



CONVERSIA HOTELULUI INTERNAȚIONAL 4* IN HOTEL MERCURE (ACCOR)

PLAN DE AFACERI

-REZUMAT-

Scopul prezentului document

Prezentul plan de afaceri a explorat posibilitatile de dezvoltare pe piata de profil a Hotelului International (4*), aflat in portofoliul Societatii, tinad cont de stadiul tehnic actual, oferta existenta, corelat cu tendintele pietei, fiind analizat atat modul in care se pozitioneaza principalii concurenti directi, precum si concurentii care ofera tipuri similare de servicii, cat si tendintele generale pe piata wellness identificate la nivel international.

Pornind de la urmatoarele surse interne:

- Raport de analiza – brand, canale de distributie actuale, vanzari (august 2023), realizat de winsed.swiss pentru Turism Felix SA;
- Raport Tehnic Due Diligence Hotel International - Baile Felix realizat de Vitalis Consulting Project Management pentru Turism Felix SA;
- Raport verificare tehnica proiect Hotel International in vederea afilierii la brand Mercure (Accor), realizat de SC Whitaker Project SRL,

corelat cu datele publice prezentate in sectiunea Surse a acestui document, rezulta urmatoarele:

Principala concluzie care reiese din analiza si interpretarea datelor precizate mai sus este aceea ca, pentru a-si mentine si creste competitivitatea pe piata locala si, mai ales, pentru a accesa potentialul net superior al pietei internationale, Hotelul International din Baile Felix are nevoie de o strategie de modernizare completa si de o repositionare puternica pe piata.

Afilierea la un brand international puternic – cum este Accor – si diversificarea ofertei reprezinta pasi decisivi pentru atragerea unui portofoliu mai diversificat de clienti si pentru cresterea gradului de ocupare, in special prin deschiderea catre piata internationala care nu este posibila la potentialul avut de hotel in varianta in care nu ar opera sub brandul international si in care nu ar exista investitii in renovare.

In prezent, Romania continua sa reprezinte o piata atractiva pentru investitii, avand o crestere economica prognozata de 2,1 % in 2025 (Banca Mondiala) si de 2,6% pentru 2026. Cresterea veniturii disponibil stimuleaza consumul privat, ceea ce ofera oportunitati semnificative pentru sectorul turistic.

Baile Felix, situata in judetul Bihor, este una dintre cele mai populare destinatii balneare din Romania, atragand turisti atat pentru relaxare, cat si pentru tratamente. Proximitatea fata de Oradea si accesibilitatea sporita contribuie la cresterea fluxului turistic. Accesibilitatea crescuta datorita Aeroportului International Oradea, care deschide constant noi destinatii sau de pe care se opereaza curse charter, reprezinta un alt avantaj, facilitand acces rapid atat din tara cat si, in special, din straintate catre Baile Felix si, implicit, catre Hotel International.

Mai mult, Comuna Sanmartin (Baile Felix – 1 Mai), contribuie constant cu peste 60% din totalul innoptarilor raportate la nivel de judet (Bihor), ceea ce indica stabilizarea acesteia ca destinatie preferata a turistilor, tendinta observata fiind aceea ca alegerea acestora sa se indrepte catre statiuni balneare, mai degraba decat statiuni montane, de exemplu, turistii cautand, in egala masura, o serie de servicii conexe, fiind, mai mult ca nicioadata, preocupati de starea de bine (wellness) si sanatate sau preventie. De altfel, piata globala de wellness este intr-o continua dezvoltare si crestere, avand un potential deosebit in Romania, in special legat de partea de ape termale (avantaj competitiv al hotelului analizat).

Principalul avantaj competitiv al Hotelului International este reprezentat de accesul la resursele naturale deosebite, respectiv apele termale. Acest avantaj competitiv sprijina transformarea hotelului in sine intr-o destinatie, cu conditia ca acestea sa fie

valorizate prin repositionarea ca hotel de wellness, care ofera servicii variate de preventie si intretinere, in spatii moderne, creand o experienta completa pentru oaspeti (de exemplu, integrand inclusiv in meniurile oferite conceptul wellness).

Analiza realizata indica si faptul ca afilierea la un brand international – in conditiile in care in regiune exista sau sunt anuntate deschideri ale unor branduri internationale puternice (Accor, Hilton, Peakture, Marriott), devine o conditie esentiala pentru ca Hotelul International sa isi pastreze avantajul competitiv, sa isi creasca atractivitatea pentru turistii internationali si sa ramana performant pe o piata din ce in ce mai intens concurentiala.

Afilieria la un brand international puternic vine cu o serie de avantaje, precum:

- Recunoasterea brandului international de catre potentialii turisti;
- Accesul la canale de distributie internationale ale brand-ului, care asigura prezenta pe sisteme tip: GDS/IDS ce vor atrage segmente noi de oaspeti si influenteaza pozitiv gradul de ocupare;
- Cresterea veniturii din cazare intr-un interval scurt de timp de la lansare;
- Accesul la strategia si campaniile de marketing ale brandului;
- Consultanta pentru investitii corecte in instalatii si echipamente specifice hoteliere;
- Cresterea puterii de achizitie in negocierea cu furnizorii, atat pentru mobilier si echipamente, cat si pentru alte produse necesare activitatii hoteliere;
- Beneficierea de comisioane reduse catre canalele de distributie online (Booking.com, Expedia, HRS) in conformitate cu negocierile internationale ale brandurilor;
- Accesul la programe de loialitate dezvoltate de marile lanturi ce pot asigura cresterea gradului de ocupare si a tarifului mediu;
- Accesul la negocierile internationale si marile corporatii cu operatiuni locale;
- Atractivitate crescuta ca angajator pentru profesionistii din domeniul ospitalitatii, inclusiv cei formati in afara tarii.

In cazul afilierii la un brand international trebuie avut in vedere si ca:

- Afilieria presupune implementarea si mentinerea standardelor aferente fiecarui brand;
- Afilieria este conditionata de incheierea unui contract pe termen lung;
- Afilieria presupune atat plata unor taxe initiale, cat si plata unor comisioane pe rezervare.

Mentinerea abordarii de hotel local independent prezinta si ea o serie de avantaje:

- Mentinerea statutului unei hotel independent implica stabilirea, implementarea si mentinerea unui standard propriu;
- Deciziile, atat strategice cat si operationale, apartin in exclusivitate operatorului independent.

Cu toate acestea, in cazul mentinerii abordarii de hotel local independent trebuie avut in vedere si ca:

- Accesul la canalele de distributie este limitat;
- Comisioanele pentru canalele online nu se pot negocia si au o valoare mult mai mare, cu aproximativ 50% fata de hotelurile independente [exemplu: comision standard hotel independent pe Booking.com 15% (luni-duminica) vs hotel de brand international luni-joi – 9% si vineri-duminica – 12.5%];
- Reprezentativitate la nivel international scazuta sau inexistentă, ceea ce determina capacitate de a atrage turisti internationali mult mai mica fata de competitorii din lanturi internationale;
- Vulnerabilitatea mai mare in fata variatiilor pietei (criza, pandemie);
- Strategiile si campaniile de marketing pot avea impact limitat la si pe piata locala si nationala;
- Pot aparea dificultati potentiale in a implementa un program de loialitate;
- Mentinerea acestei abordari poate implica si lipsa unei puteri mari de negociere atat cu furnizorii cat si cu clientii corporate.

Hotelul International nu detine pozitia de lider de piata in Baile Felix, inregistrand scoruri scazute la criteriile direct legate de infrastructura (facilitati, confort oferit), valoarea pentru banii platiti de un client fiind la un nivel de scor de 7,7 pe platforma booking.com, ceea ce indica faptul ca starea actuala a produsului (in special din perspectiva infrastructurii) nu este, in perspectiva clientilor, corelat cu tarifele practicate. Scorurile de pe booking indica nevoia unei interventii clare la nivelul infrastructurii, inclusiv pentru a putea pastra Hotelul International in preferintele clientilor.

Guest reviews

[Check available dates](#)

8.6 Fabulous · 1,342 real reviews [Read all reviews](#)

Categories:



Select topics to read reviews:

Breakfast
 Pool
 Dinner
 Room
 Spa

Sursa booking.com

Cu toate acestea, fara o investitie majora, care sa ii permita si respectarea cerintelor impuse de un brand international, aceasta optiune nu poate decat sa-i permita hotelului sa continue sa se mentina la nivelul actual, in cel mai bun caz; de asemenea, alte hoteluri care vor intra pe piata se vor situa inaintea Hotelului International in preferintele oaspetilor, atata vreme cat facilitatile si echipamentele continua sa se invecheasca si sa nu mai corespunda asteptarilor.

Astfel, pentru a-si recapatata pozitie de lider pe segmentul de 4*, hotelul necesita o investitie importanta si repositionare pe piata de profil.

Pentru aceasta pot fi luate in calcul doua optiuni pentru continuarea activitatii:

Optiunea A – pastrarea hotelului in starea actuala, luand in calcul o investitie minima, constand in renovari parțiale ale anumitor facilitati si zone comune, cu o valoare estimata intre 1,4 si 2,4 milioane euro, pe care acesta o poate acoperi din veniturile generate, respectiv considerand o valoare medie anuala de vanzare pe camera la 102 euro si un grad de ocupare mediu/an de 39%, valori la care hotelul este stabilizat in prezent. Acest nivel de profitabilitate poate sustine doar un nivel minim de investitite, care nu-i va permite hotelului sa recapete pozitia de lider de piata si sa ramana competitiv pe o piata din ce in ce mai concurentiala.

si

Optiunea B – renovarea completa a hotelului si afilierea la brandul international Accor. Acest scenariu propune renovarea integrala atat a hotelului, cat si a facilitatilor acestuia. Cand va fi finalizata renovarea, hotelul va avea o capacitate de aproximativ 210 camere. Impreuna cu salile de conferinta, zona spa&wellness, hotelul se va afla intr-o pozitie foarte favorabila pentru a atrage evenimente mari de business sau agreement, permitandu-i sa functioneze neintrerupt.

Investitia totala pentru aceasta varianta este estimata la 10,3 milioane de euro, exclusiv TVA.¹

¹ Toate sumele aferente investitiei sunt exprimate in EUR si nu contin TVA.

Astfel, scenariul optim identificat este reprezentat de realizarea unor investiții complete, însemnând renovarea integrală și afilierea la un lanț internațional puternic, cum este Accor, ceea ce ar permite hotelului să devină lider pe piața din Baile Felix, atrăgând atât turiști premium, cât și segmentul corporat, revitalizând și segmentul turiștilor internaționali care în prezent este subdezvoltat.

Pe lângă acestea, este necesară și dezvoltarea unei oferte gastronomice diverse și premium, punând accent pe produse locale, corelat cu conceptul wellness, care ar trebui să se regăsească în meniurile pe care hotelul le pune la dispoziție, dezvoltarea segmentului corporat și evenimente: extinderea infrastructurii pentru conferințe și evenimente, având în vedere cererea în creștere pe segmentul corporat datorită poziției strategice a județului Bihor, precum și rebranding și comunicare: crearea unei imagini moderne pentru Hotelul Internațional, printr-o campanie de marketing care să evidențieze unicitatea locației, facilitățile wellness și ospitalitatea.

În cele ce urmează este prezentat planul de investiții, precum și valoarea estimată a acestora. În egală măsură sunt prezentate rezultatele financiare pe care hotelul le poate obține ca urmare a renovării și afilierei la brand.

Investiții și date financiare (varianta recomandată – investiții complete)

Planul de investiții nu prevede modificări ale structurii hotelului. Renovările necesare pentru respectarea standardelor de brand Mercure, conform raportului PIP al Accor, includ:

1. **Fatada:** reparații și actualizarea semnalisticii pentru Mercure;
2. **Lobby:**
 - a. Renovare ușoară pentru îmbunătățirea aspectului și atmosferei;
 - b. Renovare completă a barului pentru modernizarea produsului;
3. **Restaurant pe terasă:** îmbunătățirea aspectului și ambianței;
4. **Sali de conferințe:** renovare completă și realocarea spațiului;
5. **Coridoare:** schimbare covoare și iluminat, în conformitate cu noul design al camerelor;
6. **Camere:** renovare completă și introducerea sistemelor de acces control (RFID);
7. **Bai:** renovare ușoară, incluzând înlocuirea echipamentelor deteriorate;
8. **Zona piscinei:** modernizarea mobilierului, instalarea CCTV și semnalistică actualizată;
9. **Spa/Balneoterapie:**
 - a. Modernizarea recepției;
 - b. Instalarea CCTV;
 - c. Crearea unui spațiu dedicat „wellness & leisure”;
10. **Sala de fitness:** modernizare completă.

Conform informațiilor de mai sus, compania Withaker a fost angajată pentru a realiza un plan de investiții detaliat, care să includă cerințele de brand pentru un hotel Mercure. Bugetul total estimat este de **7.437.592 euro**, repartizat astfel:

- **Design și organizare:** 874.000 euro;
- **Costuri de renovare:** 4.641.892 euro;
- **Modernizare tehnică:** 1.144.540 euro;
- **Îmbunătățirea structurii:** 777.160 euro.

La momentul actual, hotelul respectă atât cerințele legale românești în vigoare, cât și standardele suficient necesare pentru afilierea la brand. Suplimentar, auditul realizat de Vitalis a identificat câteva aspecte care pot fi îmbunătățite, luând în considerare elementele care vor fi adresate în timpul renovării generale (incluzând sistemul de sprinklere pentru hotel – neobligatoriu din punct de vedere legal), bugetul estimat fiind în sumă de **1.400.000 euro**.

Tinand cont de aceste informatii si de o suma alocata pentru rezerva de contingenta in suma de **600.000 euro**, bugetul total estimat pentru renovarea Hotelului International este de **9.500.000 euro**. La aceasta valoare a fost adaugat un cost estimativ de **800.000 euro** pentru o potentiala consolidare, daca se va considera necesara, rezultand o **valoare totala a investitiei necesare de 10.300.000 euro**.

Durata renovarii (lucrarile la fata locului) cu hotelul inchis este estimata la 8-9 luni. Daca sunt luate in considerare 9 luni pentru pregatire, proiectare, comenzi, selectie furnizori etc., cel mai potrivit moment pentru inceperea renovarii ar fi in septembrie 2025, iar redeschiderea hotelului pentru sezonul estival 2026.

PROGRAM DE LUCRARI ESTIMAT		Luni													
Nr	Activitate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	16	21
1	Relevu dimensional														
2	Relevu dotari si necesitati pe partea de operare hoteliera														
3	Selectie echipa de proiectare														
4	Dezvoltare concept														
5	Estimare si aprobare buget														
6	Selectie echipa design interior														
7	Elaborare proiecte selectie contractori - tehnic si design interior														
8	Organizare echipa achizitii si management														
11	Licitatii lucrari constructii si achizitii FF&E, OS&E														
9	Selectie contractori														
10	Elaborare proiecte executie														
12	Executie lucrari cu hotel inchis - min 7 luni														
13	Executie lucrari cu hotel operational - min 12 luni														

Tabel 1. Sursa: Raport verificare tehnica proiect Hotel International in vederea afilierii la brand Mercure (Accor), Whitaker Project (2024)

In cele ce urmeaza este sumarizata analiza financiara.

Aceasta a avut in vedere 2 scenarii – unul conservator, cu o valoare a gradului de ocupare stabilizata la 55% si unul optimist, in care valoarea gradului de ocupare este stabilizata la 60%. Pornind de la acest indicator si cele 2 variante se pot observa performantele financiare.

Valoarea investitiei este aceeaasi in oricare dintre cele 2 scenarii, respectiv **10.300.000 euro**, diferenta fiind la nivelul veniturilor totale si, implicit, la nivelul celorlalti indicatori – NPV (valoarea neta actualizata) si IRR (rata interna de rentabilitate). Este de avut in vedere faptul ca pentru NPV a fost pastrat acelasi procent – 11% pentru rata de actualizare.

10 ani cumulat	Scenariul conservator	Scenariul optimist
Grad mediu de ocupare	55%	60%
Camere ocupate	422.342	447.636
Tarif mediu/cazare	106	108
Venituri	80.086.340	85.726.027
GOP	19.974.171	22.681.887
% GOP	25%	26%
EBITDA	16.488.446	18.847.103
% EBITDA	21%	22%
Investitie	10.300.000	10.300.000
NPV*	2.175.362	3.808.927
IRR	14,33	16,55
*NPV – WACC (rata de actualizare) 11%		

Tabel 2. Prezentare comparativa a celor doua scenarii pentru care a fost realizata analiza financiara (10 ani cumulat)

Suplimentar, a fost explorata si varianta in care Hotelul International este inchis pentru renovare pe intreaga durata a anului 2026.

Si pentru aceasta varianta au fost avute in vedere doua scenarii – unul optimist si unul conservator. In acest caz, NPV are o valoare de 1.782.509, cu IRR la 13.38% (scenariul conservator), respectiv la 3.030.629, cu IRR la 14,97 (scenariul optimist). In ambele cazuri rata de actualizare luata in calcul a fost de 11%.

In scenariul in care anul 2026 hotelul este inchis, desi nu genereaza venituri, are o serie de cheltuieli alocate, respectiv, energie, partea alocata hotelului din cheltuielile sediului central si partial, costuri cu resursele umane – estimate la o valoare de 1,3 milioane euro.

10 ani cumulat	Scenariul conservator	Scenariul optimist	Scenariul cu investii minime necesare (FLS) si fara renovare
Grad de ocupare %	55%	60%	39%
Camere ocupate	422.342	447.636	299.250
Tarif mediu/cazare	104	108	102
Venituri	80.086.340	85.726.027	56.420.362
EBITDA	16.488.446	18.847.103	4.772.790
% EBITDA	21%	22%	8%

Tabel 3. Prezentare comparativa a celor doua scenarii pentru care a fost realizata analiza financiara (10 ani cumulat) si a scenariului fara investitii majore (doar investitii necesare la nivelul FLS)

Integrand si comparatia cu scenariul in care nu sunt realizate decat investitiile minimale, rezulta clar ca scenariul optim este reprezentat de realizarea unor investitii complete, insemnand renovarea integrala si afilierea la un lant international puternic, cum este Accor, ceea ce ar permite hotelului sa devina lider pe piata din Baile Felix, atragand atat turisti premium, cat si segmentul corporate.

**Presedinte al Consiliului de Administratie,
Marius – Adrian Moldovan**