwem OTA w kolejnych latach i wysokość prowizji.

Jeżeli skutecznym marketingiem uda się zmniejszyć udział OTA w sprzedaży noclegów - poprawi to wynik hotelu, zmniejszywszy koszty.
Dlaczego przyjęto prowizję w wysokości: 15%?
To wartość minimalna-realna dla miasta Pleszewa. Są w rejonie obiekty które płacą prowizję rzędu 17-18% za zrealizowaną rezerwację.
Im wyższa prowizja dla OTA, tym wyżej hotel znajduje się w wynikach wyszukiwania. W kolejnych latach prowizja może zostać obniżona, bez wpływu na sprzedaż, ale w pierwszych 2-3 latach powinna być na tyle wysoka, by hotel plasował się na dobrych pozycjach wyników wyszukiwania.

W przypadku określenia *koncesje* - trzeba wiedzieć, że skumulowane miesięczne koszty z tytułu posiadania odbiorników TV w pokojach, odtwarzania muzyki itp. tj. opłat na rzecz OZZPA (organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi) wynoszą aktualnie około 30 zł miesięcznie na odbiornik. A system ściągania opłat robi się coraz szczelniejszy a kary coraz dotkliwsze.

W hotelu będzie sprzedawany alkohol.
Z jednej strony 'za płotem' czyli w Rynku i jego sąsiedztwie są sklepy sprzedające alkohol, z drugiej strony: hotel, w którym nie możemy się napić wina czy piwa, lub mocniejszego alkoholu? Inaczej niż kupując w sklepie obok?
W trzygwiazdkowym hotelu miejskim-biznesowym musi być oferowany alkohol, a to wymaga opłat za trzy koncesje na sprzedaż alkoholu.

13. Wynik z działalności

Jakie kwoty ze sprzedaży usług będzie przynosił hotel? A z jakiego rzędu kosztami operacyjnymi powinien się liczyć prowadzący działalność operacyjną hotelowo-gastronomiczną?
Poniższa tabela prezentuje wyniki w ujęciu rocznym dla poszczególnych poziomów frekwencji w hotelu. Obszary wyników zaznaczone w tabeli na ceglano są realnymi, minimalnymi jakie w praktyce swojej codziennej pracy powinien realizować projektowany hotel.

[F]	Przychody netto	Koszty	Wynik
38%	993.218 zł	965 439 zł	27 779 zł
48%	1 132 766 zł	1 011 372 zł	121 394 zł
53%	1 339 241 zł	1 064 819 zł	274 422 zł
57%	1 430 470 zł	1 090 826 zł	339 644 zł
65%	1 612 788 zł	1 140 355 zł	472 433 zł
69%	1 698 464 zł	1 206 051 zł	492 413 zł
73%	1 800 810 zł	1 253 530 zł	547 280 zł
78%	1 916 206 zł	1 359 086 zł	557 120 zł
81%	1 988 838 zł	1 372 671 zł	616 166 zł
85%	2 041 820 zł	1 392 985 zł	648 835 zł

Tab. 31. Wynik z działalności (brutto bez amortyzacji), roczny, przy określonym poziomie frekwencji dla 22 pokojowego hotelu 3 w Pleszewie przy Rynku.*

Warto podkreślić - co widać w tabeli w kolumnie powyżej - że przy utrzymaniu reżymów kosztowych i dobrej organizacji pracy, hotel ma wynik dodatni z działalności gospodarczej także przy otwierających tabelę 38% frekwencji, oznaczających codzienną sprzedaż 8 pokoi.
A ta średnioroczna 38% frekwencja zbudowana jest z 60% frekwencji w sezonie A i 27% frekwencji w sezonie B, a więc bardzo bezpiecznie i zachowawczo.

Szczegółowe wartości składowe i strukturę wyniku zawiera tabela stanowiąca załącznik do niniejszego opracowania.

13.1. Wrażliwość projektu

13.1.1. Frekwencja dla wyniku '0'

Frekwencja dla wyniku 'zero' pokazuje ile pokoi średnio codziennie musi hotel sprzedać, a wraz z nimi usług towarzyszących, by biznes nie wymagał dopłacania do jego funkcjonowania.
Przy jakim poziomie frekwencji hotel będzie pokrywał swoje koszty operacyjne.

W obiektach hotelowych takich jak projektowany, noclegi generują 60%-70% wartości przychodów ze sprzedaży usług obiektu.
A bez sprzedaży pokoi hotelowych nie ma sprzedaży z gastronomii, czy to podróżującym służbowo, czy turystom indywidualnym, czy grupom szkoleniowym.

Symulacje w modelu przychodów pokazują, że tej wielkości hotel, mający 22 pokoje będzie osiągał zerowy *wynik z działalności brutto* przy poziomie frekwencji rocznej na poziomie wynoszącym 35%, czyli sprzedaży średnio 7-8 pokoi dziennie w strukturze sezonowej jak w tabeli:

	Sezon A	Sezon B
Frekwencja	55%	25%

Tab. 32. Struktura frekwencji dla wyniku 'zero' z działalności.

Powyższe proporcje popularności (frekwencji) obiektu wśród klientów - w obydwu sezonach nie powinny być trudne do osiągnięcia, a gwarantują samofinansowanie się operacyjne hotelu.
Struktura sezonów dla przypomnienia:
- sezon A - 122 dni w roku,
- sezon B - 243 dni w roku.

W tym miejscu warto przypomnieć, że:

- W przypadku projektowanego hotelu przy Rynku w Pleszewie będzie restauracja, która będzie generowała własne obroty ze sprzedaży usług restauracyjnych a'la carte mieszkańcom miasta - co nie zostało wyżej uwzględnione.
- Hotel realizował będzie imprezy okolicznościowe na łączną sumę 70 tys. złotych netto rocznego przychodu ze sprzedaży - co nie zostało wyżej uwzględnione.
- W hotelu będzie mógł odbywać się i Bal Sylwestrowy i wesele - przychody z takich wydarzeń nie zostały wyżej uwzględnione.
  A jedynie praca hotelu dla osób w nim nocujących.

13.1.2. Wrażliwość cenowa

A gdyby ceny noclegów w hotelu musiały być niższe lub będą mogły być wyższe niż założone w symulacji? Gdy sprzedaż pozostałych usług, przede wszystkim gastronomicznych pozostanie na niezmienionym poziomie.
Jak zmiana poziomu ceny noclegów wpłynie na wartość przychodów hotelu? Na ile hotel może szerzej grać cenami, niż przyjęto w bazowej symulacji?

Dla frekwencji na poziomie 65% rocznie dokonano różnicowania poziomu *ceny średniej za pokój bez śniadania* tj.: [ARR[8]] 163 zł netto - uzyskiwanej ze sprzeda-ży noclegów w 4 progach, w przedziale: -20% - +20%, jak w tabeli poniżej.
Celem jest sprawdzenie jak będzie się zmieniała wartość *przychodów operacyjnych* a jak *wyniku z działalności*, przy niezmienności pozostałych parametrów symulacji tj. struktury sprzedaży i sezonowości.

Zmiana ARR	Przychody operacyjne	Różnica	Wynik z działalności	Różnica
+20%	1.782.851 zł	+10,54%	642.495 zł	+36%
+10%	1.697.819 zł	+5,27%	557.464 zł	+18%
Obecnie	1.612.788 zł		472.433 zł	
-10%	1.527.757 zł	-5,27%	387.401 zł	-18%
-20%	1.442.725 zł	-10,54%	302.370 zł	-36%

Tab. 33. Wrażliwość wyniku na zmiany wartości średniej ceny, w zaokrągleniu do pełnych złotych netto.

Z tabeli wynika, że o ile projekt nie jest szczególnie wrażliwy na zmianę poziomu cen sprzedaży noclegów w części przychodowej, bo podniesienie cen o 10% daje jedynie 5,27% wzrost *przychodów operacyjnych* - O tyle, gdy zmienione poziomy *przychodów operacyjnych* odniesie się do niezmiennych poziomów kosztów jakie ponosi hotel, bo frekwencja pozostaje bez zmian - wówczas zmiany poziomu *wyniku z działalności* są już istotne i ważą na rentowności projektu.

Cieszy zapis, że uzyskanie wzrostu ceny średniej o 10% poprawi wynik z działalności o 18% a już 20% wzrost ceny da poprawę wyników o blisko 40% - ale! To działa w obie strony. Relatywnie niewielki spadek ceny średniej znacznie pogarsza wynik hotelu.

---

[8] *ARR - Average Room Rate - średnia cena pokoju w danym okresie. Uzyskana przez podzielenie przychodu ze sprzedaży pokoi przez liczbę sprzedanych pokoi. Zawsze liczona bez śniadania i podatku VAT.*

14. Komentarz

Wyniki w Operacie zostały skalkulowane w sposób zachowawczy, realny. W codziennej działalności hotelu będą rezerwy przychodowe, których nie wzięto pod uwagę sporządzając to opracowanie, dla bezpieczeństwa zrealizowanego projektu.

Przychody ze sprzedaży usług policzone zostały wyłącznie dla osób nocujących w hotelu, także dla zwiększenia marginesu bezpieczeństwa projektu. Tymczasem każdy obiekt noclegowy, mający zaplecze gastronomiczne i sale wielofunkcyjne, położony w mieście - jak projektowany - świadczy usługi także dla osób ('sąsiadów') w nim nie nocujących. Powyższe tworzy margines bezpieczeństwa wyniku ekonomicznego tego projektu.

Odnotować w tym miejscu trzeba, że z uwagi na swoją wielkość - wynik ekonomiczny hotelu będzie wrażliwy na poziomy realizowanych cen sprzedaży pokoi, które przekładają się na poziom ceny średniej. Ta wiedza mieć będzie szczególne znaczenie już na etapie działania obiektu - w praktyce codziennego zarządzania cenami (revenue management).

Przy przyjętych w tym opracowaniu założeniach widać, że prawidłowo przygotowany i zrealizowany projekt miejskiego-biznesowego, dwudziestodwupokojowego, trzygwiazdkowego hotelu przy ulicy Kaliskiej 2 a *de facto* przy Rynku w Pleszewie, prawidłowo zarządzany - powinien być trwale rentowny w normalnych warunkach rynkowych i gospodarczo-polityczno-społecznych.

(koniec)

15. Spis tabel

Tab. 1. Pokoje a możliwości kwaterunkowe budynku po rozbudowie | str. 3
Tab. 2. Możliwości kwaterunkowe budynku - podsumowanie | str. 3
Tab. 3. Struktura zakwaterowania w poszczególnych pokojach na poszczególnych piętrach budynku | str. 3
Tab. 4. Hotele i obiekty hotelowe w Jarocinie i Ostrowie Wielkopolskim | str. 6
Tab. 5. Hotele i obiekty hotelowe w Kaliszu | str. 6
Tab. 6. Obiekty konkurencyjne wobec projektowanego z perspektywy organizatorów spotkań trans-regionalnych. | str. 7
Tab. 7. Obiekty konkurencyjne wobec projektowanego według kryterium wielkości posiadanej sali wielofunkcyjnej. | str. 8
Tab. 8. Hotele i obiekty hotelowe będące benchmarkiem dla projektowanego w Pleszewie. | str. 8
Tab. 9. Obiekty do benchmarkingu bezpośredniego. | str. 9
Tab. 10. Oceny gości poszczególnych obiektów. Źródło: **tripadvisor.com**. Stan na listopad 2018 r.| str. 12
Tab. 11. Oceny gości poszczególnych aspektów oferty. Źródło: **booking.com**. Stan na listopad 2018 rok. | str.12
Tab. 12. Oceny gości poszczególnych obiektów. Źródło: **google.com**. Stan na listopad 2018 r. | str. 12
Tab. 13. Procent występowania dni sezonów w okresie roku kalendarzowego | str. 15
Tab. 14. Przedziały realizowanych, publikowanych tzn. powszechnie dostępnych klientom cen netto bez śniadania za pokój dwuosobowy w 2018 i 2019 roku w konkurencyjnych obiektach | str. 15
Tab. 15. Przedziały realizowanych, publikowanych tzn. powszechnie dostępnych klientom cen netto bez śniadania za pokój jednoosobowy w 2018 i 2019 roku w konkurencyjnych obiektach | str. 16
Tab. 16. Przedziały cen w pleszewskiej i bliskiej konkurencji. | str. 17
Tab. 17. Przedziały cen w jedynym 4* hotelu w rejonie. | str. 17
Tab. 18. Założone przedziały cen netto i brutto, w zaokrągleniu do pełnych złotych, w projektowanym hotelu w Pleszewie przy Rynku. | str. 17
Tab. 19. Kalkulacyjne przedziały cen pokoi ze śniadaniem i podatkiem VAT, zaokrąglone do pełnych złotych dla pokoju jedno- i dwuosobowego w każdym sezonie. | str. 20
Tab. 20. Ceny pozostałych posiłków i napoi netto za osobę | str. 22
Tab. 21. Struktura sprzedaży usług gastronomicznych w projektowanym hotelu przy Rynku w Pleszewie. | str. 23
Tab. 22. Poziomy frekwencji, dla których dokonano symulacji finansowo-ekonomicznych. | str. 26
Tab. 23. Miesięczny budżet płac (koszty wynagrodzeń) przy wybranych poziomach frekwencji w hotelu. | str. 27
Tab. 24. Etatyzacja przy 60% frekwencji. | str. 29
Tab. 25. Etatyzacja przy 85% frekwencji. | str. 29
Tab. 26. Miesięczny budżet płac (koszt wynagrodzeń) a liczba etatów i średniomiesięczne przychody netto ze sprzedaży | str. 30
Tab. 27. Kategorie wyodrębnionych kosztów niepodzielonych | str. 30
Tab. 28. Udział poszczególnych segmentów klientów w całkowitej wartości sprzedaży noclegów w poszczególnych sezonach | str. 31
Tab. 29. Przyjęte wartości kwotowe obciążeń wyniku w poszczególnych kategoriach wyodrębnionych w kosztach niepodzielonych | str. 31
Tab. 30. Procent pokoi sprzedawana klientom hotelu za pośrednictwem OTA w kolejnych latach i wysokość prowizji. | str. 32
Tab. 31. Wynik z działalności (brutto bez amortyzacji), roczny, przy określonym poziomie frekwencji dla 22 pokojowego hotelu 3* w Pleszewie przy Rynku. | str. 32
Tab. 32. Struktura frekwencji dla wyniku 'zero' z działalności. | str. 33
Tab. 33. Wrażliwość wyniku na zmiany wartości średniej ceny, w zaokrągleniu do pełnych złotych netto. | str. 33

Arkusz kalkulacji wyników ekonomicznych hotelu w Pleszewie przy Rynku | Grudzień 2018 r. | Autor: Jacek Piasta

ILOŚĆ POKOI	Frekw.:	38%	48%	53%	57%	65%	69%	73%	78%	81%	85%
22	Ef. wyk.	3 051	3 854	4 256	4 577	5 220	5 541	5 862	6 263	6 504	6 826
Zdolność eksploatac.	ARR	171,2 zł	154,7 zł	165,8 zł	164,7 zł	162,9 zł	161,6 zł	162,0 zł	161,4 zł	161,4 zł	161,3 zł
8 030	RevPAR	65,1 zł	74,3 zł	87,9 zł	93,9 zł	105,9 zł	111,5 zł	118,3 zł	125,9 zł	130,7 zł	137,1 zł
PRZYCHODY OPERACYJNE w zł											
Z pokoi (noclegów)		522 377	596 295	705 607	753 843	850 314	895 421	949 914	1 010 990	1 049 514	1 100 878
Śniadania		101 799	115 947	136 818	146 015	164 411	172 905	183 510	195 183	202 608	212 510
Gastronomia (bez śn.)		355 042	406 384	482 535	516 188	583 495	615 425	652 525	695 023	721 556	713 121
Inne usługi		14 000	14 140	14 281	14 424	14 568	14 714	14 861	15 010	15 160	15 312
RAZEM:		**993 218**	**1 132 766**	**1 339 241**	**1 430 470**	**1 612 788**	**1 698 464**	**1 800 810**	**1 916 206**	**1 988 838**	**2 041 820**
Średniomiesięcznie:		82 768	94 397	111 603	119 206	134 399	141 539	150 067	159 684	165 736	170 152
KOSZTY OPERACYJNE w zł											
Z pokoi (noclegów)	8%	41 790	47 704	56 449	60 307	68 025	71 634	75 993	80 879	83 961	88 070
Praca HK+R:		*214 538*	*214 538*	*214 538*	*214 538*	*214 538*	*214 538*	*214 538*	*291 300*	*291 300*	*291 300*
Śniadania	25%	25 450	28 987	34 204	36 504	41 103	43 226	45 877	48 796	50 652	53 127
Gastronomia (bez śn.)	23%	81 660	93 468	110 983	118 723	134 204	141 548	150 081	159 855	165 958	164 018
Inne usługi	20%	2 800	2 828	2 856	2 885	2 914	2 943	2 972	3 002	3 032	3 062
Praca gastronomii:		*200 760*	*200 760*	*200 760*	*200 760*	*200 760*	*237 173*	*237 173*	*237 173*	*237 173*	*237 173*
Koszty (bez pracy):		151 700	172 987	204 492	218 419	246 245	259 350	274 924	292 532	303 603	308 278
Koszty pracy w sumie:		*415 299*	*415 299*	*415 299*	*415 299*	*415 299*	*451 711*	*451 711*	*528 472*	*528 472*	*528 472*
RAZEM:		**566 998**	**588 285**	**619 791**	**633 718**	**661 544**	**711 061**	**726 635**	**821 005**	**832 075**	**836 750**
Średniomiesięcznie:		47 250	49 024	51 649	52 810	55 129	59 255	60 553	68 417	69 340	69 729
WYNIK OPERACYJNY w zł											
Z pokoi (noclegów)	92%	480 587	548 591	649 158	693 535	782 289	823 787	873 921	930 111	965 552	1 012 808
Śniadania	75%	76 349	86 960	102 613	109 512	123 308	129 679	137 632	146 387	151 956	159 382
Gastronomia (bez śn.)	77%	273 382	312 916	371 552	397 465	449 291	473 877	502 444	535 168	555 598	549 103
Inne usługi	80%	11 200	11 312	11 425	11 539	11 655	11 771	11 889	12 008	12 128	12 249
RAZEM:		**426 220**	**544 481**	**719 450**	**796 752**	**951 244**	**987 403**	**1 074 175**	**1 095 201**	**1 156 762**	**1 205 070**
Średniomiesięcznie:		35 518	45 373	59 954	66 396	79 270	82 284	89 515	91 267	96 397	100 422
KOSZTY NIEPODZIELONE w zł											
Administracja		108 000	111 240	114 577	118 015	121 555	125 202	128 958	132 826	136 811	140 916
plus koszty pracy:		*73 809*	*73 809*	*73 809*	*73 809*	*73 809*	*73 809*	*93 491*	*93 491*	*93 491*	*93 491*
Marketing		36 000	37 080	38 192	39 338	40 518	41 734	42 569	43 420	44 288	45 174
plus koszty pracy:		*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Konserwacja, obsługa	2,0%	19 864	22 655	26 785	28 609	30 040	30 941	31 869	32 825	33 810	34 824
plus koszty pracy:		*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*	*19 682*
Ubezpieczenia, koncesje, prowizje		67 852	66 114	69 841	67 804	67 939	70 645	69 640	73 030	72 019	74 716
Energia, media / j.m	24,00	73 234	92 506	102 142	109 850	125 268	132 977	140 686	142 806	140 493	147 431
RAZEM:		**398 441**	**423 087**	**445 028**	**457 108**	**478 811**	**494 990**	**526 895**	**538 081**	**540 596**	**556 235**
Średniomiesięcznie:		33 203	35 257	37 086	38 092	39 901	41 249	43 908	44 840	45 050	46 353
Wynik z działalności	**w zł:**	**27 779**	**121 394**	**274 422**	**339 644**	**472 433**	**492 413**	**547 280**	**557 120**	**616 166**	**648 835**
Wynik z działalności	%:	2,80	10,72	20,49	23,74	29,29	28,99	30,39	29,07	30,98	31,78
Średniomiesięcznie	w zł:	**2 315**	**10 116**	**22 869**	**28 304**	**39 369**	**41 034**	**45 607**	**46 427**	**51 347**	**54 070**

Arkusz prezentuje wyniki w wartościach rocznych dla danego poziomu frekwencji i ceny średniej - o ile w wierszu nie wskazano inaczej. W zaokrągleniu do pełnych złotych.