

Monitoring Branżowy

Analizy Nieruchomości

27 sierpnia 2026

Rynek hoteli rośnie za cenę marż

PODSUMOWANIE:

- Rynek hotelowy w Polsce dynamicznie rośnie, napędzany wzrostem liczby gości, obłożenia i cen (ADR). Od 2015 liczba gości zwiększyła się o ponad 60%, a fundamentem popytu pozostają turyści krajowi, odpowiadający za ok. ¾ rynku. Popyt ze strony turystów zagranicznych dopiero w ubiegłym roku odbudował się do poziomów sprzed pandemii.
- Podaż rośnie i przesuwana jest w stronę większych oraz bardziej premium obiektów. Szczególnie szybko przybywa pokoi w regionach turystycznych, a nowe inwestycje koncentrują się głównie w segmencie cztero- i pięciogwiazdkowym. Zwiększa to skalę działania hoteli, ale również presję na utrzymanie wysokiego obłożenia i konkurencję między podobnymi obiektami.
- Dotychczas wzrost ADR i obłożenia skutecznie kompensował rosnące koszty, wspierając wysoką rentowność branży. Przestrzeń do dalszych mocnych podwyżek cen jest jednak coraz mniejsza, podczas gdy wysokie koszty stałe oraz koszty utrzymania wyższego standardu pozostają pod presją.
- Bazowy scenariusz to dalszy wzrost przychodów, ale słabszy wzrost rentowności. RevPAR powinien nadal rosnąć dzięki popytowi, jednak większa podaż i koszty będą generować negatywną presję na rentowność. Kluczowym wyzwaniem sektora staje się więc utrzymanie marż, a nie samo zwiększanie skali i przychodów.

Departament Analiz Ekonomicznych

pkoresearch@pkobp.pl

[X @PKO_Research](#)

centrumanaliz.pkobp.pl

Biuro Analiz Nieruchomości

Wojciech Matysiak

Marie-Anne Różycka

Sofia Tcherekhovitch

Polski rynek hotelowy wchodzi w kolejną fazę rozwoju. W hotelowym lobby jest coraz tłoczniej, goście są gotowi płacić więcej za nocleg, a inwestorzy konsekwentnie dostawiają kolejne piętra. Jednocześnie rachunek za prowadzenie obiektu rośnie, konkurencja staje się bardziej wymagająca, a możliwości przerzucania wyższych kosztów na gości nie są nieograniczone. Rynek nadal rośnie, jednak coraz większym wyzwaniem będzie przełożenie wzrostu przychodów na równie dynamiczny wzrost zysków.

Perspektywy popytowe umiarkowanie pozytywne

Zmiany podaży szczególnie dobrze widać w najważniejszych regionach turystycznych. Od 2016 liczba hoteli w pasie górskim zwiększyła się o 20%, a nad morzem o blisko 8%. Sama liczba obiektów nie pokazuje jednak pełnej skali zmian. Znacznie szybciej przybywało pokoi – odpowiednio o 80,5% w górach i o 54,7% nad morzem. Innymi słowy, na rynku pojawia się nie tylko więcej hoteli – pojawiają się przede wszystkim większe hotele. Przeciętny obiekt w regionach górskich urosł z około 60 pokoi w 2016

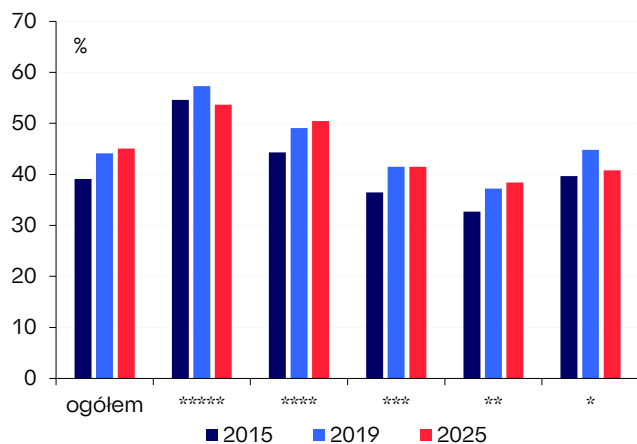
do blisko 90 w pierwszej połowie 2026. Nad morzem średnia wzrosła w tym samym czasie z około 70 do 100 pokoi. To ważna zmiana z perspektywy ekonomiki sektora. Większy hotel może korzystać z efektów skali i rozkładać część kosztów stałych na większą liczbę pokoi. Z drugiej strony musi każdego dnia zapełnić znacznie więcej łóżek. Wraz ze wzrostem skali obiektów rośnie więc znaczenie wysokiego i stabilnego obłożenia.

Zmienia się również standard polskiej bazy hotelowej. Systematycznie ubywa hoteli jedno- i dwugwiazdkowych, podczas gdy segment trzygwiazdkowy zachowuje relatywnie stabilną pozycję. Najszybciej rozwija się natomiast oferta cztero- i pięciogwiazdkowa – zarówno dzięki nowym inwestycjom, jak i modernizacji istniejących obiektów.

Podobny obraz wyłania się z analizy przyszłej podaży. Wśród realizowanych projektów wyraźnie dominują hotele czterogwiazdkowe. Rynek przesuwają się więc w stronę wyższego standardu, a inwestorzy zdają się zakładać, że polski i zagraniczny gość będzie coraz częściej wybierał pokój z lepszym widokiem, większą strefą wellness i szerszym zakresem usług – nawet jeśli rachunek przy wymeldowaniu będzie odpowiednio wyższy.

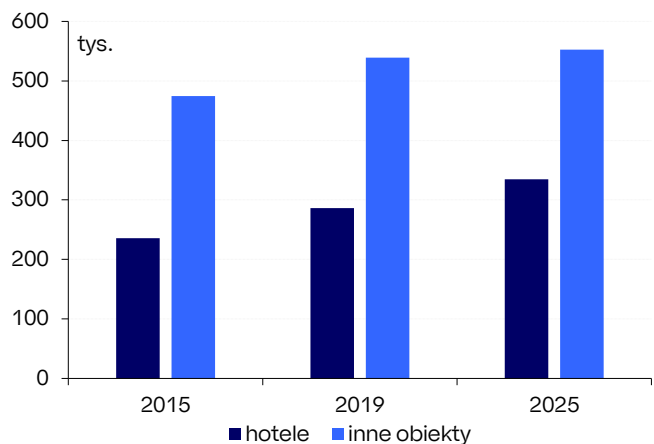
Jest to z jednej strony przejaw dojrzewania rynku, z drugiej – źródło przyszłej konkurencji. Im więcej podobnych obiektów czterogwiazdkowych pojawi się w tej samej lokalizacji, tym trudniej będzie wyróżnić się wyłącznie standardem. Konkurencja może stopniowo przenosić się na cenę, jakość dodatkowych usług i skuteczność zarządzania przychodami.

Wykorzystanie miejsc noclegowych wg kategorii hotelu



Źródło: GUS

Liczba miejsc noclegowych



Źródło: GUS

Rosnąca podaż trafia jednak na wyjątkowo sprzyjające otoczenie popytowe. W 2025 z polskich hoteli skorzystało ponad 28,2 mln osób – o 7,2% więcej niż rok wcześniej i o około 10,7 mln więcej niż w 2015. W ciągu dekady liczba gości zwiększyła się zatem o ponad 61%, mimo bezprecedensowego załamania rynku w okresie pandemii.

Co istotne, większej liczbie gości towarzyszy poprawa wykorzystania miejsc noclegowych, szczególnie widoczna w segmencie czterogwiazdkowym. Jednocześnie rosły średnie ceny dobowe (ADR), a największą dynamikę obserwowano w hotelach pięciogwiazdkowych. To właśnie kombinacja rosnącego obłożenia i ADR była jednym z najważniejszych motorów poprawy wyników finansowych branży. Dla właściciela hotelu jest to sytuacja niemal modelowa – więcej sprzedanych pokoi po wyższej cenie pozwala szybko zwiększać przychody, podczas gdy część kosztów pozostaje względnie stała.

Sytuacja popytowa różni się jednak istotnie w zależności od regionu. W 2025 liderem pod względem RevPAR (przychód na jeden dostępny pokój) pozostaje Warszawa (332 zł), choć bardzo dobre wskaźniki RevPAR notują także cechujący się najwyższym wskaźnikiem obłożenia Kraków (329 zł) oraz Trójmiasto (329 zł), korzystające z najwyższego poziomu ADR (449 zł). Na przeciwległym biegunie znajduje się Wrocław – jedyny rynek, na którym w porównaniu do 2019 spadło, i to znacząco, obłożenie (z 72,5% do 62,1%). Wrocław cechuje się także najniższym wskaźnikiem RevPAR spośród pięciu największych rynków (213 zł). Słabe statystyki Wrocławia są efektem silnego wzrostu podaży w ostatnich latach.

Z zestawienia tych danych płynie istotny wniosek - polski rynek hotelarski wciąż znajduje się w fazie wzrostu, jednak rozwija się nierównomiernie, a napędzającym go motorem są przede wszystkim rosnące ceny. W dłuższej perspektywie taki model wzrostu może okazać się trudniejszy do utrzymania i wpłynąć na pozycję konkurencyjną poszczególnych rynków.

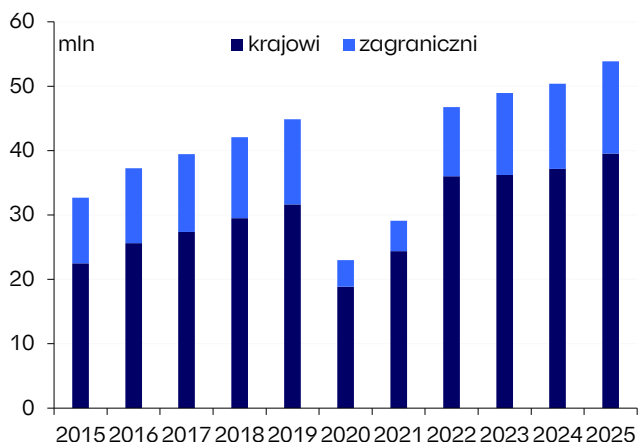
Powolna odbudowa popytu zagranicznego po pandemii

Dodatkowym źródłem popytu pozostaje turystyka zagraniczna, choć wysoką dynamikę ruchu zagranicznego z lat 2020-2024 należy przy tym interpretować ostrożnie, ponieważ w znacznej mierze odzwierciedlały ona niską bazę po załamaniu pandemicznym. Liczba noclegów udzielonych cudzoziemcom przekroczyła poziom z 2019 dopiero w 2025, a średnioroczne

tempo wzrostu liczby turystów zagranicznych wynosi ok. 3% (2019-2025) i kształtuje się poniżej trendu przedpandemicznego. Wpływ zatem turystyki zagranicznej jest realny, lecz skoncentrowany geograficznie oraz segmentowo – w hotelach w największych miastach. Ponadto, widoczny jest delikatny trend spadkowy średniej długości pobytu turysty zagranicznego w okresie popandemicznym.

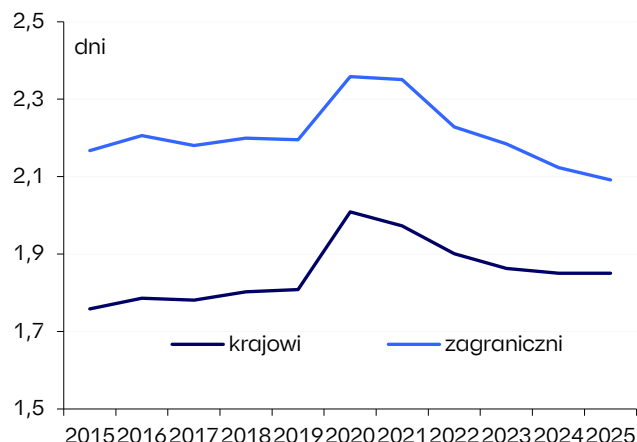
Udział zagranicznych klientów ma korzystny wpływ na ceny, szczególnie w segmencie premium. Z perspektywy turysty z Europy Zachodniej polski hotel wysokiej klasy nadal może oferować atrakcyjną relację standardu do ceny, pozostawiając przestrzeń do dalszego wzrostu ADR. Fundamentem strony popytowej pozostaje jednak popyt krajowy, który odpowiada za około ¾ popytu ogółem.

Liczba noclegów w hotelach udzielonych turystom krajowym i zagranicznym



Źródło: GUS

Średnia długość pobytu w hotelu turystów krajowych i zagranicznych



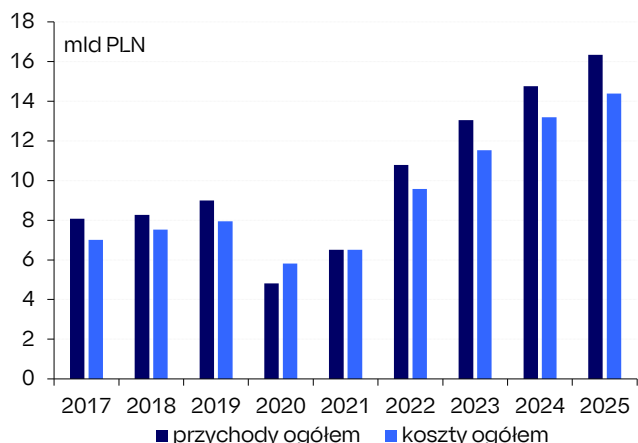
Źródło: GUS

Branża notuje ponadprzeciętne zyski na tle sektora przedsiębiorstw

Ostatnie lata sektora wyglądają imponująco także pod względem finansowym. Branża hotelowa notuje ponadprzeciętne wyniki na tle sektora przedsiębiorstw. Problem polega na tym, że kolejne kroki rozwoju mogą być droższe niż poprzednie.

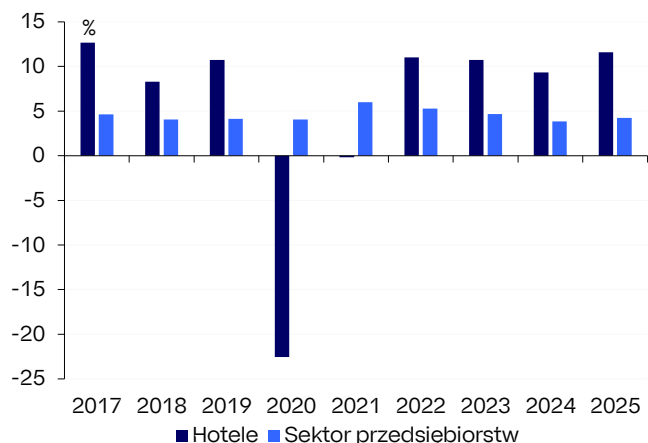
Hotel jest biznesem o dużej ekspozycji na koszty stałe. Recepcja musi działać przez całą dobę, pokoje trzeba posprzątać, restaurację obsłużyć, a duży obiekt ogrzać, schłodzić i oświetlić niezależnie od tego, czy ostatnie kilka pokoi udało się sprzedać. Wraz ze wzrostem standardu rosną również oczekiwania dotyczące liczby i jakości usług – od gastronomii po strefy SPA i wellness. Przez ostatnie lata właścicielom pomagał szybki wzrost ADR. Wyższe koszty można było w znacznej części dopisać do rachunku gościa. Po okresie mocnych podwyżek cen pokoi przestrzeń do dalszego agresywnego wzrostu stawek może być bardziej ograniczona, szczególnie jeżeli równocześnie szybko zwiększać się będzie podaż hoteli czterogwiazdkowych. W efekcie przychody sektora mogą nadal rosnąć, ale dalszy wzrost może wiązać się ze spadkiem marż.

Przychody i koszty branży hotelarskiej (PKD 55.1)



Źródło: PONT

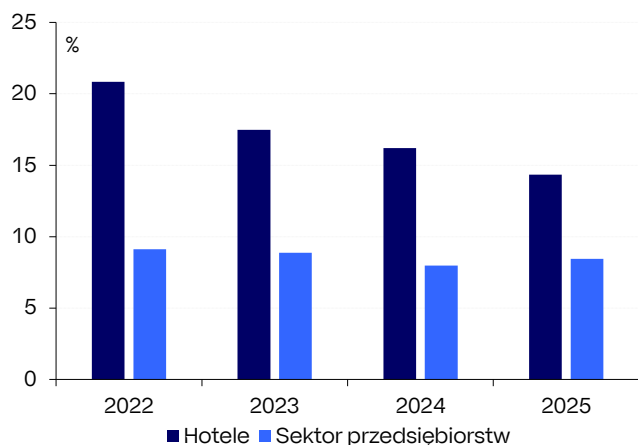
Stopa zysku netto



Źródło: PONT

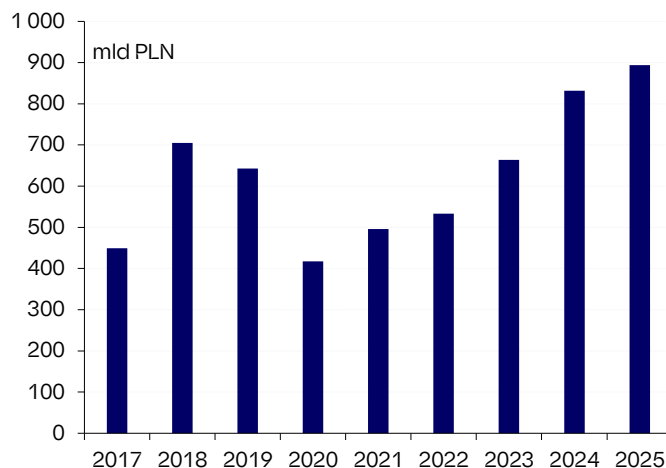
Drugą stroną ekonomiki hotelu jest jego wyjątkowa wrażliwość na koniunkturę. W biurówcu czy magazynie umowa najmu może zabezpieczać przychody właściciela na kilka lat. W hotelu „umowa najmu” kończy się każdego ranka wraz z wymeldowaniem gościa. Dlatego osłabienie aktywności gospodarczej, ograniczenie wydatków konsumentów czy spadek ruchu biznesowego mogą bardzo szybko przełożyć się na obłożenie. Próba obrony frekwencji poprzez obniżanie cen może natomiast uderzyć w ADR. Ta charakterystyka sprawia, że hotelarstwo korzysta z dobrej koniunktury szybciej niż wiele innych segmentów nieruchomości, ale równie szybko odczuwa jej pogorszenie.

Marża EBITDA branży hotelarskiej na tle sektora przedsiębiorstw



Źródło: PONT

Wartość inwestycji branży hotelarskiej

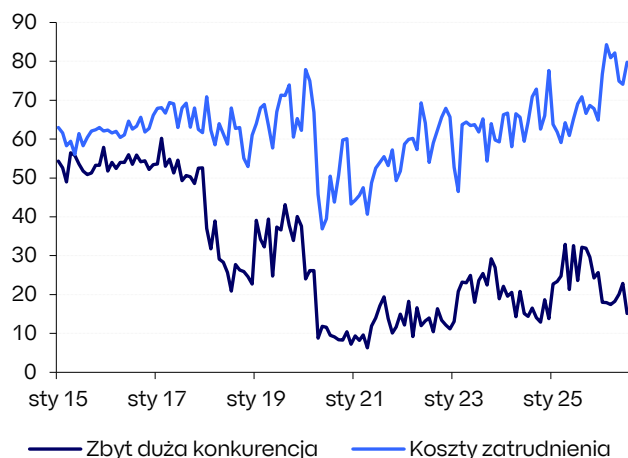


Źródło: PONT

Presja kosztowa kluczową barierą działalności

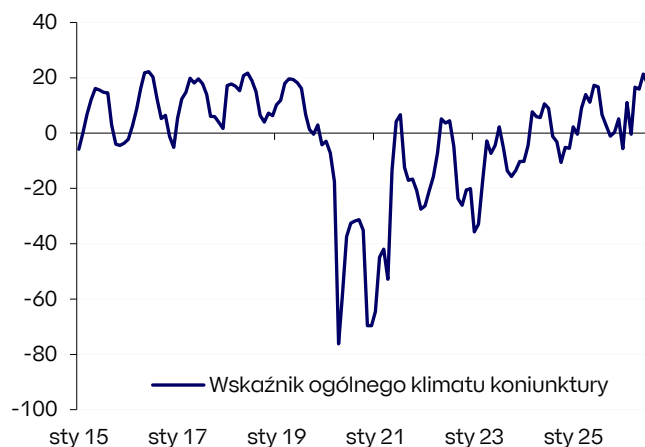
Perspektywy polskiego rynku hotelowego pozostają korzystne od strony popytowej. Rosnąca liczba turystów krajowych i zagranicznych, poprawa dostępności transportowej oraz stopniowe przesuwanie się popytu w kierunku obiektów o wyższym standardzie powinny wspierać dalszy wzrost liczby sprzedanych noclegów. Jednocześnie rosnące wykorzystanie miejsc noclegowych oraz dotychczasowa zdolność hoteli do podnoszenia ADR wskazują, że rynek wciąż dysponuje przestrzenią do wzrostu przychodów. Kluczowe pytanie dotyczy jednak nie tempa wzrostu rynku, lecz jego przełożenia na rentowność. W ostatnich latach wzrost ADR pozwalał hotelom kompensować rosnące koszty i korzystać z dźwigni operacyjnej. W kolejnych latach mechanizm ten może działać słabiej. Wysoki poziom osiągniętych cen, rosnąca podaż pokoi oraz koncentracja nowych inwestycji w segmencie 4* mogą ograniczać możliwość dalszego podnoszenia stawek bez negatywnego wpływu na obłożenie.

Wybrane bariery prowadzenia działalności



Źródło: GUS

Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury



Źródło: GUS

Po stronie kosztowej presja pozostaje natomiast strukturalnie wysoka. Duży udział wynagrodzeń i energii w kosztach działalności oznacza, że ich wzrost bez odpowiedniej poprawy ADR lub obłożenia będzie bezpośrednio obciążał marżę. Rozwój segmentu hoteli o wyższym standardzie może dodatkowo zwiększać kosztochłonność działalności ze względu na większy zakres usług, wyższe wymagania kadrowe oraz nakłady niezbędne do utrzymania standardu obiektów.

Scenariuszem sprzyjającym marżom byłby dalszy wzrost popytu szybszy niż przyrost podaży. Pozwoliłoby to utrzymać wysokie obłożenie, kontynuować umiarkowany wzrost ADR i jednocześnie lepiej wykorzystywać rosnącą skalę obiektów. Dodatkową szansą jest zwiększenie udziału gości zagranicznych i segmentu premium, które mogą charakteryzować się wyższą akceptacją cen, a także rozwój przychodów dodatkowych oraz coraz bardziej efektywne zarządzanie ceną i dostępnością pokoi.

Istotnym czynnikiem ryzyka pozostaje wysoka cykliczność branży. Hotel sprzedaje swoją powierzchnię praktycznie z dnia na dzień, dlatego pogorszenie koniunktury gospodarczej stosunkowo szybko przekłada się na obłożenie i ceny. Wysoki udział kosztów stałych, który w okresie wzrostu wzmacnia poprawę wyników, w scenariuszu spadku popytu działa w przeciwnym kierunku i może prowadzić do ponadproporcjonalnego pogorszenia EBITDA.

Dużym wyzwaniem dla hoteli jest konkurencja wynajmu krótkoterminowego, który cieszy się dużą popularnością wśród turystów z uwagi na niższe koszty i większą swobodę organizacji pobytu przy jednocześnie coraz wyższym standardzie lokali. Projektowane obecnie przepisy (w ramach wdrażania dyrektywy unijnej) przewidują wymogi wobec najmu krótkoterminowego trwającego do 30 dni podobne jak w przypadku usługi hotelarskie mogą ograniczyć tego silnego konkurenta hoteli. Trudno jednak ocenić jaki będzie ostateczny kształt tych przepisów wobec silnego sprzeciwu wynajmujących (kwestia ograniczania własności i swobody gospodarczej).

W rezultacie bazowym scenariuszem dla rynku wydaje się dalszy wzrost przychodów przy stopniowo malejącej dźwigni operacyjnej. Popyt powinien nadal wspierać wzrost RevPAR, jednak coraz większa część tego wzrostu może być absorbowana przez koszty operacyjne. Tym samym kolejnym etapem rozwoju polskiego hotelarstwa może być przejście od okresu jednoczesnego wzrostu skali i rentowności do modelu, w którym przychody nadal rosną, ale utrzymanie dotychczasowych marż staje się coraz większym wyzwaniem.

Departament Analiz Ekonomicznych

PKO Bank Polski S.A.
ul. Świętokrzyska 36, 00-116 Warszawa
email: pkoresearch@pkobp.pl

Główny Ekonomista, Dyrektor Departamentu

Piotr Bujak	piotr.bujak@pkobp.pl	+48 693 333 127
-------------	--	-----------------

Biuro Analiz Nieruchomości

Wojciech Matysiak, Dyrektor Biura	wojciech.matysiak@pkobp.pl	+48 666 824 393
dr Agnieszka Grabowiecka-Łaszek	agnieszka.grabowiecka-laszek@pkobp.pl	+48 666 820 540
Aleksandra Majek	aleksandra.majek@pkobp.pl	+48 723 671 717
Marcin Morawiecki	marcin.morawiecki@pkobp.pl	+48 22 521 72 24
Katarzyna Piętka-Kosińska	katarzyna.pietka-kosinska@pkobp.pl	+48 725 222 761

Jesteś zainteresowany/zainteresowana otrzymywaniem raportów analitycznych PKO Banku Polskiego?

Zapisz się: centrumanaliz.pkobp.pl/subskrypcja

Nasze analizy znajdziesz również na [X/Twitterze](#) oraz na stronie internetowej [Centrum Analiz PKO Banku Polskiego](#)

 @PKO_Research

 Centrum
Analiz

Materiał zatwierdził(a): Piotr Bujak

Informacje i zastrzeżenia:

Niniejszy materiał („Materiał”) ma charakter wyłącznie informacyjny oraz nie stanowi oferty w rozumieniu ustawy - Kodeks cywilny, ani rekomendacji do zawarcia transakcji kupna, sprzedaży lub innego rodzaju przeniesienia któregośkolwiek instrumentu finansowego. Bank dołożył wszelkich racjonalnych i niezbędnych starań, aby informacje zamieszczone w Materiale były rzetelne oraz oparte na wiarygodnych źródłach. Informacje zawarte w Materiale nie mogą być traktowane jako propozycja nabycia którychkolwiek instrumentów finansowych, usługa doradztwa inwestycyjnego lub podatkowego ani jako forma świadczenia pomocy prawnej. Prognozy oraz dane zawarte w Materiale nie stanowią zapewnienia uzyskania określonych wyników jakichkolwiek transakcji finansowych ani przyszłych cen którychkolwiek instrumentów finansowych. Materiał nie stanowi badania inwestycyjnego ani publikacji handlowej w rozumieniu Rozporządzenia Delegowanego Komisji (UE) 2017/565 z dnia 25 kwietnia 2016 r. uzupełniającego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności przez firmy inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tej dyrektywy. Bank i jego spółki (podmioty) zależne oraz pracownicy tych podmiotów mogą być zainteresowani zawarciem lub być stroną transakcji finansowych, w tym zawartych na instrumentach finansowych, których wynik jest uzależniony od czynników (danych i informacji) wymienionych w Materiałach. Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie przy ul. Świętokrzyskiej 36, 00-116 Warszawa, zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla miasta stołecznego Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000026438; NIP: 525-000-77-38 REGON: 016298263; kapitał zakładowy (kapitał wpłacony) 1 250 000 000 PLN.