

# CUPRINS

DEDICAȚIE.....	11
CUVÂNT-ÎNAINTE.....	13
INTRODUCERE .....	17
De ce să investești în hoteluri? .....	17

## PARTEA I

INDUSTRIA OSPITALITĂȚII.....	21
Cele trei domenii fundamentale ale ospitalității.....	21
Formarea industriei moderne a ospitalității .....	23
Impactul brandurilor, distribuției și tehnologiei.....	24
Emoțiile și amprenta emoțională în ospitalitate.....	25
De la satisfacția clientului la economia experienței ( <i>exponomy</i> ) .....	26
Concluzie .....	27
INVESTIȚIILE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII.....	29
Avantaje generale ale investiției într-un hotel .....	29
Avantaje specifice față de investițiile imobiliare clasice (rezidențiale, de birouri, retail).....	31
Tendințe de piață în industria hotelieră.....	34
Redresarea puternică post-pandemie .....	34
Investiția în capitalul uman în ospitalitate .....	37
Oportunități actuale în România pentru investiții hoteliere .....	44

MODELE DE MANAGEMENT ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ . . .	51
Societatea de management sau societatea de operare ( <i>hotel managers</i> sau <i>hotel operators</i> ) . . . . .	52
Brandul hotelier, societatea de management cu brand și operatorii independenți ( <i>hotel brand, branded management și independent operators</i> ) . . . . .	52
Modelul proprietar-operator ( <i>owner-operated</i> ): control total, dar cu risc ridicat . . . . .	53
Modelul de contract (de servicii) de management (Hospitality Management Contract – HMA): expertiză la cheie . . . . .	54
Ce își doresc operatorii hotelieri? . . . . .	55
Ce își doresc proprietarii de hoteluri? . . . . .	56
Ce mesaj se transmite? . . . . .	56
Acordurile de subordonare (SNDA) . . . . .	58
Ce își doresc creditorii? . . . . .	60
Modelul de management prin închiriere ( <i>rent</i> sau <i>lease</i> ): siguranța venitului constant . . . . .	61
Modelul francizei ( <i>franchise</i> ): puterea brandului combinată cu autonomia locală . . . . .	62
Modelul de operare independentă (Third Party Operator – TPO): flexibilitate maximă. . . . .	65
Modelul afilierii la un lanț voluntar ( <i>voluntary chains</i> ) sau asociație/consorțiu de marketing: forță prin colaborare . . . . .	66
Consortiile de agenții de turism și companii de management al călătoriilor (TMC) . . . . .	68
Lanțurile voluntare: o marcă comună pentru hoteluri independente . . . . .	69

PRINCIPALELE GRUPURI HOTELIERE .....	73
Europa, o piață fragmentată .....	73
Primele și cele mai importante lanțuri hoteliere din lume ..	75
CLASIFICAREA HOTELURILOR – PERSPECTIVĂ	
INTERNAȚIONALĂ ȘI NAȚIONALĂ .....	89
Istoricul clasificării hoteliere .....	89
Sisteme internaționale de clasificare a hotelurilor .....	91
Organismele de clasificare și modelele de administrare...	93
Criterii de clasificare a hotelurilor .....	96
Importanța și rolul clasificării hoteliere .....	97
Impactul economic al clasificării hoteliere .....	100
Concluzie .....	104
Clasificarea hotelurilor și a pensiunilor în România .....	104
INCURSIUNE ÎN LUMEA MARILOR BRANDURI	
INTERNAȚIONALE PREZENTE ÎN ROMÂNIA .....	111
Grupul hotelier Accor .....	113
Marriott International .....	128
Grupul Hilton Worldwide .....	133
InterContinental Hotels Group (IHG) .....	150
Radisson Hotel Group .....	166
Hyatt International .....	178
Wyndham Hotels & Resorts .....	197
Best Western Hotels & Resorts .....	221
NH Hotel Group (Minor Hotels) .....	247
Kempinski Hotels .....	257
Corinthia .....	277

## PARTEA a II-a

FAZELE UNUI PROIECT DE DEZVOLTARE HOTELIERĂ . . . .	299
Actorii-cheie în dezvoltarea unui proiect hotelier . . . . .	299
Dezvoltatorul . . . . .	300
Investitorul . . . . .	301
Consultantul de dezvoltare hotelieră . . . . .	305
Managerul de proiect . . . . .	309
Constructorul (antreprenorul general) . . . . .	313
Creditorul (instituția financiară) . . . . .	318
Societatea de <i>asset management</i> . . . . .	325
Arhitectul . . . . .	328
Inginerii de specialitate . . . . .	333
Operatorul hotelier (cu brand sau independent) . . . . .	336
Furnizorii și consultanții de nișă . . . . .	341
Concluzie . . . . .	346
PROCESUL DE DEZVOLTARE HOTELIERĂ DE LA IDEE	
LA DESCHIDERE . . . . .	349
Explicații și interdependențe . . . . .	350
Ierarhie și includere . . . . .	352
Cine, cum și când solicită o dezvoltare hotelieră? . . . . .	353
Concluzie . . . . .	355
Etapile dezvoltării proiectului hotelier . . . . .	358
Proiecte <i>greenfield</i> vs conversii: aspecte specifice . . . . .	372
Concluzii . . . . .	377
Studiu de piață hotelier: un ghid pentru definirea conceptului și planificarea strategică . . . . .	378

ELABORAREA BUGETULUI PREVIZIONAL HOTELIER ÎN CONFORMITATE CU USALI . . . . .	419
Veniturile – explicații detaliate și metode de calcul . . . . .	421
Analiza fezabilității financiare a unui proiect hotelier . . . . .	428
EBITDA și GOP . . . . .	433
NPV – Valoarea netă actualizată într-un proiect hotelier . . . . .	438
Analiza de sensibilitate, testul de stres al proiectelor hoteliere . . . . .	456
TEMA DE ARHITECT – PILONUL DE BAZĂ ÎN CONSTRUCȚIA UNUI RESORT HOTELIER . . . . .	465
Locația și contextul de dezvoltare . . . . .	466
Structura unei teme de arhitectură eficiente . . . . .	467
În loc de încheiere – de la idee la realitate: importanța unui parcurs profesionist în dezvoltarea hotelieră . . . . .	476
MINIGLOSAR AL TERMENILOR DIN INDUSTRIA HOTELIERĂ . . . . .	479
Termeni financiari . . . . .	479
Termeni de operare . . . . .	487
Termeni din contractele de franciză . . . . .	497
Termeni de marketing . . . . .	514
Termeni din contractele de management și franciză . . . . .	528
Referințe bibliografice . . . . .	533
Indice de nume proprii . . . . .	541

# INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

## Cele trei domenii fundamentale ale ospitalității

Industria ospitalității reprezintă un sector economic vast, care cuprinde serviciile și activitățile dedicate primirii, găzduirii, hrănirii și recreerii clienților sau turiștilor, fie în scop de agrement, fie în scop profesional. Aceasta include, printre altele, hoteluri, restaurante, baruri, cafenele, stațiuni turistice, servicii de catering, evenimente și multe alte activități conexe. Depășește cu mult domeniul HORECA (hoteluri, restaurante și cafenele), care este mult mai limitat în abordare, și penetrează și alte sectoare, în care ospitalitatea, prin caracterul ei centrat pe client, reprezintă o plusvaloare semnificativă (precum în sănătate, în industria de lux, în firmele corporative etc. etc.).

O altă confuzie care s-ar putea face este cea în care, în loc de ospitalitate, să vorbim de turism. Cu toate că putem considera sectorul ospitalității ca parte a celui de turism (sau invers?), atunci când ne referim la ospitalitate, punem accentul mai mult pe managementul procesului ospitalier, iar atunci când vorbim de turism, punem accentul mai mult pe impactul economic al turismului, cât și pe partea de distribuție, precum agențiile de voiaj, tur-operatorii, transportul pe cablu și cel turistic în general etc. Cum nu există o linie de demarcație

clară între cele două domenii economice – și nici nu ar trebui să existe –, încă nu avem o unanimitate de opinii privitor la acest lucru. De menționat că, în România, în mediul academic, turismul a fost considerat mult mai „nobil” de studiat decât „ospitalitatea” și numai în ultimii ani managementul ospitalității a devenit un sector de sine stătător demn de studiat și în universități. Dovada este faptul că încă nu avem nicio facultate de management hotelier, ci numai un domeniu în facultățile de științe economice unde se studiază și economia turismului. Trebuie să amintim și faptul că industria ospitalității nu s-a bucurat în trecut de faima pe care o merită. Un director de hotel era considerat a fi un „șef de unitate”, iar un director de restaurant, un „cârciumar”. Astăzi, în țările dezvoltate, un director de hotel este tot atât de apreciat precum un director de bancă sau de orice altă firmă industrială.

Revenind la ospitalitate, trebuie să menționăm că, încă de la începuturile sale, ea a reprezentat o manifestare firească a umanității. Oamenii au oferit hrană, adăpost și protecție străinilor sau călătorilor. Pe măsură ce societatea a evoluat, ospitalitatea a căpătat forme mai complexe, dezvoltându-se pe baza a trei domenii principale.

**Domeniul privat.** Acesta este locul de naștere al ospitalității – oferirea de mâncare, băutură și, uneori, cazare în cadrul unei gospodării private, pentru prieteni, rude sau călători. Gândiți-vă la tradițiile de ospitalitate din satele românești sau la mesele oferite musafirilor în culturile arabe. Era un gest de generozitate, respectat și apreciat în comunitate.

**Domeniul social.** Aici, ospitalitatea devine un act colectiv și simbolic. De exemplu, marile festivaluri sau mesele comunitare organizate de orașe sau biserici pentru a marca sărbători importante. Ospitalitatea socială este influențată de normele culturale și sociale, adesea servind drept expresie a coeziunii sociale.

**Domeniul comercial.** Odată cu apariția hanurilor medievale și, mai târziu, a hotelurilor și restaurantelor, ospitalitatea a intrat în

domeniul economic. Nu mai era vorba doar de a primi pe cineva din generozitate, ci de a oferi servicii în schimbul unui preț. Exemplul modern îl reprezintă lanțurile hoteliere internaționale, unde fiecare serviciu este atent calculat pentru a produce profit.

Această clasificare ne ajută să înțelegem rădăcinile ospitalității, însă ea nu ne explică pe deplin transformările spectaculoase prin care a trecut industria modernă.

## Formarea industriei moderne a ospitalității

Primele hoteluri moderne au apărut în secolele XVIII–XIX, într-o lume aflată în plină revoluție industrială. Călătoriile au devenit mai accesibile datorită căilor ferate și navelor cu aburi, iar pentru prima dată, o mare parte a populației a început să beneficieze de concedii.

Această schimbare a adus cu sine:

- o separare clară între cei care gestionau operațiunile zilnice (recepție, curățenie, bucătărie) și cei care dețineau sau investeau în proprietăți (hoteluri și resorturi);
- apariția investitorilor și băncilor care au privit hotelurile ca pe niște active de portofoliu, punând accent pe randament și valoare imobiliară, iar acest lucru a contribuit la această schimbare.

Exemplu: mari branduri, ca Marriott sau Hilton, au început să dezvolte lanțuri de hoteluri în orașele mari, iar investitorii au văzut oportunități imobiliare uriașe în deținerea acestor proprietăți.

## Impactul brandurilor, distribuției și tehnologiei

La sfârșitul secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea, trei elemente au remodelat industria.

Internetul a democratizat accesul la informație, hotelurile independente au câștigat vizibilitate, dar, în același timp, au devenit dependente de platforme de distribuție online (OTA), precum Booking.com sau Expedia. Internetul a contribuit și contribuie și la o transparentizare a industriei, o accentuare a rolului reputației și o creștere a competitivității prin accentuarea concurenței. Așa au apărut noi modele hibride. Pentru a supraviețui, hotelurile mici s-au afiliat la colecții precum Ascend Collection, Autograph Collection etc. sau la consorții de marketing (lanțuri voluntare) precum Best Western, Relais et Châteaux sau The Leading Hotels of the World etc., păstrându-și unicitatea, dar beneficiind de puterea de marketing și de tehnologia unui brand mare. A contribuit la acest model și dezvoltarea rapidă a investițiilor structurate prin fonduri de investiții, inclusiv cele de tip Real Estate Investment Trust (REIT)<sup>1</sup>.

În același timp, au luat amploare Internet of Things (IoT) și IA. Astăzi, un oaspete poate rezerva și cere informații suplimentare unui asistent IA, poate controla lumina, temperatura camerei sau comanda room-service direct de pe telefon, iar multe operațiuni sunt automatizate pe baza unor algoritmi specifici. Ne aflăm însă în perioada de

---

1 Un fond de investiții imobiliare sau de tip REIT (Real Estate Investment Trust) este o companie care utilizează un fond comun de capital investițional pentru a achiziționa sau dezvolta și, de obicei, pentru a gestiona un portofoliu de proprietăți generatoare de venituri. REIT-urile funcționează în mod similar cu fondurile mutuale sau cu fondurile tranzacționate la bursă (ETF), în sensul că le permit investitorilor de retail să se expună la piața imobiliară fără a suporta costurile ridicate și durerile de cap care însoțesc deținerea și gestionarea proprietăților imobiliare.

pubertate a digitalizării în industria hotelieră și, din păcate, aceste transformări tehnologice vin din exteriorul acestei industrii.

Exemplu: lanțuri precum Marriott folosesc aplicații mobile prin care clientul poate să facă check-in, să deschidă ușa camerei sau să solicite servicii fără să mai interacționeze direct cu personalul. Experiența clientului este urmărită, datorită IA, în timp real și corectată. Transformarea digitală a unei afaceri hoteliere este în plină dezvoltare și fără limite.

Astăzi, apartenența la un brand major a devenit crucială, mai ales în ceea ce privește obținerea finanțării pentru dezvoltare: băncile preferă să investească în proiecte asociate cu nume mari și sisteme de rezervare solide.

## Emoțiile și amprenta emoțională în ospitalitate

Ospitalitatea nu mai este doar despre funcționalitate, ci și despre experiență, respectiv despre emoție. Clotaire Rapaille, în cartea sa *The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do* (vezi referința bibliografică nr. 1), a demonstrat că fiecare interacțiune cu un brand lasă o amprentă emoțională în subconștientul nostru.

Exemplu: un sejur într-un hotel unde fiecare detaliu este perfect (parfumul camerei, tonul vocii recepționarului, muzica ambientală) poate crea o impresie pozitivă atât de puternică, încât clientul va reveni și va recomanda locația. În era social media, această emoție este amplificată: o recenzie bună pe Trip Advisor poate influența zeci sau sute de alți potențiali clienți.

## De la satisfacția clientului la economia experienței (*exponomy*)

Modelul clasic de economie a serviciilor – dacă serviciul livrat depășește așteptările clientului – nu mai este suficient. Astăzi, în economia experienței, ceea ce contează este trăirea memorabilă. Clientul nu caută doar un pat confortabil sau o masă gustoasă, ci o poveste (vezi tabelul următor).

<b>Criteriu de comparație</b>	<b>Economia serviciilor</b>	<b>Economia experienței</b>
Ce oferim	Servicii	Un eveniment
Natura ofertei	„Intangibilă“	Memorabilă
Metoda	Adaptare/flexibilitate	Personalizare
Rolul vânzătorului	Furnizor	Regizor
Rolul cumpărătorului	Client/consumator	Invitat
Motivația clientului	Să i se răspundă unei nevoi	Povestea
Motivația vânzătorului	Să răspundă nevoilor clientului	Să se alinieze cu stilul de viață al clientului
Valoarea pentru client	Modul de livrare a serviciului	Emoțiile primite

*Tabelul 1: Economia experienței vs economia serviciilor*

Exemplu: un hotel care oferă o cină privată pe plajă, la apus, nu vinde doar mâncare, ci vinde o experiență de viață. În 1999, Joseph Pine și James Gilmore au dezvoltat un nou mod de a gândi despre conectarea cu clienții și asigurarea loialității lor (vezi referința bibliografică nr. 65), care este de acum un „clasic“, îmbrățișat de cititori și companii din întreaga lume și citit în mai mult de o duzină de limbi.

Și, deși lumea s-a schimbat în multe feluri de atunci, calea către inima unui client nu s-a schimbat. De fapt, ideea de a pune în scenă o experiență pentru a lăsa o impresie memorabilă și profitabilă este acum mai relevantă ca oricând. Cu un torent continuu de mărci care atacă consumatorii din toate părțile, cum facem să scoatem în evidență propria marcă?

## Concluzie

Industria ospitalității trece printr-o revoluție: de la a oferi servicii la a crea experiențe memorabile, de la simpla cazare la transformarea personală. Investitorii și liderii care vor înțelege această schimbare profundă – combinând rațiunea cu emoția și tehnologia cu ospitalitatea autentică – vor construi afaceri durabile și profitabile în noua eră a ospitalității.

# INVESTIȚIILE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

## Avantaje generale ale investirii într-un hotel

Investițiile hoteliere sunt investiții care echilibrează riscul financiar, deoarece combină stabilitatea unui activ imobiliar tangibil cu potențialul de creștere al unei afaceri în domeniul turismului. Iată de ce un hotel poate avea mai multe avantaje față de investițiile financiare tradiționale sau față de alte afaceri.

**Venituri constante și cifră de afaceri (cashflow) stabile.** Un hotel generează venituri zilnice din rezervări de camere și servicii conexe, ceea ce poate însemna un flux de numerar constant. Spre deosebire de acțiuni, al căror randament (dividende sau creșteri) poate fi imprevizibil de la un trimestru la altul, un hotel bine gestionat poate oferi încasări regulate. Acest venit recurent poate aduce o stabilitate financiară mai mare decât investițiile în start-upuri sau alte afaceri noi, unde riscul de eșec și volatilitatea câștigurilor sunt ridicate.

**Diversificarea portofoliului și riscul mai redus.** Adăugarea unui hotel într-un portofoliu existent ajută la diversificare, dincolo de acțiuni și obligațiuni, reducând expunerea la oscilațiile piețelor financiare. Performanța unui hotel are o corelație redusă cu bursa – de

exemplu, dacă piața de acțiuni scade, asta nu înseamnă neapărat că scade și numărul de turiști. În plus, hotelurile beneficiază atât de cerere turistică, cât și, uneori, de cerere locală (partea de evenimente și cea de alimentație publică – F&B – în România depășește de multe ori 50% din cifra de afaceri), ceea ce poate proteja investiția în perioade economice dificile, comparativ cu o afacere tradițională care depinde de un singur sector.

**Activ tangibil cu valoare de revânzare.** Spre deosebire de o investiție în obligațiuni sau în acțiuni – care sunt hârtii de valoare –, un hotel este susținut de active fizice, de clădire și teren. Acest fapt oferă un efect colateral valoros și un potențial de apreciere în timp al proprietăților imobiliare. În perioadele de inflație, valoarea imobilelor tinde să crească, astfel că deținerea unui hotel poate acționa ca o protecție împotriva inflației și ca un mijloc de conservare a averii. În plus, dacă hotelul este într-o locație bună, proprietatea se poate valorifica la vânzare într-un mod similar sau chiar superior altor imobile. Aici, vorbim de un exit din afacere care este cu atât mai mare cu cât categoria hotelului este mai ridicată. Un hotel de 5 stele aparținând unui brand renumit are un exit multiplicat cu un coeficient important atât rațional, cât și emoțional. Dacă hotelul este în clasa economică, el va avea un randament operațional mai mare, însă o valoare de exit mai redusă. Aici, vorbim de un *trade-off*, de o balanță decizională care ține cont de orizontul de timp și de bugetul investitorului.

**Randament competitiv și potențial de creștere.** Investițiile hoteliere sunt adesea percepute ca având un grad de risc moderat spre ridicat (pentru că implică operațiuni complexe). Ele pot însă oferi randamente mai mari decât instrumentele cu venit fix (obligațiuni) sau decât închirierea unui apartament. Multe fonduri de investiții și investitori instituționali sunt atrași de hoteluri tocmai datorită așteptărilor de randamente superioare. Un sondaj global recent arată că peste o jumătate dintre investitorii hotelieri planifică să cumpere mai mult în acest sector, bazându-se pe așteptări de profituri mai ridicate

comparativ cu alte investiții. În plus, perioadele de redresare economică sau de creștere a turismului pot impulsiona semnificativ veniturile unui hotel, oferind un potențial de creștere dificil de atins de investițiile pur pasive (precum fondurile mutuale sau obligațiunile).

**Control și implicare profesională.** Atunci când cumperi acțiuni la o companie mare, ai foarte puțin control asupra deciziilor acelei companii. La polul opus, investind într-un hotel (fie ca proprietar direct, fie ca parte dintr-un grup de investitori), poți exercita un anumit control sau cel puțin poți avea influență asupra modului în care este administrat activul. Poți angaja o firmă de management hotelier profesionist sau poți alege un lanț hotelier renumit care să opereze hotelul sub un brand cunoscut. Astfel, obții un echilibru între implicare și delegare: beneficiezi de competențele unor profesioniști, dar îți și poți adapta strategia de business în funcție de obiectivele tale. Comparativ, o investiție într-un start-up necesită adesea o implicare intensă, iar una într-o afacere tradițională cere mult timp și efort direct; investiția hotelieră îți poate oferi șansa unui venit pasiv (dacă lași operarea în seama altora) combinat cu satisfacția de a deține propria afacere.

## Avantaje specifice față de investițiile imobiliare clasice (rezidențiale, de birouri, retail)

**Flexibilitatea investiției și reducerea riscului.** Investițiile imobiliare tradiționale – apartamentele de închiriat, clădirile de birouri sau spațiile comerciale – sunt bine cunoscute și au propriile merite. Totuși, hotelurile aduc, prin comparație, câteva beneficii distincte.

**Venituri din multiple surse.** Un atu major al hotelurilor este diversificarea surselor de venit. Pe lângă încasările din camere

(cazare), un hotel poate genera bani din alimentație publică și bar, *spa* și centru de *wellness*, evenimente și conferințe, parcuri, magazine de suveniruri, galerii comerciale integrate etc. Această diversificare înseamnă că, dacă una dintre linii încetinește (de exemplu, scade ocuparea într-un anumit anotimp), celelalte pot compensa parțial. Prin contrast, o proprietate rezidențială aduce de obicei doar o chirie lunară, iar un spațiu de birouri are un venit predominant din contractele de închiriere. Diversificarea hotelieră poate duce la creșterea veniturilor totale și la utilizarea mai eficientă a proprietății (fiecare metru pătrat poate „lucra” pentru tine – camere pe timp de noapte, săli de ședință pe timp de zi, restaurant atât pentru clienții cazați, cât și pentru cei din oraș).

**Tarifare dinamică și ajustare la piață.** În industria hotelieră, prețurile camerelor pot fi ajustate zilnic în funcție de cerere, evenimente sau sezon. Această flexibilitate de *pricing* dinamic permite proprietarilor să beneficieze de perioadele de vârf (de exemplu, în sezonul turistic sau în timpul unui eveniment mare în oraș, tarifele pot crește substanțial, măbind marja de profit). În schimb, la o clădire de birouri sau la un spațiu comercial, chiriile sunt fixate prin contracte pe termen lung și nu pot fi modificate ușor până la reînnoirea contractului. Chiriile rezidențiale se ajustează poate anual (în funcție de inflație sau de piața locală), dar nu pot fi modificate de la o săptămână la alta. Astfel, hotelul are potențialul unui randament mai mare pe termen lung, deoarece poate capta imediat creșterile de cerere de pe piață.

**Optimizarea gradului de ocupare.** Deși gradul de ocupare al unui hotel variază (poate fi de 60% într-o lună și de 80% în alta), un management eficient poate optimiza acest indicator prin strategii de vânzare și de marketing. Important este că un hotel are un grad de ocupare ridicat dacă există cerere – camerele pot fi vândute în fiecare zi, spre deosebire de un apartament, care, dacă rămâne neînchiriat, stă gol o lună sau mai mult fără niciun venit. Un hotel bine poziționat poate atinge anual un grad de ocupare mediu de, să zicem, 70–80%,

ceea ce înseamnă un randament continuu al activului. La proprietățile rezidențiale, există riscul neocupării la diferite intervale, iar la birouri, pot trece luni până să găsești un nou client pentru un etaj liber. Hotelurile minimizează acești „timpți morți” prin cererea pe termen scurt și prin atragerea constantă de noi clienți.

**Flexibilitate în utilizare și adaptare.** Un hotel poate fi considerat o formă de imobil flexibil. Spațiile din interior pot fi reconfigurate relativ ușor – dacă piața cere mai multe săli de conferință și mai puține camere, se pot transforma unele etaje de cazare în spații de evenimente sau birouri de *coworking*, dar există și metode de conversie a unei camere fără a te atinge de structura arhitecturală (pat retractabil, mobilier amovibil etc.). Dacă destinația are mulți turiști tineri, hotelul poate adăuga o zonă de socializare sau de divertisment; dacă crește cererea de *wellness*, se poate amenaja un *spa* modern. În plus, conceptul hotelului poate fi schimbat prin rebranduire sau reproiectare: un hostel de 3 stele poate fi transformat (aici, vorbim de „conversie”) într-un hotel *boutique* de 4 stele prin renovare și schimbarea publicului-țintă. Comparativ, un bloc de apartamente are un scop fix (locuire) și e mai greu de transformat pentru altă utilizare fără investiții majore, iar un spațiu comercial într-un mall nu poate deveni altceva peste noapte. Această capacitate de adaptare face ca investiția hotelieră să fie mai rezistentă la schimbările de pe piață – hotelul își poate schimba „personalitatea” odată cu cererea.

**Valoare de piață impulsionată de brand și poziție.** În sectorul hotelier, asocierea cu un lanț renumit (Marriott, Accor, IHG, Hyatt, Hilton, Aman, Peninsula, Mandarin Oriental, Rosewood, Jumeirah etc.) sau obținerea unor recenzii excelente poate crește substanțial valoarea proprietății. Un hotel de marcă într-o locație centrală devine un activ prestigios, uneori numit și *trophy asset* („activ-trofeu”), care își menține valoarea și atrage cumpărători dacă vrei să vinzi. În schimb, un spațiu de birouri depinde mai mult de piața imobiliară locală și de economia regională, neavând același factor de prestigiu

internațional. De asemenea, hotelurile beneficiază de tendințele din turism: dacă orașul devine mai popular, hotelurile vor fi primele care simt creșterea cererii, spre deosebire de segmentul de birouri, care nu câștigă direct din creșterea fluxului turistic.

## Tendențe de piață în industria hotelieră

Industria hotelieră trece printr-o perioadă dinamică, influențată de schimbările de comportament ale călătorilor și de contextul economic global. Ca investitor, e important să cunoști aceste trenduri pentru a înțelege potențialul pe termen mediu și lung al unui hotel.

## Redresarea puternică post-pandemie

După declinul sever din 2020, turismul mondial a revenit aproape de nivelurile-record anterioare. În primele 7 luni din 2024, numărul turiștilor internaționali a ajuns la 96% din nivelul pre-pandemic, cu 11% mai mulți călători decât în 2023. Această revenire robustă, în pofida unor provocări economice și geopolitice, arată că cererea pentru călătorii rămâne ridicată și persistentă. Organizația Mondială a Turismului a estimat că anul 2024 marchează recuperarea completă a turismului global după pandemie, confirmând că oamenii doresc din nou să călătorească intens. Pentru investitori, asta se traduce printr-o cerere solidă pentru servicii de cazare, atât în marile orașe, cât și în destinațiile de vacanță.

**Creștere susținută și încredere din partea investitorilor.** La nivel global, interesul pentru achiziția de hoteluri a revenit în forță. În 2024, cererea globală pentru active hoteliere a crescut cu 16%, iar capitalul transfrontalier (investiții din partea fondurilor internaționale) a

explodat cu 55% comparativ cu perioada de după pandemie (*Full Year 2024 Global Hotel Capital Flows*; disponibil la <https://www.cbre.com/insights/reports/full-year-2024-global-hotel-capital-flows>). În plus, studiile de piață arată un optimism semnificativ al investitorilor: peste 50% dintre investitorii chestionați au în plan să crească alocarea de capital în hoteluri, atrași de perspectivele de profit și de ajustările de preț din piață. Aceste cifre indică un apetit puternic pentru sectorul hotelier, considerat acum o oportunitate de a obține randamente mai bune față de alte segmente imobiliare sau față de obligațiuni.

**Tendința bleisure și noua cerere mixtă.** Obiceiurile călătorilor s-au schimbat. Tot mai mulți oameni combină călătoriile de afaceri cu vacanțele (*business + leisure = bleisure*), prelungind șederile după întâlnirile de lucru pentru a se relaxa și a explora destinația. Acest trend înseamnă pentru hotelieri sejururi mai lungi și ocupare mai bună în weekend, chiar și în hotelurile orientate tradițional spre business. De asemenea, munca la distanță a deschis oportunitatea de a lucra de oriunde – unii profesioniști aleg să stea câteva săptămâni într-un oraș nou, lucrând de la hotel sau de la un spațiu comun și explorând în timpul liber. Această flexibilitate generează o cerere nouă pentru hoteluri, care se adaptează oferind facilități de *coworking*, WiFi și internet excelent și camere confortabile pentru sejururi extinse.

**Experiențe locale și personalizare.** Turistul modern caută tot mai mult experiențe autentice. Hotelurile *boutique*, proprietățile tematice sau cele integrate în comunitate captează interesul călătorilor care vor să simtă spiritul local. Chiar și marile lanțuri personalizează experiența – de la design interior inspirat, design biofilic, design bazat pe cultura locală la tururi și activități organizate pentru oaspeți. Pentru un investitor, asta înseamnă că există oportunități de nișă: un hotel care oferă ceva unic (de exemplu, o clădire istorică restaurată, un eco-resort sustenabil sau un concept modern de *smart hotel*) poate atrage segmentul de piață potrivit și se poate evidenția față de concurență. Trendul general de creștere a cheltuielilor în turism se vede

și din datele economice publicate de Economic Impact Research (EIR) 2024: Global Trends (vezi referința bibliografică nr. 2) și care depășește 1,9 trilioane de dolari la nivel global, semn că oamenii sunt dispuși să plătească pentru cazare de calitate și experiențe deosebite.

**Evenimente majore și efectul lor.** Industria hotelieră beneficiază direct de marile evenimente internaționale sau locale. De exemplu, un campionat mondial de fotbal, jocuri olimpice, festivaluri muzicale precum Untold, artistice, precum TIFF, sau de gaming, precum E-Fest, conferințe de anvergură, mari întruniri sociopolitice etc. atrag zeci sau sute de mii de vizitatori, crescând gradul de ocupare și tarifele hotelurilor din orașele-gază. În anii următori, mai multe astfel de evenimente globale sunt programate (de exemplu, Cupa Mondială din 2026, Olimpiada din 2028), ceea ce va impulsiona veniturile hoteliere în regiunile respective. Pe plan local, dacă orașul ales devine centru pentru un eveniment sportiv european sau un hub IT cu conferințe internaționale, hotelul în care ai investit va simți pozitiv creșterea cererii. A fi atent la trendurile din turism și evenimente face parte din strategia oricărui investitor hotelier informat.

**Exemplu.** În timpul turneului Roland-Garros 2025, hotelurile de 5 stele din Paris au înregistrat performanțe financiare remarcabile, beneficiind de aflusul de turiști internaționali și locali atrași de evenimentul sportiv de prestigiu. Potrivit datelor disponibile, hotelurile de lux din Paris au atins rate de ocupare de până la 85,5% în perioada 23 iulie–6 august 2024, o creștere de 16,5% față de aceeași perioadă din 2023. Această tendință pozitivă a fost susținută de strategii eficiente de gestionare a veniturilor, inclusiv ajustări dinamice ale prețurilor și oferte speciale pentru perioada turneului (conform raportului). În timpul evenimentului, tarifele medii pentru camerele de hotel au crescut semnificativ. De exemplu, pachetele pentru French Open 2025 la hoteluri de 5 stele, precum Shangri-La Hotel Paris și Four Seasons Hotel George V, au avut prețuri de aproximativ 3 185 de dolari, respectiv de 3 495 de dolari! Aceste pachete au inclus nu doar cazare de lux,

ci și bilete VIP la meciuri și alte beneficii exclusive, atrăgând astfel o clientelă dispusă să plătească pentru o experiență completă.

În ansamblu, piața hotelieră globală este în creștere și transformare, fenomen susținut de dorința oamenilor de a călători și de a trăi experiențe, de adaptare rapidă a hotelurilor la noile cerințe și de interesul reînnoit al investitorilor pentru acest sector.

## Investiția în capitalul uman în ospitalitate

### *O industrie despre oameni într-o eră a tehnologiei*

Indiferent cât de departe merge inovația, ospitalitatea rămâne un domeniu profund uman. Viitorul nu aparține celor mai automatizate hoteluri, ci celor care știu să folosească tehnologia pentru a da mai mult spațiu conexiunii autentice.

Pe măsură ce milioane de noi călători apar în peisajul global, forța de muncă disponibilă devine tot mai puțină și mai diversă. Companiile trebuie să se adapteze la o realitate în care vârstele, culturile și așteptările angajaților sunt în continuă schimbare.

Într-o piață competitivă, atragerea și păstrarea talentului presupun mai mult decât oferte atractive. Oamenii caută locuri de muncă unde se pot dezvolta, unde pot contribui și unde pot face parte dintr-o poveste cu sens.

Formarea profesională nu mai e un lux, ci o necesitate. Modelele de învățare duală, învățarea continuă și dezvoltarea abilităților *soft* definesc noul profil al angajatului pregătit pentru ospitalitatea de mâine.