

Amélie LEDEIN  
Jules LEMARCHAND  
Emile MARDOC  
Quentin MAS  
Thibault MILHAUD



# CASTRAL ROC HOTEL

## Sommaire :

- Page 2 : Introduction, Stratégie
- Page 3 : Première et deuxième années
- Page 4 : Troisième et quatrième années
- Page 5 : Conclusion
- A partir de la page 6 : Graphiques et tableaux

*Dans la suite du rapport les tableaux et graphiques seront référencés de la manière qui suit :  
Graph page.position (Graph 7.2 sera le deuxième graphique de la page 7)*

Lorsque nos services ont été requis par les héritiers de la lignée Lannister, voilà 4 ans de cela, ils avaient déjà aménagé une partie du château familial en hôtel. L'idée paraissait en effet plutôt bonne car l'endroit faisait montre de beaucoup d'attraits pour les touristes. Il s'agit d'un château d'époque situé sur la côte ouest de Westeros. La bâtisse en parfait état bénéficie d'une vue imprenable sur l'océan puisqu'elle a été construite en bordure d'une majestueuse falaise d'un blanc d'albâtre.

C'est dans ce cadre que la famille Lannister décida, il y a une cinquantaine d'années, d'aménager 20 chambres dans la partie Ouest du château. L'activité dépassa les attentes des propriétaires. L'hôtel prospérait et s'agrandissait paisiblement jusqu'à ce que, suite aux aides royales apportées aux investisseurs hôteliers, de nombreux concurrents s'installent juste à côté de Castral Roc.

Cela constitua un défi que nos prédécesseurs, des profiteurs notoires et peu scrupuleux, ne jugèrent pas important de relever car ils étaient trop occupés à chercher des moyens de ponctionner la fortune des Lannister.

C'est donc à l'aube de l'hiver 2017, que notre équipe, composée d'Amélie LEDEIN, Jules LEMARCHAND, Emile MARDOC, Quentin MAS et Thibaut MILHAUD, a été choisie par les héritiers afin que nous rendions à cette demeure une partie de sa gloire passée.

Voici, ci-dessous, le compte-rendu de ces quatre années d'administration hôtelière au sein du Castral Roc Hôtel.

### **Stratégie sur le long terme :**

Notre objectif principal était avant tout d'avoir un hôtel de bonne qualité, en maintenant des prix bas. Le fait de proposer des services à faible coût devait ainsi assurer une attractivité sur notre hôtel. En effet, cette stratégie nous permettait d'offrir du confort à nos clients, et cela pour un prix abordable. Cependant, tout l'enjeu était d'augmenter la fréquentation de notre hôtel.

Pour assurer une bonne qualité, nous avons voulu restaurer au fur et à mesure notre hôtel afin qu'il soit toujours en parfait état, mais nous voulions aussi privilégier un budget de formation croissant afin de maintenir un personnel de qualité. Nous voulions également augmenter leur salaire, pour être en adéquation avec le fait qu'ils soient mieux formés, mais aussi pour empêcher toute démission, c'est-à-dire des coûts importants. Concernant le nombre de salariés, nous comptons garder un corps de 5 salariés permanents, aidés de quelques salariés saisonniers uniquement en été.

Pour assurer l'attractivité de l'hôtel, nous misions sur l'investissement dans le marketing afin de nous faire connaître rapidement et de conquérir le marché, nous assurant ainsi des rentrées raisonnables.

Pour conquérir le marché à l'international, nous voulions y lancer nos services très tôt en louant des chambres dès le début, afin de ne pas nous laisser distancer par la concurrence. Nous avons décidé de suivre à l'international la même logique qu'à domicile.

Pour assurer un futur durable à notre hôtel, nous souhaitons également investir une partie de notre budget aux réductions des coûts directs et administratifs.

Année 2017 (Tours 1-2) :

Nous avons démarré en hiver une période difficile car avec peu de fréquentation. L'objectif était alors de préparer au mieux l'été suivant en investissant un maximum. Nous avons alors pris les décisions suivantes :

- **Recrutement d'un salarié** que l'on puisse former pour les saisons suivantes
- **Budget formation à 3000 €** par mois car il s'agit d'un investissement durable pour la qualité de l'hôtel
- **Budget marketing à 40000 €** car il est important de se faire connaître au départ
- **Remise à neuf de l'hôtel**
- **Prix de la chambre à 75 €** pour suivre notre stratégie
- **Location de chambre à l'international**, pour chercher des bénéfices là où la concurrence est moins présente. La plupart des ventes de chambres dans ce secteur se faisaient auprès des agences de voyage, car ayant adopté une stratégie déjà agressive sur le marché domestique, nous avons besoin d'une source de revenus sûre et stable.

L'été étant la saison où l'on devait faire le maximum de bénéfice, nous avons tout fait pour attirer un maximum de clients :

- **Budget de réduction des coûts important (38 000 €)** pour améliorer la qualité de l'hôtel
- **Réduction du prix de la chambre à 64 €** pour se démarquer de la concurrence
- **Augmentation des salaires de 500 € et des formations de 2000 €** pour avoir dès le départ une équipe complète, entraînée et sereine pour les saisons à venir : c'est un investissement humain dans la qualité de l'hôtel.
- **Emploi de 3 saisonniers** pour pouvoir supporter la demande à venir

Pendant ces deux semestres, nous avons su garder nos prix parmi les plus bas, et nos ventes parmi les plus hautes (*graph 7.1*). Mais nous n'avons pas réussi à nous démarquer au niveau des prix comme nous le souhaitions car plusieurs hôtels nous ont suivis avec des prix à 65 € et 63 €. Nous n'avons donc pas eu le remplissage escompté en été, le nombre de saisonniers employés était donc trop important et générait des dépenses inutiles.

Année 2018 (Tours 3-4) :

Dès l'hiver 2018, nous avons légèrement changé de stratégie car nous avons remarqué la faible influence du budget marketing durant l'été précédent (*Graph 8.2*). De plus, nous avons décidé de diminuer nos coûts, déjà élevés l'hiver dernier, c'est pourquoi nous avons gelé les salaires et les coûts de formation :

- **Diminution du budget marketing à 30 000 €** car son influence nous a semblé être moins importante que le choix du prix de la chambre.
- **Prix de la chambre identique pour rester en concurrence**
- **Diminution du prix de la chambre à l'international (passage de 100 € à 90 €)** pour diminuer les coûts et rester compétitif.
- **Salaires gelés à 3 500 € (2 000 € à l'international)** pour maintenir tout de même une bonne qualité au niveau des employés.
- **Budget formation gelé à 5 000 \$ par mois** (2 000 € à l'international)
- **Aucun recrutement de salariés temporaires**
- **Remise à neuf de l'hôtel**, pour ne pas influencer la qualité de l'hôtel.

Cet été là fut particulier car la demande devait être fortement influencée par la grippe aviaire, notamment à l'international. Nous avons alors pu constater tout l'intérêt de vendre les chambres à des agences car ainsi, nous nous sommes assurés une rentrée d'argent malgré la grippe aviaire. Nous en avons donc profité pour augmenter les investissements de réduction des coûts, pendant que d'autres hôtels étaient affaiblis par cette diminution de la demande :

- **Augmentation des salaires de 100 € et des formations de 2 000 € (uniquement dans le domestique)** car l'augmentation de l'un se fait généralement avec l'autre, et nous avons de l'argent assuré par les agences.
- **Augmentation du prix de la chambre à 144 € à l'international** car nous avons vendu la quasi-totalité des chambres.
- **Augmentation des investissements de réductions des coûts (20 000 € à 45 000 €)** : nous avons encore beaucoup d'argent, et nous avons préféré réduire nos coûts dans l'avenir, car nous ne savions pas si l'épisode de grippe aviaire allait s'aggraver ou non.
- **Emploi de 3 saisonniers** (dont 1 à l'international) pour assurer une bonne qualité et un bon accueil aux clients des agences de voyages.
- **Passage du délai de paiement à 45 jours**, pour assurer une rentrée d'argent dans les semestres à venir et diminuer les conséquences néfastes que pourrait avoir la grippe aviaire.

En hiver, les choses se sont bien déroulées hormis le fait que l'hôtel Au télépathâte semblait toujours avoir une meilleure qualité, point à améliorer pour les prochains tours. En été, malgré un épisode de grippe aviaire, nous sommes restés avec une trésorerie correcte grâce notamment à nos préventes.

### Année 2019 (Tours 5-6)

Au début de la 3eme année nous sommes arrivés dans une période plus stable car toutes les bases étaient posées, et l'épisode de la grippe aviaire s'est estompé. De plus, tous les hôtels suivaient quasiment la même stratégie, il était donc temps de se démarquer et de profiter de notre faible ratio de dettes sur fonds propres pour investir (*graph 8.1*). En hiver, nous avons donc pris les décisions suivantes :

- **Emprunter 500 000 €**
- **Acheter 5 chambres** pour un montant de 825 000 € afin de répondre au nombre croissant de demandes dans le secteur domestique.
- **Louer cinq chambres supplémentaires à l'international** car nous remplissions quasiment l'hôtel

Pendant l'été, nous devions profiter des gros investissements de la saison précédente, nous avons donc :

- **Double le budget marketing** (passage à 80 000 €)
- **Baissé le prix de la chambre à 60 €**
- **Employé un saisonnier**

Nous n'avons pas réussi tout de suite à profiter de ces investissements suite à une baisse générale des prix et une augmentation du budget marketing inutile comparée à celle des autres hôtels (*graph 8.2*).

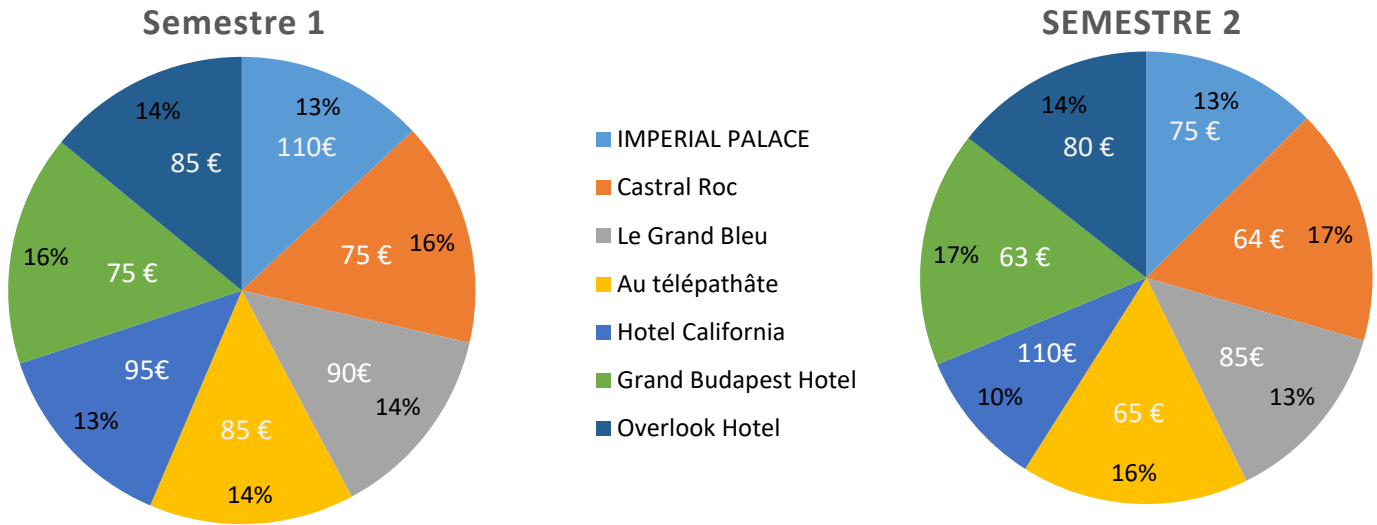
### Année 2020 (Tours 7-8)

Comme nous avons déjà fait beaucoup d'investissements et que l'hôtel avait une bonne qualité, nous avons décidé qu'il fallait faire plus de bénéfices et récompenser les actionnaires. Comme nous nous trouvions sur un marché très compétitif, il a fallu limiter les dépenses qui nous paraissaient excessives. Nous avons donc :

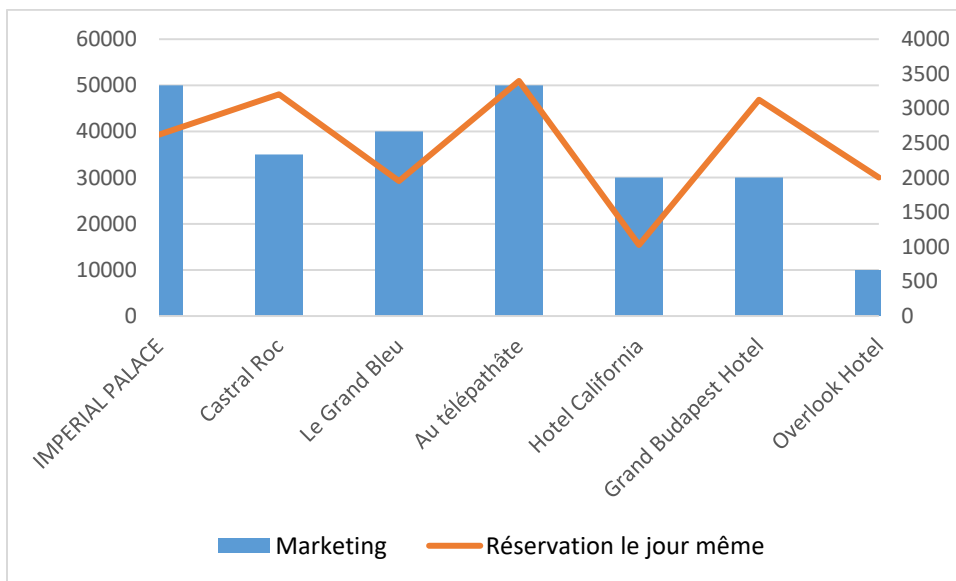
- **Licencié un employé permanent**, mais ce gain d'argent nous a aussi permis d'augmenter les salaires et la formation des membres du personnel les plus méritants
- **Réduit le délai de paiement à 15 jours**
- **Distribué 150 000 € puis 200 000 € de dividendes** par semestre
- Maintenu le **budget formation à 3000 €** pour maintenir élevé le niveau de qualification de nos salariés
- Passé notre **budget marketing à 10 000 €** suite à notre échec précédent

Conclusion :

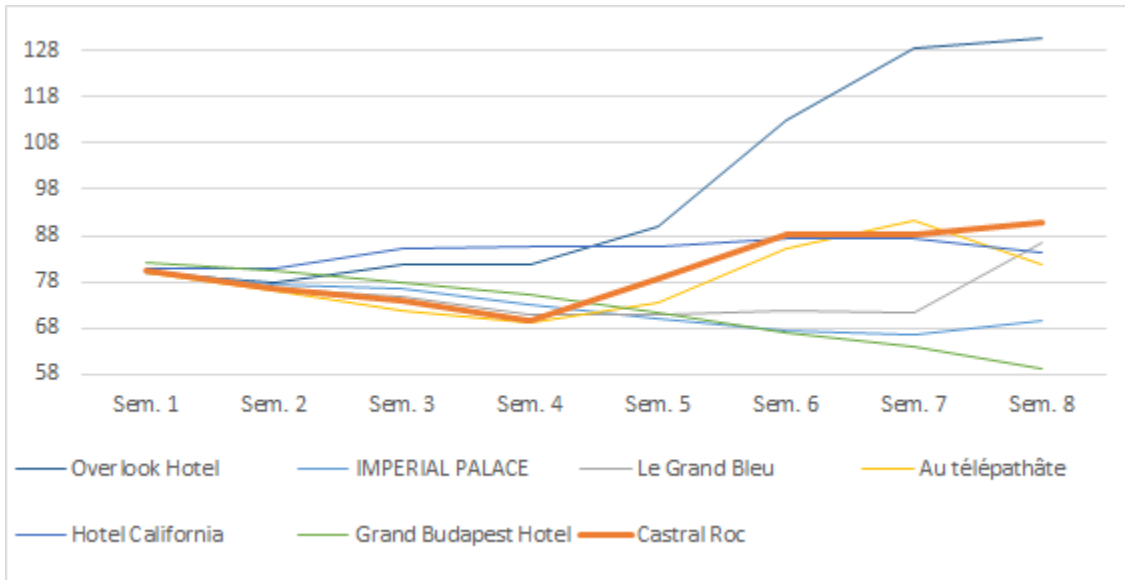
Ces quatre dernières années ont été instructives et même si l'hôtel Castral Roc s'en est sorti en bonne position, tout n'était pas parfait. En effet, il semble que notre aventure à l'international ne soit pas si rentable (*Tab 9.1, Graph 9.2*), mais il est intéressant de noter que nous sommes le seul hôtel à avoir dégagé du bénéfice à l'international, d'autres hôtels qui y ont perdu beaucoup pourraient être tentés d'abandonner l'international et choisir de se concentrer sur le marché domestique, ce qui réduirait l'offre et nous permettrait de gagner plus. Quoiqu'il en soit, il faut réduire au minima nos dépenses à l'international en hiver pour continuer à être rentable (licenciement d'un employé). De plus notre générosité sans bornes à l'égard des actionnaires est en train de nous poser problème au niveau de la dette et il se pourrait que nous soyons à l'avenir plus mesurés dans nos dividendes (10 % du chiffre d'affaire) afin de pouvoir réinvestir dans l'hôtel. L'investissement réalisé dans 5 nouvelles chambres nous permet de voir venir sans trop d'inquiétude les variations futures du marché. Les prix des chambres ont beaucoup baissé ces dernières années (*Graph 10.1*), on peut donc espérer que la demande va augmenter, mais avec des prix aussi bas, il va falloir faire très attention à nos dépenses.



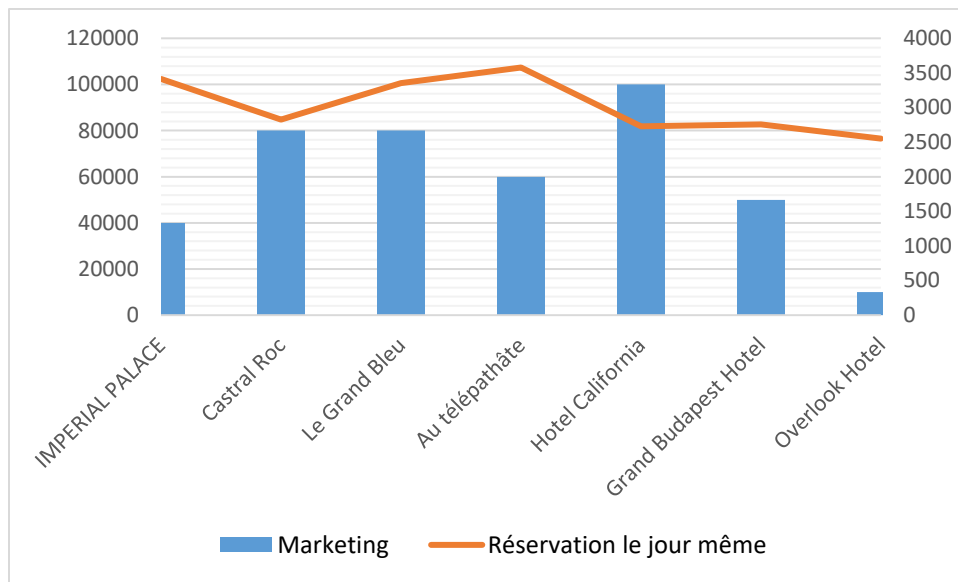
*Graph 7.1 : Répartition des ventes le jour même(en %) entre les hôtels*



*Graph 7.2 : Comparaison entre le nombre de nuits vendues le jour même et le budget marketing*



*Graph 8.1 : Ratio dette sur fonds propres par semestre, par hôtel*

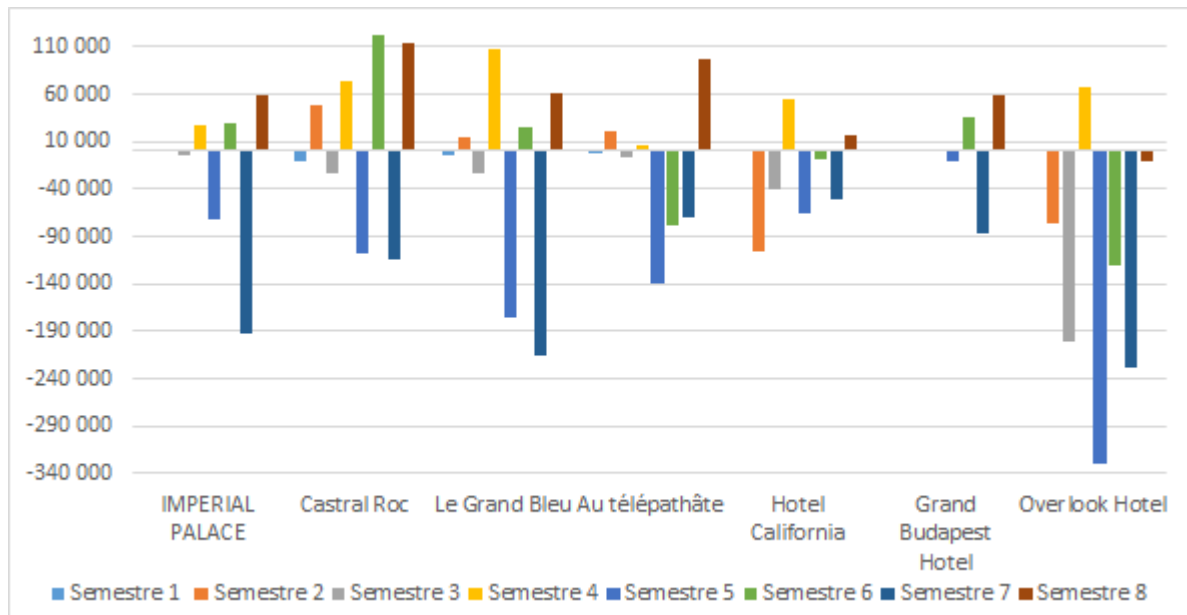


*Graph 8.2 : Nombre de réservations le jour même et budget marketing*

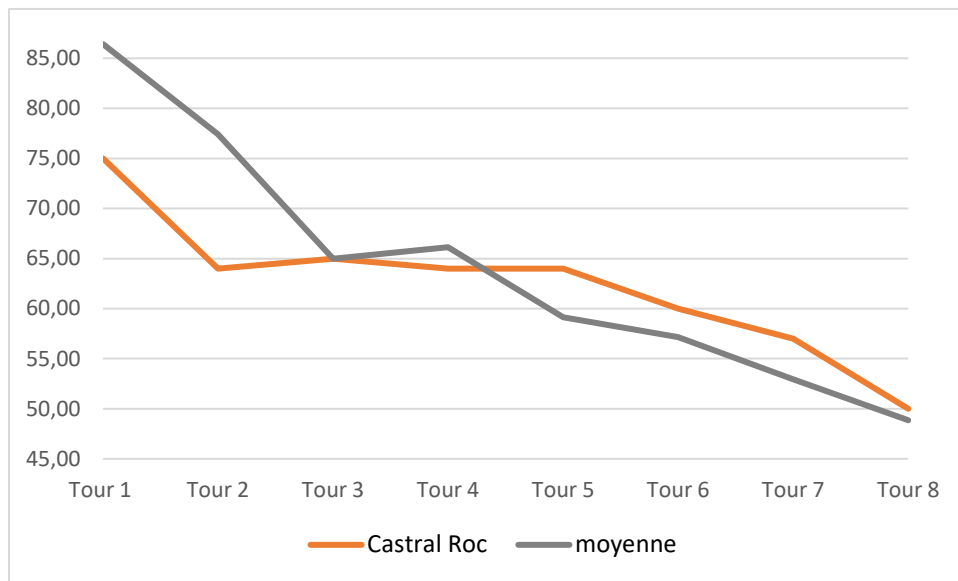


Hôtel	Imperial Palace	Castral Roc	Le Grand Bleu	Au Télépathâte	Hotel California	Grand Budapest Hotel	Overlook Hotel
EBE	-152 249	104 064	-210 457	-172 523	-199 353	-2 292	-900 377

*Tab 9.1 : Excédent brut d'exploitation sur 4 ans, à l'international, par hôtel*



*Graph 9.2: Excédent brut d'exploitation par semestre, à l'international, par hôtel*



*Graph 10.1 : Prix de la nuit en fonction du tour*