

The background image is a high-quality photograph of a modern hotel lobby. On the left, there are tall, narrow windows that let in natural light. The interior features a mix of dark wood paneling on the walls and ceiling, and light-colored wood on the floor. In the center, there is a seating area with several armchairs and a sofa, all in a neutral, light-colored fabric. A small, modern table is in front of the seating area. The overall atmosphere is clean, minimalist, and sophisticated.

MIC COMPENDIU HOTELIER

Cum să elaborezi
un proiect de investiții
în industria hotelieră

RAY FLORIAN IUNIUS



Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
IUNIUS, RAY FLORIAN
Mic compendiu hotelier : cum să elaborezi un proiect de investiții
în industria hotelieră / Ray Florian Iunius.
- București : Curtea Veche Publishing, 2025
ISBN 978-606-44-2186-9
Conține bibliografie
Index
338.48

Redactori: Cristian Robu-Corcan, Alina Rudeanu
Corectori: Elena Tătaru, Cristina Ștefan
Tehnoredactor: Irinel Niculae
Copertă: Robert Lixandru

Tipărit la Alpha Print Xpress SRL

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091
redacție: 0744 55 47 63
distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21
redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
curteaveche.ro

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2025
pentru prezenta ediție

Informațiile, analizele și studiile de caz din prezenta carte
îi aparțin în exclusivitate autorului.

Având în vedere că adresele de internet și conținutul site-urilor
folosite în acest volum se pot modifica ulterior publicării lui,
editorul nu își asumă nicio responsabilitate în privința lor.

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</i> și <i>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

CUVÂNT-ÎNAINTE

Acest mic compendiu hotelier se adresează:

- antreprenorilor care au motivarea, anduranța și profesionalismul necesar de a pune actori multipli împreună pentru a crea un proiect novator în ospitalitate;
- proprietarilor de active imobiliare care doresc să-și diversifice activitatea în vederea măririi profitabilității și a diminuării riscului în investiții;
- investitorilor independenți și/sau structurali care vor să cunoască mai bine domeniul în care investesc;
- experților din domeniul:
 - o construcțiilor (incluzând arhitecți, designeri, manageri de proiecte, ingineri de structură și de instalații, experți în studii geologice, experți în amenajarea teritoriului etc. care participă la dezvoltarea proiectelor imobiliare în domeniul ospitalității fără să-l cunoască îndeajuns);
 - o juridic (avocați care participă la redactarea contractelor din sectorul hotelier);
- consultanților de specialitate care doresc să-și îmbogățească cunoștințele;
- managerilor din industria ospitalității care doresc să aprofundeze tainele și modul în care a luat naștere proprietatea de care este legată activitatea lor;

- studenților din facultățile de studii economice și din cele de turism și ospitalitate;
- curioșilor care doresc să se inspire dintr-un domeniu total nou.

Cartea se bazează pe experiența vastă a autorului, care a participat la proiecte hoteliere în mai multe țări și pe mai multe continente, începând de la formarea viitorilor hotelieri și culminând cu consilierea cadrelor de conducere, experților și investitorilor din acest domeniu cu mare impact economic, social și emoțional. În definitiv, industria hotelieră participă la crearea de momente de mare satisfacție pentru utilizatorul final, care este „Măria Sa Clientul“, pentru că ne place să spunem că acest client este (sau ar trebui să fie) un adevărat rege. Autorul și-a desfășurat o mare parte a activității profesionale într-un mediu în care se vorbește limba franceză și în care traducerea cuvântului „rege“ este *roi*. Dacă însă scriem acest cuvânt utilizând puncte între litere, obținem R.O.I., sau rata rentabilității investiției, care reprezintă un indicator financiar utilizat pentru a măsura eficiența sau profitabilitatea unei investiții, raportând câștigul obținut la costul total al investiției. Pentru ca o afacere hotelieră să aducă profit, trebuie, ca în orice afacere, să existe mult profesionalism, pe lângă o conjunctură favorabilă, și... un pic de noroc. Cum însă nu putem să creăm conjuncturi globale favorabile și nici nu știm pe unde „locuiește“ norocul, vom aduce, în schimb, o mică contribuție, prin această carte, la completarea și structurarea unor noțiuni folosite în industria ospitalității, industrie care se bazează pe inteligență, ca și alte industrii, de altfel, însă aici vorbim de „inteligența mâinii“, „inteligența creierului“ și „inteligența inimii“. Cum nu suntem nici specialiști în cardiologie sau ortopedie, ne vom limita numai la o mică parte dintre noțiunile ce stau la baza dezvoltării unui proiect hotelier, măcar pentru a aduce o contribuție la „inteligența creierului“, care, în plan global, se diminuează cu aceeași viteză cu care se dezvoltă inteligența artificială.

Vom dezvolta aceste noțiuni folosindu-ne de o vastă experiență academică confruntată cu cea practică și vom face apel la un bun

INTRODUCERE

De ce să investești în hoteluri?

Investiția într-un hotel poate părea complexă la început, mai ales pentru un investitor nou, însă oferă o serie de avantaje unice și atractive. Vom explora împreună de ce hotelurile pot fi o opțiune inspirată, comparându-le atât cu alte tipuri de investiții (acțiuni, obligațiuni, start-upuri sau afaceri tradiționale), cât și cu investițiile imobiliare clasice (proprietăți rezidențiale sau comerciale, precum birourile și cele din domeniul retailului). Vom descoperi aspecte financiare-cheie – de la randament și stabilitate la diversificarea veniturilor –, tendințe de piață actuale din industria hotelieră, valoarea de prestigiu și impactul social pozitiv al hotelurilor, precum și flexibilitatea în dezvoltarea și adaptarea acestui tip de afacere. Vom dezvolta pas cu pas fiecare etapă a unui proiect hotelier și vom explica specificitatea industriei hoteliere și elementele care constituie fundamentul proiectului de investiții în acest domeniu complex, dar foarte profitabil din multe puncte de vedere, atunci când investițiile au un fundament corect. Practic, vom parcurge etapele similare celor unui plan de afaceri, pentru a înțelege și a evita greșeli fundamentale observate de-a lungul unei cariere lungi în acest domeniu abordat de multe ori emoțional.

În paralel, vom arunca o privire asupra oportunităților din România și vom vedea de ce piața locală devine tot mai atractivă pentru investițiile hoteliere. Până atunci, vom face o scurtă incursiune în fundamentele domeniului ospitalității, pentru a înțelege mai bine pe ce ne bazăm atunci când vorbim de această industrie. Vom parcurge împreună fiecare dintre etapele dezvoltării unui proiect hotelier și vom crea la sfârșit un glosar, cu scopul facilitării găsirii rapide a unei noțiuni, cu explicațiile și exemplele sale. Acesta este și motivul pentru care am intitulat această lucrare *Compendiu*, în fine, mai degrabă, *Mic compendiu hotelier*.

PARTEA I

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)¹.

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).

Criteriu de comparație	Economia serviciilor	Economia experienței
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.