

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 640.41:005 (043.3)

LISA GALINA

**MANAGEMENTUL FIDELIZĂRII CLIEȚILOR ÎN
DOMENIUL SERVICIILOR HOTELIERE**

Specialitatea 521.03

Economie și Management în domeniul de activitate

Teză de doctor

Conducător științific:

Burlacu Natalia dr.hab., prof. univ

Autorul:

Lisa Galina

Chișinău, 2015

© Lisa Galina, 2015

CUPRINS

ADNOTARE (română, rusă, engleză)	5
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	10
1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI HOTELIER BAZAT PE FIDELIZAREA CLIENTELEI	16
1.1. Considerații teoretice privind fidelizarea clienței în industria hotelieră	16
1.2. Managementul serviciilor hoteliere orientat spre fidelizarea clienților	30
1.3. Abordări critice privind impactul managementului fidelizării clienților în industria hotelieră.....	42
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	52
2. ANALIZA TIPURILOR DE CLIENȚI PE PIAȚA SERVICIILOR HOTELIERE ȘI EVALUAREA EFICIENȚEI STRATEGIILOR DE FIDELIZARE A ACESTORA	55
2.1. Studiul concurențial al strategiilor și instrumentelor de fidelizare a clienților în industria hotelieră în perspectiva teoriei generațiilor	55
2.2. Analiza tipurilor de clienți, a determinanților și gradului de fidelitate pe piața serviciilor hoteliere în perspectiva teoriei generațiilor	65
2.3. Studiul calitativ al eficienței strategiilor de fidelizare orientate spre diferite tipuri de clienți	77
2.4. Concluzii la capitolul 2	91
3. ELABORAREA STRATEGIEI DE FIDELIZARE A CLIENȚILOR ÎN HOTEL CONFORM IPOTEZELOR GENERAȚIILOR	94
3.1. Analiza comparativă a pozițiilor de piață și impactul strategiilor de fidelizare a hotelurilor “Regency”, „Codru” și „Dacia”	94
3.2. Demersul strategiilor competitive orientate spre consolidarea impactului fidelizării clienței hotelurilor “Regency”, „Codru” și „Dacia”	108
3.3. Concluzii la capitolul 3	118
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	121
BIBLIOGRAFIE	125
ANEXE	138
Anexa 1.1. Caracteristicile generale ale generațiilor	139
Anexa 1.2. Rezumat privind analiza comportamentului generațiilor în industria turismului	150
Anexa 2.1. Interviu cu managerul hotelului Dacia	151

Anexa 2.2. Interviu cu managerul departamentului marketing a hotelului Codru	152
Anexa 2.3. Exemplu de Chestionar	153
Anexa 2.4. Exemplu de chestionar pentru Departamentul Evenimente	155
Anexa 2.5. Lanțul „Servicii - Profit” a lui Heskett	156
Anexa 2.6. Ipotezele factorilor determinanți ai loialității pe generații	157
Anexa 3.1. Hotelul Codru. Prezentare generală	158
Anexa 3.2. Hotelul Regency. Prezentare generală	162
Anexa 3.3. Hotelul Dacia. Prezentare generală	164
Anexa 3.4. Cauza Dacia SRL contra Moldovei	169
Anexa 3.5. Cadru juridic normativ în industria ospitalității	171
Anexa 3.6. Analiza serviciilor de organizare a evenimentelor prestate de hotelurile de 4 stele din municipiul Chișinău	174
Anexa 3.7. Analiza comparativă a tarifelor hotelurilor de 4 stele din municipiul Chișinău .	176
Anexa 3.8. Certificat de implementare a rezultatelor cercetării – Agenția Turismului a Republicii Moldova	177
Anexa 3.9. Certificat de implementare a rezultatelor cercetării – ICS „Codru Hospitality” SRL	178
Anexa 3.10. Act de implementare a rezultatelor cercetării – Dacia Hotel SRL	179
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	180
CV	181

ADNOTARE

la teza pentru obținerea gradului științific de doctor în economie cu tema „Managementul fidelizării clienților în domeniul serviciilor hoteliere”

Lisa Galina, Chișinău, 2015

Structura tezei: lucrarea este compusă din introducere, trei capitole, concluzii, bibliografie cu 170 de titluri și anexe. Lucrarea cuprinde 124 pagini text principal, 29 figuri, 14 tabele, 3 formule, 18 anexe. În baza tezei au fost publicate 7 articole.

Cuvinte-cheie: industria ospitalității, servicii hoteliere, factori determinanți ai fidelizării, calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților, imaginea de marcă, teoria generațiilor, model corelațional dintre indicii caracteristici generațiilor și determinanții loialității.

Domeniul cercetării îl constituie 521.03 – Economie și managementul în domeniul de activitate.

Scopul lucrării constă în elaborarea metodelor de evaluare a strategiilor de fidelizare a clienților în industria hotelieră și a managementului fidelizării clienților pentru eficientizarea procesului de creare a strategiilor relaționale în domeniul serviciilor hoteliere.

Pentru atingerea acestui scop, cercetarea a fost orientată spre soluționarea următoarelor **obiective:**

1. de a cerceta principiile teoretice ale managementului fidelizării în întreprinderile hoteliere;
2. de a determina noile teorii și instrumente aplicate în eficientizarea relațiilor cu clienții;
3. de a analiza strategiile și instrumentele de fidelizare a clienților în industria hotelieră;
4. de a analiza tipurile de clienți, de determinanți și gradul de fidelitate pe piața serviciilor hoteliere în perspectiva teoriei generațiilor;
5. de a identifica metodele calitative aplicabile în strategiile de fidelizare a clienților în managementul hotelier din Republica Moldova și de a analiza rezultatele cercetării și implicațiile practice;
6. de a dezvolta metodologii de evaluare a performanței managementului serviciilor hoteliere, cât și principii de estimare a eficienței strategiilor manageriale de fidelizare a clienților în hoteluri, în perspectiva teoriei generațiilor.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în:

- utilizarea metodelor cantitative și calitative în modernizarea bazei de date a clienților hotelurilor Regency, Codru și Dacia, aplicând principiul segmentării profilurilor pe generații;
- conturarea indicilor caracteristici ai generațiilor specifice domeniului hotelier;
- crearea ipotezelor influenței indicilor caracteristici ai generațiilor asupra determinanților loialității;
- elaborarea strategiilor de fidelizare a clienților în baza ipotezelor influenței caracteristicilor generațiilor, cât și în baza modelului tridimensional al influenței lor asupra determinanților loialității;
- formularea metodologiilor de redresare a sectorului hotelier din Republica Moldova sub aspect praxiologic și socio logic.

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea soluțiilor de consolidare a strategiilor de fidelizare a clienților hotelieri, bazate pe dezvoltarea complexului de servicii prestate și gestionate în perspectiva teoriei generațiilor, prin aplicarea modelului tridimensional în evidențierea importanței fiecărei categorii de generații, cât și în stabilirea factorului determinant al loialității clientelei hotelurilor.

Implementarea rezultatelor științifice. În baza modelului structurat, se creează un program complex, care, fiind conectat la softurile de bază ale hotelurilor, va genera informații imediate despre caracterul și necesitățile oaspeților în momentul check-in-ului, opțiuni ce vor ajuta recepționerii să selecteze camerele potrivite pentru ei. Concomitent se vor încuraja managerii pentru a promova politici de fidelizare adaptate la specificul profilurile clienților. Acest soft va fi pilotat inițial în cadrul hotelurilor „Regency”, „Codru” și „Dacia”.

АННОТАЦИЯ

к диссертации на присвоение научной степени доктора по экономике кандидата Лисы Галины на тему «**Менеджмент лояльности клиентов в гостиничном бизнесе**»

Кишинев, 2015

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, выводы и рекомендации, страницы основного текста - 124, 170 использованных источника, 3 формулы, 14 таблиц, фигур – 29, 18 приложений. На основе докторской диссертации опубликовано 7 научных статьи.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, гостиничные услуги, основополагающие факторы лояльности клиентов, качество услуг, полученная выгода, сатисфакция клиентов, имидж бренда, теория поколений, корреляционная модель показателей характеристик поколений и факторов определяющих лояльность клиентов.

Специальность является 521.03 - Экономика и менеджмент в бизнесе.

Целью диссертации является разработка методов для оценки стратегий лояльности клиентов в индустрии гостеприимства и управление лояльности клиентов, с целью рационализации процесса создания реляционных стратегий гостиничных услуг.

Для достижения этой цели, настоящее исследование было направлено на решение следующих **задач:** исследование теоретических основ по управлению лояльности клиентов в гостиничных предприятиях; определение новых теорий и инструментов применяемых в улучшении отношений с клиентами; анализ стратегий и инструментов лояльности клиентов в индустрии гостеприимства; анализ типов клиентов, детерминантов и степень лояльности на рынке гостиничных услуг, принимая во внимание теорию поколений; выявление качественных методов применяемых в стратегиях лояльности клиентов в управлении гостиничных предприятиях Республики Молдова и комментирование результатов практических исследований; разработка методики оценки эффективности менеджмента гостиничных услуг и принципов оценки эффективности стратегий по управлению лояльностью клиентов в гостиницах, принимая во внимание теорию поколений.

Научная новизна и оригинальность диссертационного исследования заключается в: использовании количественных и качественных методов для модернизации клиентской базы отелей Regency, Кодру и Dacia, применяя принцип сегментации профилей по поколениям; выявление специфических черт поколений характерных гостиничной индустрии; создание гипотез влиятельния специфических черт поколений над детерминантами лояльности; разработке стратегий лояльности клиентов, основанных на гипотезе влияния специфических черт поколений и на основе трехмерной модели их влияния на детерминанты лояльности; разработке методологии восстановления социологического и праксиологического аспектов гостиничного сектора Молдовы.

Теоретическое значение и практическая ценность работы заключается в разработке решений по объединению стратегий лояльности клиентов, основанные на теории поколений для развития предоставляемых услуг, применение трехмерной модели с целью подчеркивания важности каждой отдельной категории поколений и определение фактора детерминанта лояльности гостиничных клиентов.

Применение научных результатов. На основе структурированной модели создана программа, которая при подключении к базовым гостиничным софтам сможет мгновенно генерировать информацию о самом госте, а также о его потребностях в момент «Check-In»-а, опции, которые помогут администраторам быстро отреагировать и выбрать нужные для гостей комнаты, а также простимулируют менеджерский состав продвигать политику фиделизации используя данные о клиентах. Это программное обеспечение будет первоначально пилотировано в гостиницах „Regency”, „Кодру” и „Dacia”.

ANNOTATION

on the dissertation for obtaining the PhD scientific degree in economics, themed „Customer Loyalty Management in Hotel Services”

Lisa Galina, Chişinău, 2015

Structure of dissertation: the thesis consists of introduction, 3 chapters, conclusions, bibliography with 170 titles and annexes. The main text consists of 124 text pages, 14 tables, 29 figures, 3 formulas, 18 annexes. 7 articles were published on the topic of research.

Key words: hospitality industry, hotel services, determinants of customer loyalty, services` quality, perceived value, customer satisfaction, brand image, generation theory, correlational model between generational characteristics and loyalty determinants.

The field of research is 521.03 –Economics and Management (in branch).

The purpose of research is to develop methods for assessing customer loyalty strategies in the hotel industry and to develop customer loyalty management in order to streamline the process of elaborating relational strategies in hotel services.

To achieve this goal, the present research was aimed at solving the following **objectives**:

1. to investigate the theoretical principles of the loyalty management hotel industry;
2. to identify the new theories and tools applied in customers relationships effectiveness;
3. to analyze the strategies and tools of customer loyalty in the hospitality industry;
4. to analyze the types of clients, the determinants and the degree of fidelity on hotel services market in the theory of generations perspective;
5. to identify qualitative methods applicable to customer loyalty strategies in the hotel management of R. Moldova and to analyze the research results and practical implications;
6. to develop methodologies for assessing the performance of hotel services management and to develop the principles for appraisal the efficiency of customer loyalty strategies in hotels considering the theory of generations.

Scientific novelty lies in:

- using quantitative and qualitative methods to modernize the customer intelligence of Regency, Codru and Dacia hotels, using the principle of generational segmentation;
- outlining the generational features specific to hospitality industry;
- creating the hypotheses of the influence of the generational features on the loyalty determinants;
- elaborating customer loyalty strategies based on generational features on three-dimensional model of their loyalty determinants influence;
- formulating the recovery methodologies of Moldavian hotel sector in sociological and praxeological terms.

Significant scientific issue solved in the field is to develop solutions in order to strengthen hotel customer loyalty strategies based on the development of provided services, managed in perspective of the theory of generations, using the three dimensional model that highlights the importance of each category of generations and establish the loyalty determinants of hotel customers.

Practical implementation of the results. Relying on the structured model, it is creating a software, which being connected to the core hotels software will generate immediate information about the nature and needs of guests upon check-in, the options will help receptionists to select the suitable chambers for them and will encourage managers to promote their loyalty policies using customer intelligence. This software will initially be piloted in the „Regency”, „Codru” and „Dacia” hotels.

LISTA ABREVIERILOR

ADTM – Asociația de Dezvoltare a Turismului din Moldova;

ARR – Average Room Rate (Prețul mediu pe număr pe zi);

CC – Capacitatea de cazare;

CEDO – Curtea Europeană a Drepturilor Omului;

CRM – Customer Relationship Management (Managementul Relațiilor cu Clienții);

DOUBLE (DBL) – cameră cu un pat matrimonial (dublu), pentru două persoane;

DOUBLE + EXTRA BED (DBL+ EX.BED) – cazare de trei persoane într-o cameră dublă.

Camera se suplimentează cu un pat pliant pentru copil;

DUPLEX – două apartamente conectate între ele;

ECSI – European Customer Satisfaction Index / Indexul European al Satisfacției

Consumatorului

EXTRA BED (EX.BED) – pat suplimentar, ca regulă plat pliant european;

GDS – Global Distribution System (Sistem global de distribuție);

Gen BB sau BB – generația Baby Boomers (1943-1959);

Gen L – generația liniștită (tradiționaliști), (1925 - 1942);

Gen X – generația X (1959-1977);

Gen Y – generația Y (1978-1994);

Gen Z – generația Z (1995 - -);

H&H – Hofstede și Hofstede (centrul Hofstede);

HoReCa – Asociația Hotelurilor, Restaurantelor și Cafenelelor;

HOTREC – Hotels, Restaurants and Cafés Association in Europe (Asociația Hotelurilor, Restaurantelor și Cafenelelor din Europa);

MICE – Meetings, Incentives, Conference and Events (Întruniri, Stimulente, Conferințe și Evenimente);

NHRA – National Hotel and Restaurant Association (Asociația Națională a Hotelurilor și Restaurantelor);

Occ. Rate – Occupancy Rate (Procentul de ocupare a fondului de numere);

P/PAX – cantitatea de persoane (2 PAX – 2 persoane în cameră);

QUADRUPLE (QUADR) – cameră cu patru paturi separate;

RACK RATE – tarif complet la serviciile de cazare fără aplicarea anumitor reduceri;

RevPar – Revenue per available room (venit pe un cameră disponibilă);

RM – Republica Moldova;

RoI – Return on Investment (rentabilitatea investiției);

SDT – strategia de dezvoltare durabilă;

SINGLE (SNG) – cameră cu un pat, pentru o persoană;

SPA – Sanitas Per Aqua (lat. sănătate prin apă);

STAR – Smith Travel Accommodations Report (Raportul privind industria ospitalității după Smith);

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (avantaje, puncte slabe, oportunități și riscuri);

TRIPLE (TRPL) – cameră cu trei paturi separate;

TWIN (TWN) – cameră cu două paturi single separate, pentru două persoane;

TWIN DOUBLE (TWN DBL) – cameră cu două paturi duble, pentru două, trei sau patru persoane;

UE – Uniunea Europeană.

INTRODUCERE

Actualitatea temei. În prezent, în practica managementului structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei se implementează activ metode de gestiune a serviciilor orientate spre fidelizarea clientelei. Cu toate acestea, rezultatele implementării strategiilor nu sunt deseori eficiente, considerând aspectul specific al sectorului hotelier în condițiile dezvoltării economiei Republicii Moldova.

Hotelurile, considerate drept „titani” respectivei industrii, devin actanții majori ai pieții turistice, iar activitatea lor curentă, în condițiile unei lupte concurențiale acerbe, este bine monitorizată și reglementată, scopul scontat fiind menținerea echilibrului economic, social și juridic. Astfel, în activitatea lor zilnică, managerii hotelieri de gestionare a complexului de servicii sunt impulsionați de o multitudine de factori, cărora trebuie să le facă față prin diverse metode judicioase. Recent apărut, managementul relațiilor cu clienții le vine în ajutor, impunând necesitatea promovării politicilor de fidelizare a clientelei hotelului.

Deși s-au efectuat numeroase studii în domeniul fidelizării clientelei, aspectul managementului fidelizării clientelei în domeniul serviciilor hoteliere, în contextul mediului de afaceri al Republicii Moldova, este unul difuz, iar cele mai intense și uzuale strategii de menținere a clientelei prin intermediul gestionării corecte a complexului de servicii hoteliere, sunt considerate de către specialiști ca fiind insuficient de argumentate teoretic și puțin utilizate în practică, pentru intensificarea efectelor fidelizării.

În plus, pe măsura schimbării componenței și succesiunii generațiilor de clienți, dar și a comportamentului și necesităților lor, a apariției mutațiilor atestate în evoluția sectorului, a unor tendințe simptomatice, se consideră oportună examinarea aprofundată în dinamică a problematicii fidelizării generațiilor de clienți, în vederea implementării de noi soluții în managementul întreprinderilor hoteliere.

Astfel, **actualitatea** temei de cercetare este determinată de necesitatea:

- creșterii eficienței gestiunii complexului de servicii în hotel;
- adoptării strategiilor de fidelizare a clientelei hoteliere în condițiile mediului național;
- aplicării principiilor teoriei generațiilor în demersul gestiunii complexului de servicii;
- analizei factorilor care influențează eficiența managementului fidelizării clienților în domeniul serviciilor hoteliere.

Cele expuse justifică actualitatea temei tezei și importanța teoretică și aplicativă a investigațiilor științifice în domeniu.

Gradul de studiere a temei de cercetare. În prezent, în domeniul managementului hotelier au căpătat rezonanță lucrările unor asemenea autori ca Lashley C., Lugosi P., Linch P., Rauch B., care

au investigat posibilitățile de gestionare eficientă a hotelurilor, cât și Xiang (Robert) Li, care a studiat satisfacția clienței în industria hotelieră ca strategie de fidelizare utilizată de managerii din ramură.

Studiind paleta vastă a gestionării serviciilor hoteliere, autori titrați din Republica Moldova își concentrează atenția asupra activității de marketing în sectorul hotelier (Calughin S.), inclusiv asupra sistemelor logistice în activitatea restaurantelor (Turcov E.) și a perfecționării sistemului de management în acestea (Negru R.). Regretabil este însă faptul că de cercetarea specificului managementului fidelizării clienților în domeniul serviciilor hoteliere nu s-a ocupat până în prezent niciun specialist din R. Moldova. Trebuie menționată și varietatea de principii de gestiune a serviciilor circumscrise disciplinei de marketing, relevate de către specialiștii din Republica Moldova (Moldovan-Batrînac V.), printre ele regăsindu-se atât principii teoretice de administrare a serviciilor, cât și principii ale teoriei de gestiune și eficiență managerială în industria de ramură. De notat și faptul că în Republica Moldova sunt studiate adecvat particularitățile sectorului turistic, analizându-se strategiile de marketing pentru dezvoltarea turismului intern (Cavaliuc I.), circulația turistică între Republica Moldova și România (Gribincea A., Barcari I.), strategii de marketing în dezvoltarea și promovarea ecoturismului în Republica Moldova (Roșca D.), cât și un aspect foarte important, managementul performant în lucrul cu resursele umane și influența competențelor emoționale (Graur E.)

Managementul fidelizării clienților din domeniul serviciilor hoteliere constituie o temă relativ nouă pentru știința și practica din Republica Moldova. Deși, pe plan mondial, această temă are o rezonanță mai amplă, aspectul sociologic în industria hotelieră este unul nou, iar teoria fidelizării generațiilor în întreprinderile hoteliere este insuficient tratată. În plus, aspectul factorilor determinanți ai loialității, analizați prin prisma acestei teorii, nu este încă studiat de specialiștii din domeniu.

Anume necesitatea majorării eficienței gestiunii serviciilor hoteliere, implementarea activă a strategiilor de fidelizare a clienței în hotel, dezvoltarea metodologiilor de fidelizare a clienților hotelieri, aplicând principiile teoriei generațiilor, în scopul îmbunătățirii gestiunii complexului de servicii, analiza factorilor care influențează eficiența managementului serviciilor, factori determinanți ai loialității clienței hoteliere, au determinat **scopul** tezei și cercul de probleme pe care și le-a propus să le soluționeze autorul. În același timp, multe probleme teoretice, metodologice și practice privind gestionarea eficientă a serviciilor pentru fidelizarea clienților hotelieri, sub aspectul teoriei generațiilor, nu sunt cercetate suficient. Astfel, rămâne în fază incipientă conceptul de eficiență a gestiunii serviciilor hoteliere pentru fidelizarea clienței, concept nodal ce prevede analiza factorilor determinanți ai loialității în contextul teoriei generațiilor. O problemă semnificativă este și elaborarea sistemului de criterii pentru aplicabilitatea metodelor existente de control și de evaluare a eficienței gestiunii serviciilor în cadrul întreprinderilor hoteliere.

Scopul lucrării constă în elaborarea metodelor de evaluare a strategiilor de fidelizare a clienților în industria hotelieră și a managementului fidelizării clienților pentru eficientizarea procesului de elaborare a strategiilor relaționale în domeniul serviciilor hoteliere.

Pentru atingerea acestui scop, cercetarea a fost orientată spre soluționarea următoarelor **obiective**:

1. de a cerceta principiile teoretice ale managementului fidelizării în întreprinderile hoteliere;
2. de a determina noile teorii și instrumente aplicate în eficientizarea relațiilor cu clienții;
3. de a analiza strategiile și instrumentele de fidelizare a clienților în industria hotelieră;
4. de a identifica metodele calitative aplicabile în strategiile de fidelizare a clienților în managementul hotelier din Republica Moldova și de a analiza rezultatele cercetării și implicațiile practice;
5. de a dezvolta metodologii de evaluare a performanței managementului serviciilor hoteliere, cât și principii de estimare a eficienței strategiilor manageriale de fidelizare a clienților în hoteluri, în perspectiva teoriei generațiilor.

Domeniul cercetării îl constituie 521.03 – Economie și Management în domeniul de activitate.

Metodologia cercetării științifice. Baza empirică a lucrării este constituită din materialul factologic obținut de autor din cercetările științifice naționale și internaționale, precum și din analiza datelor statistice furnizate de întreprinderi și instituții. Drept bază de informare au mai servit hotărârile, Legile și ordonanțele ale Guvernului Republicii Moldova, rapoarte de marketing a întreprinderilor hoteliere, etc. Suportul teoretico-științific îl constituie lucrările de specialitate ale economiștilor internaționali Dumitrescu L., Mezer – Waarde L., Lupu N. Ruach R., Kotler Ph., cât și celor autohtoni ca Miron V. și Calughin S. La elaborarea acestui studiu au fost utilizate metode tradiționale de cercetare: analiza, sinteza, analogia, analiza comparativă. Au fost utilizate metode statistice, reprezentarea grafică a fenomenelor investigate, cât și studii detaliate a modelelor matematice de tratare a datelor acumulate din chestionare. S-a considerat chestionarea pe un eșantion de 272 persoane cazate la hotelul Codru (din 300 chestionare, calitative s-au dovedit a fi 272), 81 persoane cazate la hotelul Dacia (analizate 100 chestionare, din care doar 81 au fost considerate calitative) și 88 persoane cazate la hotelul Regency (analizate 100 chestionare, din care doar 88 au fost considerate calitative). Au servit ca suport informativ și materialele și recomandările conferințelor, simpoziunelor și forumurilor științifice.

Drept **bază informativă** a investigării analitice au servit datele statistice, publicațiile, observațiile personale și concluziile autorului, acumulate pe parcursul realizării cercetării științifice, datele Agenției Turismului al Republicii Moldova, rapoartele Asociației de Dezvoltare a Turismului

în Moldova, a Ministerului de Economie, datele Departamentului de Statistică al Republicii Moldova, rapoartele și site-urile organismelor internaționale – Băncii Mondiale, Organizația Mondială a Turismului, Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, organizației HOTREC, centrului Hofstede. Au fost studiate actele legislative și normative ale Republicii Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei de doctor se prezintă astfel:

Utilizarea metodelor cantitative și calitative în modernizarea bazei de date a clienților hotelurilor Regency, Codru și Dacia, aplicând principiul segmentării profiurilor pe generații;

- Conturarea indicilor caracteristici ai generațiilor specifici domeniului hotelier;
- Crearea ipotezelor influenței indicilor caracteristici ai generațiilor asupra determinanților loialității;
- Elaborarea strategiilor de fidelizare a clienților în baza ipotezelor influenței caracteristicilor generațiilor, cât și în baza modelului tridimensional al influenței lor asupra determinanților loialității;
- Formularea metodologiilor de redresare a sectorului hotelier din Republica Moldova sub aspect praxiologic și sociologic.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Argumentarea necesității elaborării strategiei de fidelizare a clientelei hotelurilor de către marketeri, considerându-se suportul managerilor responsabili de administrarea serviciilor, gestionând eficient prestarea lor.
2. Identificarea avantajelor, punctelor slabe, oportunităților și riscurilor hotelurilor Codru și Dacia și propunerea sugestiilor de dezvoltare a direcțiilor strategice în baza rezultatelor.
3. Determinarea ecartului ponderii de facto și reală pe piață, evidențierea realizării și / sau realizării insuficiente a potențialului hotelurilor.
4. Propunerea, în baza analizei structurii clientelei, a metodelor de gestionare a portofoliului de clienți pe categorii, în scopul trasării direcțiilor strategice de atragere și menținere a lor.
5. Elaborarea strategiilor de fidelizare a clienților sub aspectul comunicării și aplicarea metodelor recompenselor agreate de fiecare generație.

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea soluțiilor de consolidare a strategiilor de fidelizare a clienților hotelieri, bazate pe dezvoltarea complexului de servicii prestate și gestionate în perspectiva teoriei generațiilor, prin aplicarea modelului tridimensional în evidențierea importanței fiecărei categorii de generații, cât și în stabilirea factorului determinant al loialității clientelei hotelurilor.

Implementarea rezultatelor științifice. Pe baza modelului structurat, se creează un program, care, fiind conectat la softurile de bază a hotelurilor, va genera informații imediate despre caracterul

și necesitățile oaspeților în momentul check-in-ului, opțiuni ce vor ajuta recepționerii să selecteze odăile potrivite pentru ei, cât și vor încuraja managerii să promoveze politici de fidelizare adaptate la specificul profilurilor clienților. Acest soft va fi pilotat inițial în cadrul hotelurilor „Regency”, „Codru” și „Dacia”.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost expuse și discutate la conferința internațională de la Kiev în 2012, ca rezultat fiind publicația „Lisa Galina. PR как инструмент гостиничного маркетингового плана, Шевченківська весна: ЕКОНОМІКА, Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ 2012, том II, 250-253 p.”, cât și la conferința științifică internațională „Economie și Globalizare” de la Tomis, Romania, tema publicată fiind „Application of qualitative methods in hotels` customer loyalty management strategies”, Ediția V-a, Univ. TOMIS, Constanța, Romania, decembrie 2013, p. 205-209.

Publicațiile la tema tezei. Principiile de bază și rezultatele tezei de doctorat au fost publicate în următoarele lucrări:

Lisa Galina. Studiul corelațional dintre determinanții loialității. Revista „Studii Economice”, ULIM, an. 6, nr. 3-4 (decembrie 2012), p. 312-319. (0,36 c.a.).

Lisa Galina. Viitorul programelor de fidelizare propulsate de social media-marketing interactiv, Analele ULIM, seria economică, Chișinău 2012, vol. 12, p. 250-253. (0,18 c.a.).

Lisa Galina. Studiu corelațional al caracteristicilor-indici ai generațiilor asupra factorilor determinanți ai loialității. Revista „Studii economice”, ULIM, an.6, nr. 1-2 (iunie 2013), p. 108-114. (0,31 c.a.).

Lisa Galina. Strategii manageriale bazate pe mecanisme de elaborare a politicii de fidelizare a clienților hotelurilor “Regency”, „Codru” și „Dacia”. CEP USM, nr. 2 (72), Chișinău, 2014, p. 219-224. (0,23 c.a.).

Lisa Galina. Cadrul juridic de formare a sistemului managerial sub aspectul fidelizării clientelei hoteliere. Revista „Studii economice”, ULIM, an.8, nr.2, 2014, p. 210-223. (0,63 c.a.).

Sumarul compartimentelor tezei corespunde obiectivelor și atribuțiilor lucrării și conține introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie și anexe.

În **introducere** este argumentată actualitatea și importanța temei, sunt prezentate scopurile cercetării, este relatată descrierea succintă a lucrării.

În **capitolul 1 „Fundamente teoretice ale managementului hotelier bazat pe fidelizarea clienților”** sunt prezentate conceptele managementului procesului de fidelizare, sunt analizate și prezentate teoriile și antecedentele acestui proces prezente în literatura de specialitate; este descrisă esența domeniului prestării serviciilor, sunt prezentate și analizate noile teorii, modele și instrumente

aplicate în eficientizarea relațiilor cu clienții, inclusiv teoria generațiilor, modelul multidimensional al factorilor determinanți ai loialității, teoria influenței factorilor determinanți ai loialității asupra generațiilor de clienți hotelieri.

În **capitolul 2 „Analiza tipurilor de clienți pe piața serviciilor hoteliere și evaluarea eficienței strategiilor de fidelizare a acestora”** este efectuat studiul concurențial al strategiilor, instrumentelor și efectelor fidelizării clienților în industria hotelieră. Se sugerează hotelierilor construirea competențelor în definirea, planificarea, execuția și monitorizarea strategiilor de fidelizare a clienților. Pentru aceasta, autorul analizează tipologia clienților și gradul de fidelitate a acestora pe piața hotelieră, cât și indentifică gradul de corelație dintre caracteristicile generațiilor și determinanții fidelității clientelei hoteliere. În plus, este prezentat studiul calitativ al eficienței strategiilor de fidelizare orientate spre diferite tipuri de clienți. Ulterior, autorul concluzionează cu rezultatele cercetării și implicațiile practice pentru managerii hotelieri, prezintă modul în care calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților, precum și imaginea de marcă afectează loialitatea față de întreprindere, cât și gradualitatea acestor factori pentru diferite generații de clienți. Interdependența acestor variabile a fost examinată prin analiză corelațională, apoi descriptivă, cu ajutorul chestionarului și a interviului structurat.

În **capitolul 3 „Elaborarea strategiei de fidelizare a clienților în hotel conform ipotezelor generațiilor”** este prezentată analiza comparativă a pozițiilor de piață și strategiile de fidelizare a hotelurilor „Regency”, „Codru” și „Dacia”. Inițial este stabilită problematica sectorului hotelier în Republica Moldova, ulterior este studiat profilul hotelurilor „Regency”, „Dacia” și „Codru”, sunt cercetate componentele structurale ale oaspeților lor, cât și este constituit demersul strategiilor competitive orientate spre consolidarea fidelizării clientelei hotelurilor, strategii bazate pe caracteristicile specifice generațiilor de clienți.

În **Concluzii și recomandări** sunt expuse concluziile referitor la rezultatele investigațiilor efectuate și formulate recomandări ce țin direcțiile strategice a managementului fidelizării clienților hotelieri. Strategiile, în principal, se bazează pe aspectul fluctuant al generațiilor și pe influențele pe care acestea le au asupra factorilor determinanți ai loialității. În plus, recomandările țin de direcțiile pe care le vor urma managerii hotelieri în scopul optimizării procesului de prestare a serviciilor și ameliorării bazei de clienți ai hotelurilor. Se va ține cont de tendințele actuale și viitoare și de adaptarea lor adecvată în practică.

1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI HOTELIER BAZAT PE FIDELIZAREA CLIENTELEI

1.1. Considerații teoretice privind fidelizarea clienței în industria hotelieră

Managementul relațiilor cu clienții, ce-și propune să fidelizeze și să creeze o relație durabilă între consumator și întreprindere, este utilizat de multe companii în calitate de soluție eficientă în asigurarea competitivității. Eforturile de menținere a celor mai valoroși clienți justifică investițiile considerabile în programele de fidelizare, având obiectivul de a reduce transferul de clienți și de a-i menține pe termen lung. Păstrarea clienților se exprimă printr-o continuitate a cumpărării repetate și menținerea sau „alimentarea” unei relații de durată. Astfel, înțelegerea modului în care un program de fidelizare a clienților ar putea asigura un grad sporit de fidelitate, cât și a antecedentelor sale este esențială pentru a analiza eficiența ei. Studiul factorilor determinanți și a impactului acestora asupra fidelizării clienților în sfera serviciilor au implicații importante în ceea ce privește alegerea metodelor de gestionare a strategiilor de fidelizare.

Inițial, este necesar de specificat că, în cadrul prezentei teze, sintagma „client fidel” este contemplată ca având o finalitate expresă, iar „fidelizarea clienților” – ca proces de atingere a acestui deziderat, respectiv, drept etapă strategică finală în procesul managementului serviciilor hoteliere, pașii de realizare a procesului de „fidelizare” fiind: suspect, prospect, client, loialist și, *în mod ideal*, în final, avocat sau client fidel. Termenele „loial” - „fidel” și „loializare” - „fidelizare”, astfel, sunt considerate sinonime în contextul întregii lucrări.

Se consideră rezonabil, în primul rând, edificarea în ceea ce vizează noțiunile de „fidelitate”, „fidelizare”.

Astfel, Kyner și Jacoby (1973) definesc „fidelitatea” drept „răspuns comportamental (de exemplu cumpărare), ce poate fi influențat (nu aleator), care se repetă de-a lungul timpului, fiind efectuat de către o unitate decizională în ceea ce privește una sau mai multe mărci dintr-un set de branduri și care se bazează pe procese psihologice (de exemplu decizii, evaluări).” [169, p. 63]. În acest context, este considerat un *comportament de cumpărare repetată și atitudine pozitivă* pentru a vorbi de fidelitate.

Analizând antecedentele ce stau la baza loialității, menționăm faptul că mult timp studiile plecau de la principiul că doar cumpărarea caracterizează fidelitatea. Astfel, fidelitatea a fost definită prin *acte de achiziții repetate de natură stocastică* (model stocastic), *ce depind de un număr mare de variabile aleatoare care apar cu o anumită frecvență imprevizibilă și greu de definit*, susține Bass (1974) [37]. Criticile majore a acestor abordări sunt a) nivelul de agregare, b) ipoteza caracterului static al pieței și c) ipoteza că achiziționarea repetată este un fenomen fără memorie a achizițiilor anterioare, ceea ce reprezintă o problemă în măsurarea fidelității.

Astfel, managementul nu ar avea nici un control asupra achiziției repetate, utilizând instrumentele de marketing. Cercetările ulterioare au completat modelul de management al dezvoltării fidelității

Este relația pentru care au apărut idei noi, având în vedere că *fidelitatea constă, plus la comportamentul de cumpărare repetată, din elemente psiho-sociale care o explică.*

De menționat că puțini cercetători au studiat natura deterministă a acestei asociații. În majoritatea cazurilor *fidelitatea nu este măsurată la nivel comportamental, dar ca intenție.* Din cele expuse putem concluziona că cadrul teoretic al fidelității nu este suficient dezvoltat, multe elemente nu au fost încă asamblate într-un construct clar. Jacoby și Chestnut în 1978 prezintă lipsa studiilor privind fidelitatea. Ei au identificat cincizeci și trei de definiții diferite prezentate în mai mult de trei sute de studii (înainte de 1978), fără a preciza conceptul de loialitate clar definit. Definiția de fidelitate este apoi redirecționată prin propunerea multitudinilor de indicii de măsură care autorizează estimarea sa.

Astfel, Fishbein și Ajzen (1975) [87], Jacoby și Olson (1977) [100] definesc *fidelitatea* ca o variabilă *dependentă de atitudini*, acestea integrând un set de predispoziții emoționale, cognitive și de percepție durabilă, construite din achizițiile anterioare, provocând un comportament de loialitate. Convingerea acestor autori este că satisfacția duce, în general, la o atitudine pozitivă, la crearea preferinței și apoi la un comportament loial [103]. Katz definește fidelitatea ca fiind dependentă de atitudini, folosind ca raționament teoria funcțiilor generice atitudinii:

- I. funcție utilitară, care se axează pe atributele obiectului;
- II. funcția valorii expresive, în cazul în care atitudinea servește ca o expresie a valorilor centrale a unei persoane sau a conceptului însuși;
- III. funcție ego defensivă, în cazul în care atitudinea servește pentru protecția reciprocă împotriva amenințărilor externe sau sentimentelor interne;
- IV. funcție a cunoștințelor, unde atitudinea servește ca o structură psihică sau niște mijloace de atribute ce generează sens [140, p. 50].

Daz (1969), Kahn ș.a. (1986), apoi Baldinger și Rubinson (1996) [169, p. 68] explică fenomenul de repetare a cumpărării prin *consolidarea atitudinii* și oferă un indice de loialitate care combină proporția de cumpărare și atitudinea față de brand. Consumatorul adevărat credincios trebuie să suplinească ambele criterii, *comportamental* și *atitudinal*. În schimb, clienții care manifestă doar comportament de cumpărare repetată fără a avea o atitudine pozitivă sunt extrem de vulnerabili la acțiunile concurenței. Într-adevăr, ei continuă adesea să cumpere doar din motivele costului de schimb, a inerției sau a obișnuitei.

În concluzie, autorul consideră că noțiunea de fidelitate este o calitate atribuită direct consumatorului și se definește ca „*respectarea comportamentului de cumpărare repetată, ce implică atitudini pozitive cu funcții generice lor*”. În plus, dacă nu este o condiție necesară și suficientă a fidelității, se poate cel puțin estima că satisfacția este necesară, deoarece, conform relatărilor lui Hirschman (1995) [168], non-satisfacția poate fi o sursă de „uzură” a clientului.

Definirea termenului de „fidelizare” este determinat de procesualitatea lui. Autori ca Homburg și Bruhn au afirmat că [48, p. 18]: „*fidelizarea integrează toate acțiunile unei întreprinderi destinate să influențeze comportamentul de **cumpărare actual** și **viitor** al clienților într-un mod pozitiv, pentru stabilizarea și extinderea relației cu acești clienți*”. În opinia autorului, această definiție pune clar în evidență distincția dintre fidelitate, care se referă la acțiuni voluntare și active din partea consumatorului pentru a fi fidel, și fidelizare care ține atât de client, cât și de întreprinderea care vrea să-l mențină.

O altă definiție propusă de Barlow (1992) [48, p. 20] pare a fi deosebit de relevantă: „*fidelizarea este o **strategie** care identifică cei mai buni clienți, îi păstrează datorită unei relații interactive cu valoarea adăugată și axată pe termenul lung, pentru a crește performanțele lor*”.

Fidelizarea, după cum consideră autorul, necesită punerea în aplicare de către companie a unor politici specifice. Acestea vor fi axate pe comunicare, pe valoarea și calitatea serviciului, pe satisfacție, fie pe programe reale etalate în timp, și pe etape a ciclului de viață al clientului în cadrul unei abordări mai curând relaționale. Totuși acești factori nu sunt suficienți pentru determinarea cadrului strategic al companiilor.

Analizând studiile asupra variabilelor determinante ale fidelității ca punct de plecare pe care se va axa politica de fidelizare a companiei, se constată tendința de combiare a:

- *cumpărării repetate*. Fidelitatea se manifestă prin acte de achiziții repetate de natură stocastică, depinzând de un număr mare de variabile aleatoare, care apar cu o frecvență imprevizibilă și greu de definit [169, p. 64];

- *atitudinii* - variabilă propusă de Jacoby și Olson, [98] Atitudinea față de marcă determină alegerea și, pe de altă parte, satisfacția.

- *gradului de satisfacție* sugerat de Kuehn, 1961, Rothschild și Gaidis, 1981 [50], Barbera și Mazursky, 1983, Zahoric și Rust, 1993 [124] întărește atitudinea, ulterior și loialitatea.

- *calității oferite clientului și diferenței pozitiv dintre evaluarea post-cumpărare și așteptări* – variabile pe care, în principal, se bazează loialitatea;

- *fidelității bazate pe cunoaștere versus inerție*. În aceste cercetări, Jeuland (1979) [37] și Bawa (1990) [111] sugerează că fidelitatea este influențată de inerție, iar Guadagni și Little (1983) [81] susțin că ea depinde de învățare. Învățarea este o variabilă studiată și de Kuehn, 1961,

Rothschild și Gaidis, 1981 [50]. Analiza varietății, ca urmare a învățării, se opune fidelizării [169, p. 64];

- *relației dintre client și companie, bazată pe încredere și angajament*. În teoria marketingului relațional, fidelitatea este mai puțin motivată de evaluarea rapidă a unei tranzacții sau a unui produs, ci mai degrabă de o relație stabilă pe care consumatorul a stabilit-o cu un furnizor prin intermediul experiențelor sale de consum. Astfel, satisfacția cumulativă propusă de Fornell și Wernerfelt (1987) [67, p. 291] și Hennig-Thurau și Klee în 1997 [86, p. 742], încrederea și angajamentul, analizate de Morgan și Hunt (1994) [23], rezistența la contrapersuasiune, sugerată de Dick și Basu (1994) [58, p. 103], dependența, propusă de Barnes (1997) [169, p. 64] și relația cu marca analizată de Fournier și Yao (1997), [169, p. 64] devin determinante;

- *costurilor de schimbare*. Această abordare se bazează pe încrederea că un consumator rămâne loial, deoarece eforturile de a schimba brandul, produsul sau furnizorul sunt prea mari pentru a aștepta un câștig semnificativ de la această schimbare. Autorii acestei ipoteze încearcă să explice fidelitatea prin bariere la ieșire, care împiedică într-un fel alegerea consumatorului [169, p. 64];

Autorul consideră că, per ansamblu, sunt utilizate trei concepte ce înglobează variabilele determinante ale fidelității: cumpărarea repetată, relația, fidelitatea. Aceste concepte au tendința de a se completa cronologic. Tabelul 1.1. arată că acestea se suprapun și se îmbogățesc reciproc.

Tabelul 1.1. Principalele concepte și antecedente ale fidelității [elaborat de autor]

Perioada	Concepte	Factorii determinanți	Autorii
1920	Fidelitate	Comportament	Copeland, 1923; Cunningham, 1956
1970		Atitudine	Jacoby și Olsen, 1977
		Comportament + atitudini	Jacoby și Kyner, 1973
1980		Cunoaștere / Deprindere	Guadagni și Little, 1983
1990		Satisfacție	Rust și Zahoric, 1993; Oliver, 1999
1960	Cump. repetată	Cumpărare repetată / „brand switching”	Ehrenberg 1959/1988; Schmittein și Peterson, 1994
1990		Fidelitate cognitivă	Jeuland, 1979; Bawa, 1990
1980	Calitate, satisfacție, relații	Satisfacție	Lababera și Mazusky, 1983; Bolton și Drew, 1994
		Managementul plângerilor	Fornell et Wemerfelt, 1987; Hirschman, 1995
		Calitate + serviciu	Zeithaml, 1988; Parasuraman, 2000
		Costuri de transfer	Jackson, 1985
		Încredere, angajament, satisfacție cumulativă	Berry, 1983; Morgan și Hunt, 1994
1990		Retenție	Rust Zahoric, 1993; Hennig-Thurau și Klee, 1997
		One-to-One / individualizare / eterogenitate	Peppers et Rogers, 1994; Shapiro și Varian, 1998
		Rețele informaționale	Shapiro și Varian, 1999
2000		Program de fidelizare	Shap și Shap, 1997/1999; Benaven., 2000; Meyer-Waarden, 2001, 2002, 2003, Sunny, Huang, și Chen 2010
2015		Indici caracteristici generației	Lisa G.

Antecedentele descrise în tabelul de mai sus sunt subiecte ale criticilor, de obicei făcute de majoritatea autorilor. Ei consideră că există opoziție dintre marketingul tranzacțional și marketingul relațional. În acest studiu, însă, autorul se limitează la o scurtă trecere în revistă a marilor grupuri, cu

istorie de fidelitate pentru a clarifica concepte și abordări, în loc să se concentreze pe înțelegerea modului în care programele de loialitate pot acționa asupra acestor determinanți pentru a provoca un comportament repetat de cumpărare.

Prin urmare, pentru a înțelege profund fidelizarea ca proces și fidelitatea ca scop final a acestui proces, autorul a analizat diverse concepte și abordări teoretice cu privire la factorii ce îi influențează și interdependențele între acestea.

Kuehn (1961) și Rothschild și Gaidis (1981) descriu dependența fidelității de *satisfacție* și *învățare* [50]. Autorii susțin că teoria liniară a învățării explică probabilitatea de cumpărare repetată a unui brand, deoarece depinde la un moment dat, nu numai de ultima cumpărare, dar, de asemenea, de frecvența achizițiilor anterioare. Influența cumpărărilor anterioare scade exponențial pe măsura timpului achizițiilor. Astfel, cumpărarea anterioară poate determina alegerea următoare a unei mărci comerciale, deoarece întreprinderile au probabilitatea de a face achiziții relativ constante pe perioada de un an. Guadagni și Little (1983) [81] arată, de asemenea, că învățarea joacă un rol important în comportamentul de fidelizare. Este o interdependență dintre achiziții. Potrivit lui Oliver (1999) [133, p. 33], satisfacția este o variabilă-cheie în procesul de învățare în comportamentul de cumpărare și în formarea de obiceiuri care ar duce la loialitate: ea explică, în mare parte, repetarea comportamentelor și modifică în mod clar atitudinea față de marcă. Elementele atitudinale sunt în primul rând de ordin *cognitiv* (bazate pe superioritatea și performanța mărcii), apoi *emoționale* (emoție și satisfacție) și *conative* (intenția de cumpărare). Această viziune a fost treptat înlocuită și completată prin paradigma de satisfacție cumulată. Spre deosebire de abordările anterioare, consideră Anderson și Sullivan (1993) [167, p. 126], satisfacția nu este rezultatul unei tranzacții unice, dar este construită dintr-un set de experiențe, satisfacții anterioare rezultate dintr-o ofertă globală, inclusiv întreprinderea, angajații săi și valorile sale.

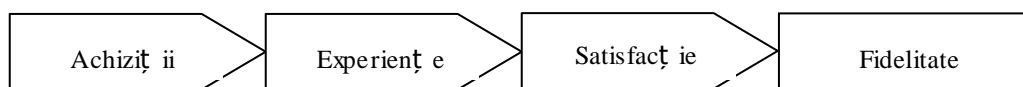


Fig. 1.1. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (versiunea I) [elaborată de autor]

În consecință, gradul de satisfacție pare să fie constituit mai întâi din permanenta căutare a congruenței între aspirație și relațiile sociale. Acesta poate fi de natură cognitivă și să se bazeze pe o evaluare a performanței produsului, și / sau emoțională (afectivă) și bazându-se mai mult pe emoții și plăcere experimentată în timpul consumului. Hennig - Thurau și Klee (1997) [86, p. 737] sugerează că *satisfacția cumulativă* crește în timpul experiențelor pozitive și apoi ia un caracter stabil și durabil în timp, astfel predispozițiile viitoare față de marcă devin puternic dependente în timp pe parcursul experiențelor de consum. Aici se stabilește diferența între satisfacție și atitudine, deoarece aceasta din

urmă păstrează o direcție viitoare și nu se formează întotdeauna pe baza experiențelor personale din trecut [169, p. 68].

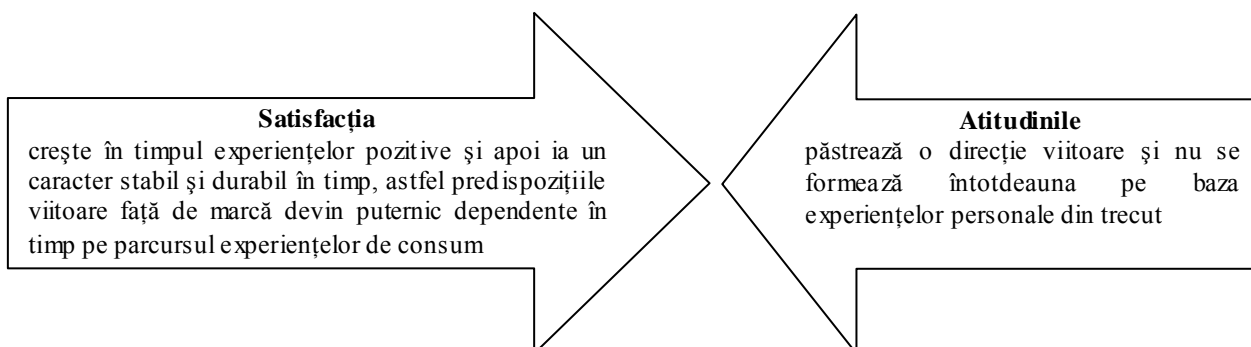


Fig. 1.2. Interdependența factorilor determinanți ai fidelității: satisfacție versus atitudini [elaborată de autor]

Fidelitatea poate rezulta atât din *preferință* cât și din *inerție*, după cum consideră Kumar [112, p. 407]. Preferința este o atracție puternică pentru un brand, exprimată printr-o alegere non-secvențială printre multitudinile de branduri. În contrast, inerția este o atracție slabă pentru branduri, manifestându-se atunci când implicarea pentru acestea este redusă, pentru comoditate din contextul reducerii efortului cognitiv de căutarea a informațiilor. Potrivit Chintagunta [52, p. 184], nivelul de inerție al unei întreprinderi scade cu timpul datorită capacității reduse de a-și reaminti de ultima marcă achiziționată. Prin urmare, dacă timpul între achiziții este lung, ne putem aștepta la un nivel scăzut de inerție.

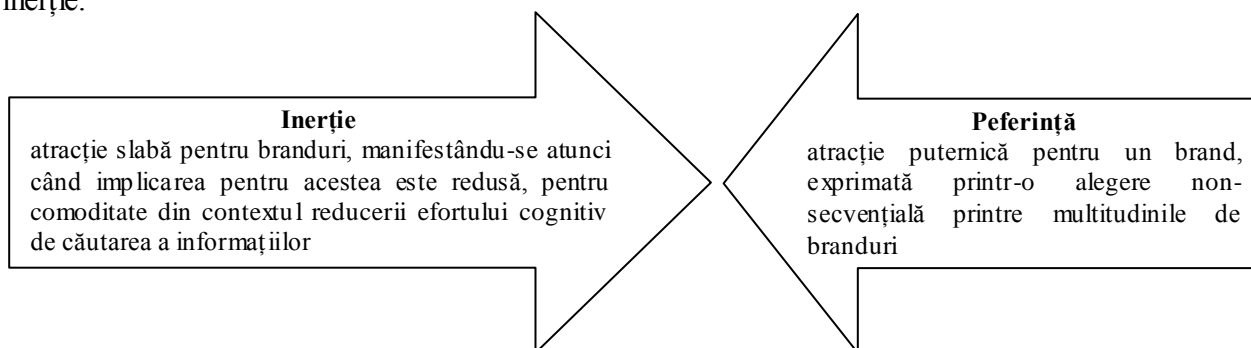


Fig. 1.3. Interdependența factorilor determinanți ai fidelității: inerție versus preferință [elaborată de autor]

Fidelitatea ce derivă din *atitudine* și *inerție*, este cu toate acestea, relativ fragilă, deoarece un deficit poate determina o infidelitate brută.

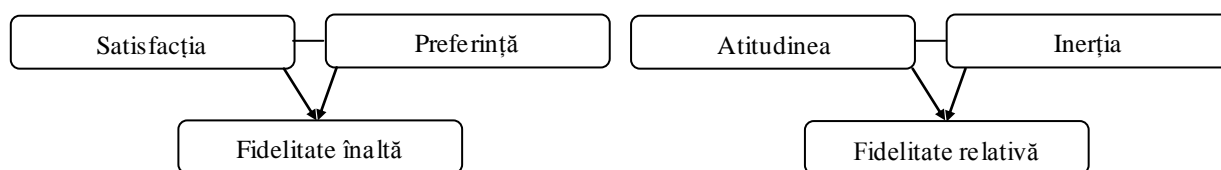


Fig. 1.4. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (versiunea II) [elaborată de autor]

Condițiile de concurență, însă, pot modifica această conexiune (Jones și Sasser 1995) [102, p. 89]. De exemplu, pe piețele mai puțin competitive, clienții sunt mai ușor de reținut, chiar și cu un nivel scăzut de satisfacție, pentru că există puține alternative și costurile de transfer sunt mari.

Nedorința de a *varia* o marcă, unii autori o explică ca un factor de plictiseală, manifestată printr-o scădere a probabilității de cumpărare repetată a acestuia [123, p. 142], [116, p. 330], [104, p. 89], [159, p. 88] definind-o ca o intenție deliberată de rebranding în raport cu alte mărci recunoscute, pornind de la gândurile care sunt rezultatul unor motivații anterioare. Acestea pot fi determinate de:

- *factori derivați*, care sunt atașați la o schimbare completă în structura preferinței consumatorului sau existența unor nevoi multiple;

- *stimulente directe*, care ar putea fi explicate prin dorința de a consuma produse nefamiliare (aventuri, experiențe, lucruri interzise, noutăți) sau dorința de a aparține unui anumit grup social.

Un alt factor ce determină fidelitatea consumatorilor sunt costurile de transfer. Teoria aceasta, în marketing, are origini diverse:

- costurile de transfer asociate cu riscul de a părăsi un furnizor ale cărui servicii sunt cunoscute pentru un altul, al cărui nivel este necunoscut și poate fi mai rău;

- costurile de identificare (de timp, bani, efort) de un nou furnizor și punerea în aplicare (compatibilitatea tehnologică) a unei noi relații cu costurile de învățare specifice furnizorului [67], costurile contractuale, costurile de oportunitate asociate cu urmărirea fluxului de tranzacție (reduceri de volum, puncte de loialitate, schimbul de informații, etc.);

- costurile psihologice.

În toate cazurile, consumatorul anticipează pierderi și sacrificii pe care trebuie să le suporte în caz de rebranding.

Diversele și variatele concepte în abordarea relațională impune o precizare obligatorie. *Abordarea relațională* implică o conexiune între vânzător și cumpărător, o relație personalizată între cei doi, obiectivul ei fiind *menținerea clientului pe termen lung* [133, p. 33]. Relația se consideră a fi bidirecțională și, de asemenea, ia în considerare fidelitatea companiei față de consumator. Autorii acestui curent de cercetare consideră că satisfacția cumulativă nu acționează direct asupra fidelității, dar prin variabile de mediere, cum ar fi *încrederea și angajamentul* (Morgan și Hunt, 1994) [129, p. 22]. Astfel, cu cât o atitudine este mai favorabilă sau o evaluare / satisfacție este mai pozitivă față de brand, cu atât fidelitatea pe termen lung implică formarea unui angajament de durată a consumatorului față de brand [70, p. 456], [69, p. 344]. Acest angajament este dependent de trei factori: nivelul de satisfacție cumulativă, cumularea alternativelor și nivelul de încredere în relație. Loialitatea nu mai este motivată de un singur produs, de caracteristicile sale și de nivelul de satisfacție pe care le generează, ci de *calitatea relației* cu întreprinderea care este definită de o serie

de considerații asupra produselor, calității, încrederii pe care societatea o inspiră, adică, un set mai global de antecedente.

În această ordine de idei, *calitatea percepută* influențează *valoarea* (utilitară, socială, hedonistă) și apoi *satisfacția cumulativă* (globală și longitudinală). Satisfacția cumulativă îmbină încrederea și apoi angajamentul, care acționează ca variabile de intermediere între calitatea percepută a relației și a fidelității (Morgan și Hunt, 1994) [127].

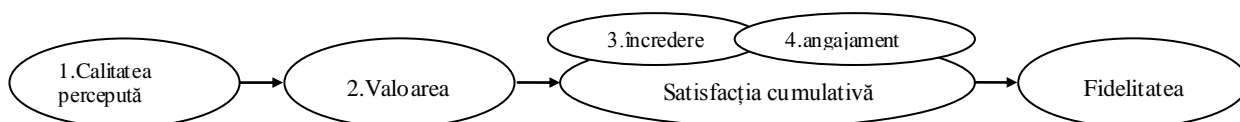


Fig. 1.5. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (versiunea III) [elaborată de autor]

Percepția calității serviciilor, în concepția lui Parasuraman [134, p. 15], este funcție ce depinde de:

- aspectul facilităților fizice, echipamente și personal - dimensiunea „tangibilă”;
- capacitatea de a efectua serviciul promis în mod sigur și precis - dimensiunea „fiabilitate”;
- dorința de a ajuta clienții și oferirea serviciilor prompte - dimensiunea „răspuns”;
- cunoștințele și amabilitatea angajaților și capacitatea lor de a inspira încredere și angajamentul clienților - dimensiunea „asigurare”;

e) nivelul de atenție și grijă individualizată pe care întreprinderea o oferă clienților săi - dimensiunea „empatie”.

$$\text{Calitatea percepută} = f \{ \text{dimensiune (tangibilă, fiabilitate, răspuns, asigurare, empatie)} \} \quad (1.1.)$$

1. *Calitatea percepută*, ca factor determinant al fidelității, este aproape de conceptul de satisfacție, pentru că, de asemenea, *depinde de gradul de conformitate a calității efective în raport cu așteptările consumatorilor*. Conceptul este, cu toate acestea, de natură mai durabilă și aprecierea ține mai degrabă de superioritatea generală a ofertei [162, p. 12]. În contrast cu satisfacția, ea nu are nevoie de experiență în consumul produsului și nu reprezintă o stare cognitivă și emoțională.

2. *Valoarea percepută* este raportul între investiții în achizițiile și beneficiile derivate din utilizarea acestuia [161]. Este vorba despre o judecată preferențială care rezultă din experiențele acumulate din consum pe care consumatorul le are față de un produs, variază de la un individ la altul în diferite situații. Valoarea poate fi:

- valoarea utilitară: instrumentală, asociată sarcinii, rațională, funcțională, cognitivă, mijloc pentru atingerea unui scop;

- valoarea hedonică: reflectă divertisment și valoare emoțională de la cumpărături, non-instrumentală, experiențială și afectivă [92].

Aceste definiții conceptualizează valoarea pentru client. Trebuie de menționat, însă, și importanța definirii *valorii clientului*, cu scopul de a forma profilul lui – reprezintă valoarea

actualizată a întregului flux de profituri pe care îl generează relația cu clientul, considerând un orizont de timp mediu sau lung.

3. *Încrederea reciprocă (relația)* este considerată în marketingul relațional drept antecedent imperativ de angajament, fiind o componentă majoră a relației dintre consumator și brand. Astfel, în stabilirea și menținerea relațiilor, furnizorul face un set de promisiuni (bunuri, servicii, condiții financiare, etc.) pentru viitor. La rândul său, cumpărătorul oferă o serie de promisiuni privind angajamentele sale proprii în această relație. Aceste promisiuni trebuie să fie respectate de ambele părți pentru a construi încredere, pentru ca relațiile să dureze. Relațiile se intensifică în cazul în care angajamentele inițiale sunt respectate și, în plus, sunt făcute noi promisiuni [80, p. 14]. În general, încrederea este un element cheie în formarea unei relații pe termen lung și ar trebui să consolideze angajamentul.

4. În cele din urmă, *angajamentul* este considerat variabila-cheie a fidelității, mai solid, robust și mai stabil decât atitudinea față de brand. În marketing, *angajamentul reflectă intensitatea și natura relației și este asociat cu rezistența de a schimba furnizorul*. Continuitatea relației este asigurată de către acumularea progresivă de investiții specifice, greu substituibile cu un alt furnizor, care se traduce prin costuri de schimbare [99, p. 122], link-uri structurale [40, p. 27] sau obstacole de ieșire [170, p. 313].

Cu toate acestea, autori, cum ar fi Williamson (1993) manifestă o atitudine critică față de abordarea relațională, afirmând că „relațiile de afaceri nu se bazează pe încredere. Astfel, fiecare parte, cumpărătorul sau vânzătorul, pot face ce vor fără a suporta costuri ridicate pentru cealaltă parte”. Pe piețele de consum și risc scăzut pare dificilă rezistența abordării tendențioase a fidelității atitudinale și comportamentale, reflectată de preferințele sau intențiile de cumpărare sau de cumpărarea repetată, de angajament și de cooperare binară pe piețele industriale.

Unele disocieri ale abordării relaționale au fost operate și de Garbarino și Johnson [72, p. 70], care au stabilit că nu toți clienții caută neapărat o relație cu furnizorul lor. În figura 1.6. sunt prezentate tipurile de clienți categorisiți din punctul de vedere al factorului de intermediere între atitudini și fidelitate.

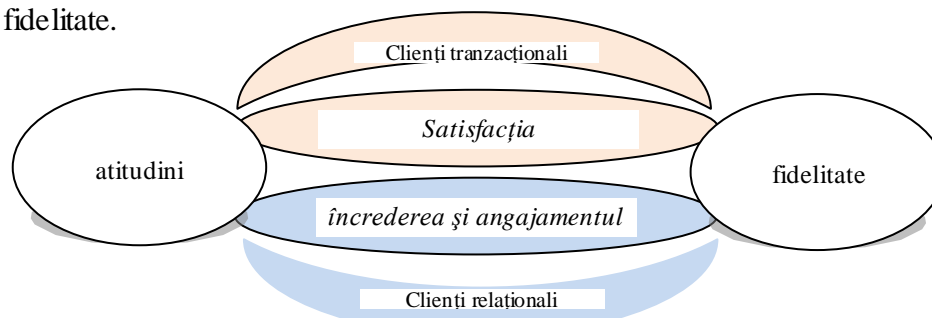


Fig. 1.6. Interdependența factorilor determinanți ai fidelității [elaborată de autor]

Astfel, pe de o parte sunt clienții „tranzacționali” pentru care *satisfacția* este variabila mediatoare între atitudini și fidelitate, iar pe de altă parte, consumatorii „relaționali”, având *încrederea și angajamentul* ca variabilă mediatoare între atitudini și fidelitate, comparabil satisfacției, distincție bazată pe relația clientului cu furnizorul.

Deoarece este caracterizată de o fragilitate relativă (Oliver, 1999) [133, p. 33], explicația atitudinală a fidelității necesită mai multe abordări succesive. În primul rând, legătura între gradul de satisfacție și fidelitate, în special comportamentală, este departe de a fi dovedită și este supusă unei dezbateri recurente în studiile de marketing (Bolton, 1995) [43]. Într-adevăr, în timp ce legătura dintre satisfacție și fidelitatea intențională este prezentată în numeroase studii, legătura între gradul de satisfacție și loialitatea comportamentală este puțin demonstrată la nivel empiric de către cercetători. Cu cât concurența este mai intensă, cu atât mai înaltă va fi calitatea ofertei, pentru a satisface așteptările clienților și a-i fideliza. În aceeași ordine de idei, cu cât este mai mare experiența de cumpărare, cu atât mai bune sunt cunoștințele consumatorilor despre produsul ce-i corespunde așteptărilor, cu atât mai mare va fi satisfacția și, prin urmare, gradul de fidelizare va fi mai puternic. Cu cât produsul / serviciul este mai diferențiat, cu atât mai mult sunt ridicate costurile de tranziție și de schimb, atunci este dificilă evaluarea și cumpărarea calității, astfel cu atât este mai puternică loialitatea și captivitatea, chiar și cu un nivel scăzut de satisfacție.

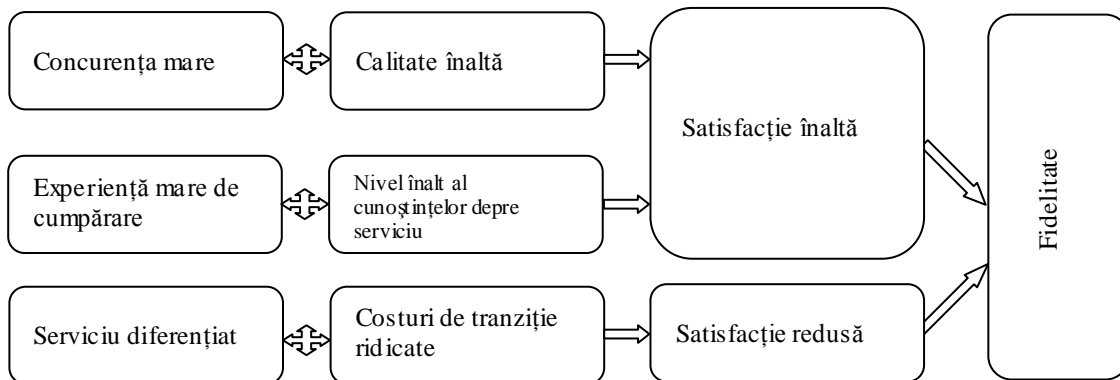


Fig. 1.7. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (versiunea IV) [elaborată de autor]

Astfel, poate fi introdus conceptul de **multi-fidelitate** determinat de o tendință naturală de a identifica varietate, deoarece *loialitatea exclusivă* pare a fi teoretică pe piețele competitive. Această noțiune a fost rareori studiată din motivul dificultăților conceptuale și metodologice.

Brown (1972) [47] a fost unul dintre primii autori care a structurat fidelitatea în doi indici: fidelitatea divizată și fidelitatea instabilă. Crié (1999) [167, p. 12] definește conceptul ca plecări și întoarceri de la un brand la altul sau ca achiziționare simultană a mai multor mărci sau ca infidelitate, adică *o atracție pentru o experiență nouă, care poate consolida atracția către obiectul inițial pe măsura dezamăgirilor provocate.*

Apare, deci, necesitatea de a evidenția tipurile de loialitate, identificate de Dick și Basu [58, p. 101]:

a) *loialitatea absentă*, caracterizată prin atitudine relativ scăzută și patronaj repetat scăzut;

b) *loialitatea latentă*, marcată de atitudine relativ mare, dar patronaj repetat scăzut;

c) *loialitatea falsă*, concept similar cu cel al inerției, se caracterizează prin influențe non-atitudinale asupra comportamentului, în special un patronaj repetat mare însoțit de atitudine relativ scăzut;

d) *loialitatea*, care se caracterizează prin preferințe puternice și intenții patronale bine conturate.

În consecință, loialitatea determină un nivel avansat de preferință al clientului, transformă clientul într-un veritabil „avocat” al întreprinderii, pe care o va recomanda ulterior tuturor, existând o probabilitate redusă de comutare și o sensibilitate minimizată la preț. Aceste avantaje, de obicei, stau la baza formării deciziei de cumpărare. Totuși, studiind procesul de examinare de ansamblu, decizia finală și fidelitatea rezultată, se constată faptul că acestea se încadrează în paradigma proceselor psihologice de luare a deciziilor, adică, decizia finală se formează în urma procesului de evaluare psihologică sau fizică ale alternativelor. În funcție de procesul de evaluare, individul își dezvoltă angajamentul față de brand, care delimitează loialitatea de marca de comportamentul de cumpărare repetată.

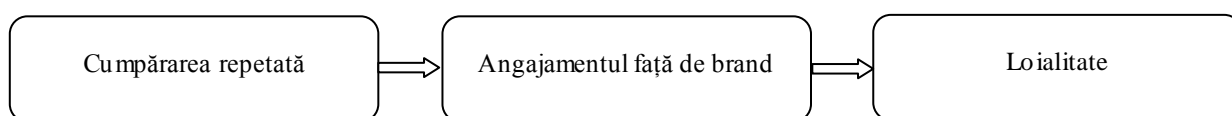


Fig. 1.8. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (verisunea V) [elaborată de autor]

Această linie de cercetare estimează fidelitatea prin antecedentele atitudinale, de ordin:

a) *cognitiv* – preferința psihologică pentru un brand, formată din convingeri și gânduri pozitive despre achiziționarea unui produs sau serviciu manifestate cu ocazia următoarei cumpărări [25, p. 31]: superioritatea performanței brandului, accesibilitate, încredere, convingeri;

b) *afectiv* – angajamentul afectiv față de un anumit produs sau serviciu, format din sentimente pozitive și un anumit atașament față de un anumit brand, manifestată cu ocazia cumpărării acestuia sau a declarării intenției de achiziție [25, p. 31]: emoții, stări, sentimente, satisfacție;

c) *conativ* – intenție comportamentală a clienților de a se angaja să achiziționeze în continuare serviciile unei firme [25, p. 31]: cumpărare, costuri de schimb.

Analizând multitudinea de factori ce influențează fidelitatea, autorul a evidențiat următoarele:

I. satisfacția este factorul determinant al fidelității;

II. există factori ce duc la diminuarea satisfacției, respectiv, la fidelitate relativă: atitudinile, inerția, serviciul diferențiat și costurile de tranziție;

III. există mai multe căi de atingere a nivelului înalt de satisfacție:

- achizițiile anterioare crează experiențe. Acestea îmbunătățesc cunoștințele despre produs / serviciu, care, la rândul lor, produc încredere și, respectiv, angajamente, iar angajamentele implică satisfacție;

- concurența mare duce la creșterea calității. Calitatea influențează valoarea, care, ulterior, acționează asupra satisfacției.

Schematic, aceste ipoteze se prezintă astfel:

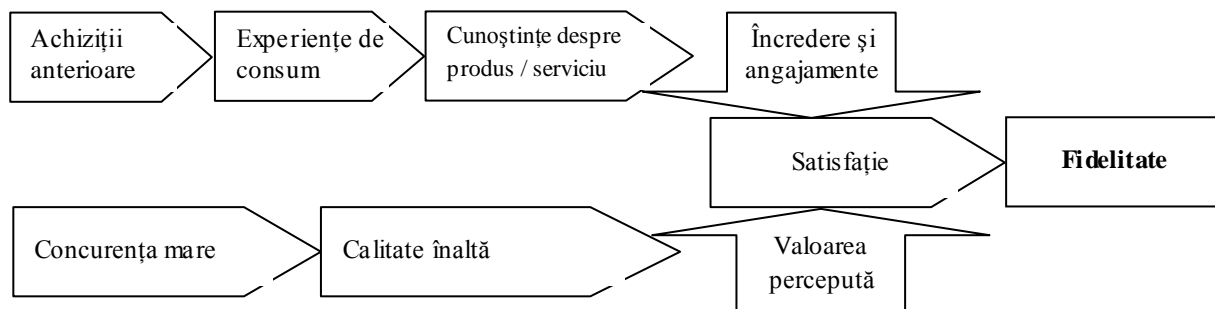


Fig. 1.9. Gradualitatea factorilor determinanți ai fidelității (verisunea VI) [elaborată de autor]

Autorul sugerează, totuși, că în procesul analizei factorilor ce determină fidelitatea, cât și în identificarea tipologiei ei, se va ține cont de toți factorii, pentru a atinge un nivel maxim de satisfacție, iar întrebarea principală întotdeauna se va referi la *determinarea motivațiilor care stau la baza comportamentului de fidelitate*, acesta având scopul final creșterea nivelului de preferință a clientului, scăderea probabilității de comutare și reducerea sensibilității la preț.

Efectele menționate se vor regăsi în obiectivele strategice ale politicilor de fidelizare. Acestea vor include trei vectori esențiali, care se vor axa pe gestionarea unui *portofoliu de clienți*:

- 1) *numărul de cumpărători*, implicând necesitatea politicilor de recrutare și fidelizare;
- 2) *durata relației*, care poate fi modulată de abordări combinate de crearea atitudinilor favorabile, de satisfacția cumulativă, de relație și de altele, bazate pe inerție și costurile de transfer;
- 3) *intensitatea de cumpărare* (frecvența și volumul de cumpărare), care poate fi gestionată într-o manieră clasică prin acțiuni de promovare și alte variabile ale mixului de marketing, sau într-o abordare mult mai recentă numită Managementul Relațiilor cu Clienții (Customer Relationship Management).

În acest sens, este de remarcat faptul că noțiunea de management al relațiilor cu clienții poate fi definită în moduri diferite. Aceasta înseamnă, de asemenea, lucruri diferite pentru oameni diferiți, în funcție de mediul de lucru în care a fost folosit. Așadar, nu există o singură definiție corectă a managementului relațiilor cu clienții [126, p. 221].

Acesta permite organizațiilor să utilizeze resursele interne (de exemplu, tehnologie, oameni, și procese) pentru a gestiona relația cu clienții pe parcursul ciclului lor întreg de viață, în scopul creării

unui avantaj competitiv, îmbunătățirii performanței organizației [126, p. 221]) și creării valorii în jurul experiențelor de consum.

Conform lui Pepper ș.a. (1999) există patru sarcini de bază necesare pentru a atinge obiectivele de bază ale Managementului relațiilor cu clienții:

1. Identificarea clientului. Pentru a servi sau a oferi valoare clientului, compania trebuie să cunoască sau să identifice clientul prin intermediul canalelor de marketing, tranzacții și interacțiuni de-a lungul timpului.

2. Diferențierea clientului. Din punct de vedere al companiilor, fiecare client are propria valoare pe durata vieții și fiecare client impune cerințe și necesități companiilor.

3. Interacțiunea cu clientul. Cerințele clienților se schimbă în timp. Din punct de vedere a MRC, profitabilitatea pe termen lung a clientului și relația cu societatea este importantă. Prin urmare, compania are nevoie să studieze clientul continuu. Urmărirea comportamentului și a nevoilor clienților este o sarcină importantă a unui program de MRC.

4. Personalizarea. „Tratează fiecare client în mod unic” este motto-ul întregului proces de MRC. Prin procesul de personalizare, compania poate crește valoarea clientului.

În pofida faptului că Managementul Relațiilor cu Clienții presupune beneficii de durată organizațiilor în integritate, unele dintre ele obțin profituri de la punerea sa în aplicare mai mult decât altele. Managementul Relațiilor cu Clienții aduce beneficii organizațiilor care generează o mulțime de informații despre clienți [126, p. 221].

De menționat faptul că managementul relațiilor cu clienții se bazează în principal pe convingerea că stabilirea unei relații durabile cu clienții este piatra de temelie pentru obținerea clienților fideli care sunt mult mai profitabili decât cei neloyal (Dowling, 2002). În acest sens, implementarea cu succes a strategiei managementului relațiilor cu clienții va conferi beneficii organizațiilor adoptate, deoarece astfel de întreprinderi pot acumula avantajele de creștere a vânzărilor printr-o mai bună segmentare de piață, prin personalizarea produselor și serviciilor, prin obținerea de produse / servicii de calitate superioară, prin obținerea accesului la informații, prin satisfacția angajaților, și, mai presus de toate, prin asigurarea loialității de lungă durată a clienților fideli [126, p. 222].

Grönroos (2004) susține că întreprinderile de servicii, din cauza caracteristicilor inseparabile ale producției și consumului, vor fi considerate elemente unitare necesare pentru construirea relațiilor de durată cu clienții, iar pentru fidelizarea lor vor fi utilizate instrumente și pârghii bine regizate și administrate.

Una dintre ele sunt considerate *programele de fidelizare*. Acestea creează aturi prin [169, p. 31]:

- ✓ gestionarea predilecției pentru brand, cu tehnici de marketing tranzacțional;

- ✓ stabilirea unei conexiuni viabile între metodele de comunicare în masă și cele individualizate;
- ✓ construirea bazei de date de marketing care să faciliteze segmentarea în funcție de valoarea economică și ciclul de viață al cumpărătorilor;
- ✓ identificarea celor mai valoroși clienți și gestionarea în dinamică a portofoliului de clienți;
- ✓ satisfacerea, tot mai precisă, a necesităților inerente, în scopul de a construi bariere de schimb pentru a păstra clienții;
- ✓ edificarea unei relații durabile între companie și client, prin individualizarea și interactivitatea contactelor;
- ✓ ascendența nivelului de consum cu recompense;
- ✓ crearea de comunități;
- ✓ consolidarea utilității globale a relației și ameliorarea unor atribute ce slăbesc această utilitate.

Programele de fidelizare, ca strategie propriu-zisă de marketing, a devenit din ce în ce mai complexă în ultimii ani, în special pentru firmele care consideră că acestea preiau mecanismul strategic important de creștere a veniturilor și de dezvoltare economică. Programele de fidelizare sunt diferite de promoțiile clasice ale vânzărilor, deoarece acestea adoptă o perspectivă pe termen lung în formarea comportamentului clienților. Există, de asemenea, unele indicii că membrii devotați tind să manifeste atitudini pozitive față de relația lor cu programul. Unele cercetări anterioare, efectuate de Dowling și Uncles [59, p. 71] și Yi și Jeon (2003) [160, p. 233], sugerează că anumiți clienți devin mai degrabă loiali programului, decât companiei sau brandului. Percepția valorii programului de fidelizare nu se transformă neapărat în loialitatea față de marcă, deoarece clienții pot obține valoare mai degrabă din programul de loialitate, decât de la produs sau serviciu [59, p. 71]. Un studiu recent realizat de Sunny, Huang, și Chen (2010) în industria ospitalității sugerează că un program de fidelizare afectează loialitatea clienților numai în măsura în care programul oferă valoare acestui client [131]. În plus, studiul efectuat de compania de consulting și audit Deloitte LLT [37, p. 71] relevă faptul că turiștii ce călătoresc frecvent nu optează pentru programele de loialitate, deoarece structura lor inerentă încurajează comportamentul de comutare la alte branduri. Din această cauză strategiile de fidelizare necesită o altă abordare, ce va stabili obiective ambițioase și care vor putea fi realizate numai prin punerea în aplicare a managementului relațiilor cu clienții, adică, a stabilirii relațiilor fructuoase între organizații și clienții lor [126, p. 221]. Mai mult decât atât, este lesne că ascendența costurilor de achiziție a clienților, creșterea așteptărilor clienților, călătorii sensibili la preț, clienții mai specifici, piața instabilă și loialitatea dubioasă față de marcă sunt factori-cheie, care impulsionează hotelurile să se concentreze asupra managementului relațiilor cu clienții ca o strategie

necesară și utilă, în special atunci când este pusă în aplicare cu succes și în mod eficient, deoarece hotelurile obțin o mulțime de date despre clienți. Astfel de date pot fi transformate în cunoștințe utile despre ei, care vor ajuta la îmbunătățirea profitabilității și loialității [126, p. 221]. Este suficient să spunem că industria hotelieră, ca orice sector de activitate, pentru a fi competitiv, trebuie să încurajeze comportamentul continuu de re-cumpărare și să-și păstreze clienții pentru mai mult timp.

Trebuie să ținem cont de faptul, însă, că studiile recente privind Managementul Relațiilor cu Clienții se concentrează selectiv pe anumite sectoare de servicii, cum ar fi bancar (de exemplu, Akroush ș.a., 2011; Becker, Greve, și Albers 2009; Eid, 2007; Hussain ș.a., 2009; Krasnikov ș.a., 2009; Sin, Tse și Yim 2005), telecomunicații (de exemplu Almotairi, 2009; Beldi ș.a., 2010), asistența medicală (de exemplu, Bunthuwun ș.a., 2011; Hung ș.a., 2010) și centre de contact (Abdullatif ș.a., 2010). Prin urmare, există încă o lipsă semnificativă de cercetare a managementului relațiilor cu clienții în industria hotelieră (Luck și Stephenson, 2009; Wu și Lu, 2012) [126, p. 220]. Vogt [115] susține că, deși există o utilizare tot mai mare a managementului relațiilor cu clienții în sectorul turistic, există încă cercetări limitate ce investighează varietatea de aplicații într-o industrie atât de semnificativă (Vogt, 2011). Mai mult decât atât, multe cercetări se referă la importanța studierii dimensiunilor managementului relațiilor cu clienții din sectorul hotelier. Ca rezultat, este rezonabil să se concluzioneze că, până recent, s-a acordat foarte puțină atenție acestor dimensiuni în industria hotelieră, dar și că, de asemenea, există o mulțime de oportunități pentru dezvoltarea teoriei privind *dimensiunile managementului relațiilor cu clienții*, cât și *performanța hotelieră*, atât teoretic, cât și la nivel empiric.

1.2. Managementul serviciilor hoteliere orientat spre fidelizarea clienților

Turismul este, în esență, o industrie a serviciilor sau, poate mai corect, un amalgam de industrii de servicii. Prin urmare, practicile de management sunt, de obicei preocupate de probleme cum ar fi calitatea și productivitatea, deoarece acestea fac parte din domeniul marketingului serviciilor. În timp ce aceste preocupări sunt critice, ele tratează doar o parte din știința managementului. Cealaltă parte reprezintă „mediul psihologic”, adică reacțiile personale subiective și sentimentele experimentate de consumatori atunci când consumă un serviciu. Acest fenomen a fost numit „experiența serviciului” (sau experiența de serviciu) și este considerat o parte importantă a evaluării consumului și satisfacției în urma prestării serviciilor [134, p. 202].

Astfel, devine stringentă identificarea metodelor de obținere a experiențelor excelente de customer service / serviciu clienți. Specialiștii în marketingul serviciilor s-au concentrat, inițial, pe calitatea lor, și, mai recent, pe crearea valorii serviciului. Cu toate acestea, clientul evaluează

experiențele sale și construiesc relații cu furnizorul de servicii, luând în considerare nu numai atributele serviciului, dar, de asemenea, rezultatele și consecințele pe care acestea le au asupra serviciului.

Prin urmare, concentrându-se doar asupra obiectivului, aspectele tehnice ale serviciilor de turism lasă neexploată o resursă esențială – capacitatea de a înțelege și de a gestiona adevărata natură a satisfacției consumatorilor (care, după cum s-a menționat în paragraful precedent, este un factor determinant al fidelizării), așa cum apare în contextul furnizării de servicii. De fapt, cercetările au arătat că raporturile afective sau bazate pe emoții stau la baza calității experienței.

Astfel, se consideră că, la începutul procesului de interacțiune cu un prestator de servicii, clienții sesizează *atributele* serviciilor (componente ale valorii serviciului). În procesul acumulării experienței de servicii, devine proeminent *rezultatul* acestor experiențe, fiind un important factor de evaluare a celui ce le prestează. În cele din urmă, se consideră că *valorile personale* sunt implicate în intenția de a dezvolta o relație de durată cu furnizorul de servicii, deoarece aceste relații reflectă *conceptul de sine și aspirațiile clientului*. De aceea devine important:

1. studiul nivelurilor evaluării serviciului:

- a) valoarea serviciului – atributele,

- b) experiența de serviciu – rezultatele, și

- c) dezvoltarea relațiilor de serviciu – valorile contribuției;

2. analiza diferențierii și raportării percepțiilor valorii serviciului cu componentele experienței de serviciu.

Experiența de servicii (întâlnire) poate fi definită ca un proces în care mai mulți factori pot determina calitatea sau valoarea percepută, în timp ce percepțiile de calitate și de valoare determină, de multe ori, multiple rezultate, cum ar fi eficiența organizațională sau comportamente de consum [134, p. 202].

Calitatea percepută, văzută ca un antecedent al satisfacției consumatorilor [148], și care rezultă după o întâlnire cu serviciul, au atras multă atenție în cercetările de marketing, din punct de vedere operativ. S-a constatat că în urma evidenței cerințelor grupului-țintă de consumatori, gradul de satisfacere de pe urma consumului produsului turistic se va mări, iar perceperea calității serviciilor hotelier-turistice se va îmbunătăți [6, p. 88]. Astfel, au fost dezvoltate scrări multi-dimensionale cu scopul de a identifica elemente detaliate care să integreze opinia satisfacției clienților, ajungându-se până la instituirea, la nivel național, a indicatorului satisfacției consumatorilor pe industrii (de exemplu, Indicele European de Satisfacție a Consumatorilor / The European Consumer Satisfaction Index).

În pofida acestora, instrumentele date încă mai prezintă lacune în cunoașterea motivelor care explică evaluarea experienței de servicii. Mai exact, cercetările de marketing s-au concentrat în

principal pe identificarea aspectelor afective de calitate și satisfacție. Prin urmare, puțină atenție a fost acordată organizării cognitive a structurii judecății evaluative în mintea clientului.

Astfel, „evaluările pot fi legate între ele în sistemul de interpretare generală a clienților într-un mod mult mai complex: atributele pot fi conectate la un set de consecințe și valori care sunt relevante pentru client” [122, p. 39]. În conformitate cu „teoria schemelor cognitive” și „teoria mijloacelor finale”, componentele unei experiențe de serviciu sunt ierarhice în natură [122, p. 39], pornind de la nivelul de atribute (amabilitatea angajatului), rezultatul acestor atribute (sensul de mulțumire de a fi îngrijit), și ajungând în cele din urmă la valorile abstracte (căutarea fericirii prin experiențe plăcute). În consecință, evaluarea clientului după o experiență de serviciu este organizată într-o schemă ierarhică de mijloace finale (deterministe), care este, o structură cognitivă ierarhic ce conține cunoștințe individuale despre un concept (serviciu), despre componentele acestui concept (atributele serviciului) și setul de relații dintre aceste componente (experiențe de serviciu) (Fiske și Taylor, 1991). Prin urmare, cunoștințele despre atributele serviciului sunt stocate la un prim nivel de abstractizare, consecințele, respectiv, la un al doilea nivel, mai înalt decât primul și valorile, la cel mai înalt nivel de abstractizare. Prin urmare, deciziile clienților depind de capacitatea scontată de servicii pentru a oferi consecințele și valorile preconizate [122, p. 39].

Valoarea serviciului poate fi definită drept un compromis între calitatea sau beneficiile pe care clienții le percep în urma prestării serviciului în raport cu sacrificiul ce se asociază dobândirii lui (Monroe, 1990). Prin urmare, valoarea lui constă din diverse beneficii și sacrificii, și reprezintă o construcție de ordin superior (din multiple dimensiuni), care se referă la rolul componentelor serviciului în conturarea percepției clienților despre valoare. Asta este, estimarea valorii percepute rezultă din integrarea cognitivă a beneficiilor percepute cu costurile percepute și depinde de o combinație de sacrificii monetare și non-monetare, calitate, performanță și experiențe de discrepante.

Woodruff (1997) [157] presupune că valoarea provine din percepțiile învățate ale clienților, preferințe și evaluări. Acest punct de vedere prezintă valoarea clientului ca o ierarhie sau un lanț de mijloace finale, care începe cu gândirea clienților despre atributele și performanțele dorite și se bazează pe scopul bine regizat, pe comportamentul intenționat sau satisfacția clienților față de valoarea primită (Martin ș.a., 2008) [122, p. 39].

Cercetările privind valoarea serviciilor pentru clienți sunt insuficiente în măsura în care definiția este complexă. În plus, valoarea clientului este o idee prea complexă pentru a fi operaționalizată ca unidimensională. Astfel, este necesar să se folosească o abordare multidimensională pentru a lua în considerare mai multe componente ale sale. În acest context, Martin ș.a. (2008) au propus un model formativ de valoare a serviciului cu patru componente:

calitatea serviciului, echitatea serviciului, beneficii de încredere și sacrificiul perceput. Ulterior, ei vin cu un model formativ de valoare a serviciului care integrează șase componente [122, p. 40]:

1) *Angajații* orientați spre client reprezintă un factor cheie în obținerea încrederii clienților și satisfacției de servicii și, cel mai important, în gradul lor de retenție. În consecință, orientarea către client a personalului de serviciu este privită ca un factor determinant principal al succesului firmelor de servicii. Astfel, clientul poate colabora cu un anumit prestator de servicii nu din cauza superiorității performanței, dar din cauza angajamentului pe care și l-a creat față de acesta și față de angajații săi, care pot fi caracterizat prin elemente de afectivitate și prietenie. Prin urmare, se presupune că manevrarea angajaților în interacțiunile cu clienții influențează puternic valoarea serviciului, satisfacția generală și nivelul de angajament pe care un client îl creează în raport cu un prestator de servicii.

2) *Procesele de servicii* sunt axate pe realizarea serviciului specificat și presupun congruența serviciului (puncte de contact (eng. touch points), momentele de adevăr (eng. moments of truth) și dovezile tangibile), operațiunile, timpul și factorii de mediu. Faptul că serviciul se realizează în conformitate cu specificațiile de servicii este o chestiune de fiabilitate, care este un factor critic al valorii serviciului. Astfel, angajamentul față de serviciul promis, lipsa de greșeli și flexibilitatea în furnizarea de servicii au o influență pozitivă asupra compromisului între beneficiile și sacrificiile pe care clienții le asociază serviciului (Parasuraman ș.a. 1988) [135]. În plus, hotelierii trebuie să realizeze că acumularea experienței de serviciu are loc la diferite puncte de contact, ceea ce reprezintă o oportunitate de a construi relații pozitive, de a fideliza clienții, de a diferenția și eventual, recomanda hotelul.

3) *Ambianța* (eng. *servicescape*) – strategia de brand presupune gestionarea atentă a multor factori care ar oferi o experiență de neuitat oaspeților [23, p. 168]. Printre acești factori, ambianța se consideră a fi unul important, de care managerii de hotel trebuie să se ocupe pentru a crea o astfel de experiență. Mai exact, *servicescape*-ul adecvat conduce la răspunsuri mai favorabile, cum ar fi percepția de confort și creșterea intențiilor de comunicare de la persoană la persoană.

4) *Comoditatea serviciului*. Seiders ș.a. (2007) conceptualizează confortul serviciului ca al doilea element determinant în construcția relațiilor client-furnizor, deoarece reflectă timpul și efortul perceput al consumatorilor în achiziționarea sau utilizarea unui serviciu. Astfel, comoditatea serviciului este remarcabilă la diferite etape ale procesului decizional de cumpărare, reprezentând o altă componentă de valoare ce trebuie luată în considerare în evaluările procesului de prestare de servicii. Deși comoditatea ar putea să nu fie suficientă pentru a asigura loialitatea clienților, ea pare a fi o condiție strategică pentru menținerea relațiilor cu clienții și devine proeminentă în timpul etapelor-cheie ale experienței de servicii.

5) *Echitatea serviciului*. În contextul adoptării deciziilor privitor la serviciile de marketing, echitatea serviciului se referă la acțiuni de percepere de către consumatori a brandului companiei și oferă o sursă suplimentară de valoare a serviciului în care comunicațiile companiei și experiențele clienților cu serviciul definesc percepțiile lor față de brand (Berry și Parasuraman, 1991) [135]. Cultivarea echității de brand în servicii este destul de importantă, având în vedere natura intangibilă a achiziționării invizibile a serviciului. Prin urmare, echitatea serviciului oferă probabil o dimensiune remarcabilă de valoare a serviciului și o cale de creare a valorii pentru client.

6) *Corectitudinea prețului*. Teoria egalității (Adams, 1965) definește problema modului în care oamenii judecă ceea ce este corect sau meritat și modului în care aceste hotărâri afectează comportamentul. Astfel, corectitudinea situației este evaluată prin analiza raportului rezultatelor (beneficiilor) cu intrările (sacrificiile). Prin urmare, clienții se pot confrunta cu corectitudine care implică cheltuielile monetare pentru a obține un serviciu. Deși clienții nu doresc mereu prețuri mici, ei întotdeauna vor dori ca serviciul să corespundă banilor cheltuiți [122, p. 40].

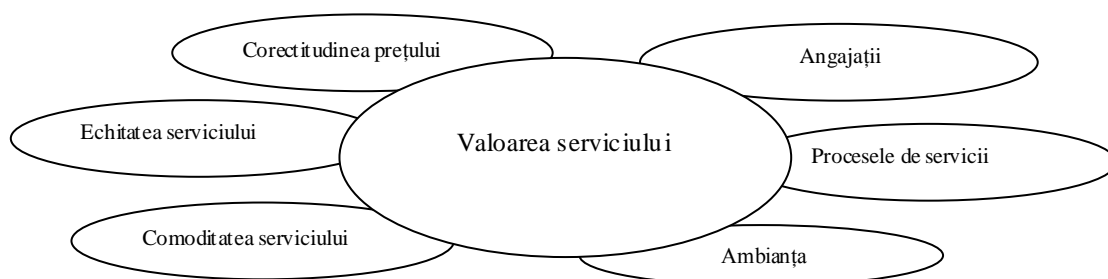


Fig. 1.10. Componentele valorii serviciului [elaborată de autor]

Conform rezultatelor studiului efectuat de Martín-Ruiz D. ș.a. (2012) [122, p. 38], ambianța oferă cel mai puternic motor al valorii serviciului în procesul creării de experiențe, urmate de echitatea serviciului. Elemente cum ar fi atmosfera de servicii, facilitățile hotelului, etc au o contribuție importantă în procesul de relaxare al clientului și de scăpare de rutină, aceștea doi sunt considerați factori majori în experiența de serviciu. În mod similar, managerii de hotel ar trebui să ia notă de importanța echității serviciului prin dezvoltarea de imagini puternice de brand, care valorifică mai bine experiența clienților decât atributele de servicii.

Modelul în discuție este o extindere a modelului lui Martin ș.a. (2008), dar nu include calitatea ca motor al creării valorii serviciului, fapt considerat de autor ca limită, deoarece aceasta, de exemplu, este considerată de Senga ș.a., 2007 a fi cel mai important element în hoteluri, care le fac profitabile și produc creștere în industria turismului. Hsieh (2008) crede că dimensiunile calității serviciilor oferite de Parasuraman și colegii lui trebuie să fie în corelație cu așa aspecte ca fiabilitatea,

receptivitatea, competența, accesibilitatea, curtoazie, comunicarea, credibilitatea, securitatea, înțelegera și cunoașterea clientului [122, p. 38].

Tabelul 1.2. Factori determinanți în fidelizarea clienților în domeniul serviciilor hoteliere [161, p. 416]

Autor	Anul	Factori determinanți
Simon W. C. K.	2000	Personalul
Tian C., Crompton J.	2003	Satisfacția clientului și calitatea serviciilor
Grandey A. ș.a.	2005	Autenticitatea serviciului prestat
Berry L. ș.a.	2007	Dovezile fizice
Tsung Y.	2008	Îmbunătățirea facilităților și necesităților clienților
Amjad A, Mamoun N.	2011	Construirea reputației, comunicarea nonverbală, cultura serviciului clienți

Astfel, analizând tabelul, se constată că autori ca Amjad și Mamoun (2011) evidențiază trei factori importanți în managementul serviciilor hoteliere pentru a fideliza clienții: construirea reputației, comunicarea nonverbală și cultura deservirii lor. Conform Tsung ș.a. (2008), îmbunătățirea facilităților și necesităților clienților, proces numit *de orientare spre nevoile individuale ale clienților sau „centrat pe clienți”* (customers-based service), contribuie la creșterea loialității clienților. Berry ș.a. (2007) argumentează că dovezile fizice joacă un rol vital în prestarea serviciilor calificate în hoteluri, calitatea serviciilor nu este determinată doar de un singur aspect, este necesar întreg pachetul de servicii. Tian și Crompton (2003) consideră că alegerea hotelurilor este dependentă de determinanți ca satisfacția clientului și calitatea serviciilor. Simon (2000) consideră că în hoteluri personalul joacă rolul vital la îmbunătățirea satisfacției clienților, deoarece interacțiunea cu personalul ce prestează serviciul afectează satisfacția clienților. El susține că în cazul în care oaspeții percep că comportamentul angajaților este lipsit de etică, aceasta aprecierea integrală a serviciilor hotelurilor, retrogradând calitatea serviciilor primite. Deci, standardul etic pentru angajați joacă un rol important în oferirea unui serviciu prietenos, echitabil și bun în mod egal tuturor clienților. Grandey ș.a. (2005) consideră că, deși clienții preferă să primească un serviciu calificat, autenticitatea serviciului prestat este mai importantă, aceasta afectând satisfacția clientului. Prin urmare, putem concluziona că calitatea serviciilor este importantă atât pentru clienți, cât și pentru managerii hotelieri, pentru a menține relații durabile [161, p. 416].

Pentru a asigura calitatea serviciilor, este necesar ca managerii hotelieri să urmărească inovațiile din domeniul lor, cât și din domenii tangențiale și să le aplice corect și corespunzător situațiilor. Inovarea în domeniului serviciilor este considerat un concept nou sau unul semnificativ îmbunătățit și pus în practică. Aceasta poate fi, de exemplu, un nou canal de interacțiune cu clienții, un nou sistem de distribuție sau concept tehnologic sau o combinație a acestora. O inovație a serviciului include întotdeauna elemente repetabile care pot fi identificate și reproduse în mod

sistematic în alte cazuri sau alte medii. Elementul reprodus poate fi rezultatul serviciilor sau însăși procesul de servicii ca atare, sau o parte din ele. De inovarea serviciilor beneficiază atât clienții, cât și producătorii de servicii, ceea ce contribuie la îmbunătățirea și dezvoltarea avantajelor competitive.

Problematica inovării și promovării serviciilor hoteliere, a rolului determinant al acestora în înțelegerea comportamentului specific al clientului, în segmentarea pieței și ulterior în individualizarea ofertei hotelului, reprezintă eminemente rezultatul orientării efective a hotelurilor către nevoile reale de exploatare. Această problematică este studiată la nivel visceral de Managementul Relațiilor cu Clienții (eng. Customer Relationship Management / CRM), care implică toate gama legată de interacțiunile pe care le gestionează hotelul cu clientul său, fie că este vorba de vânzări, inovare sau consulting în tendințe de comportament a clientelei. CRM utilizează mult tehnologia pentru eficientizarea proceselor care au impact asupra loialității clienților, asupra prestării de servicii și asupra managementului calității.

Beneficiile Managementului Relațiilor cu Clienții sunt clare și convingătoare: creșterea satisfacției clienților, reducerea costurilor de marketing direct, marketing mai eficient și cost mai mic de achiziție a clientului și de retenție a lui.

Problema generală a Managementului Relațiilor cu clienții în industria hotelieră este decalajul între colectarea datelor, analiza datelor și ieșirea lor. Aceste lacune minimizează funcționalitatea sistemelor de management relațional, reducându-le la instrumente simple de colectare și stocare a datelor. Campaniile sunt declanșate la nivel structural și la nivel central, fără o analiză detaliată a datelor.

Conform lui Ryals și Knox [141, p. 14] serviciile pe care le oferă întreprinderile clienților săi au un impact în perspectivă asupra deciziilor consumatorilor. Astfel, *obiectivele* Managementului Relațiilor cu Clienții în utilizarea serviciilor se stabilesc în conformitate cu beneficiile rezultate ca scop, consideră ei, care sunt:

1. *Reducerea costurilor și creșterea profitabilității:* ar trebui să fie creat un centru de profit dintr-o organizație ce prestează servicii pentru a genera mai multe venituri și, de asemenea, ar trebui utilizate informațiile operaționale și cele acumulate de la clienți pentru a reduce costurile.

2. *Utilizarea serviciilor pentru diferențierea produselor:* întreprinderile ar trebui să utilizeze serviciul pentru a distinge afacerile prin oferirea de servicii ca o caracteristică unică, folosind mai multe canale de comunicare cu clienții și având o vedere mai amplă de informații despre clienți din cadrul întreprinderii.

3. *Utilizarea serviciilor pentru delectarea clienților:* întreprinderile trebuie să ofere grijă sporită față de client și să gestioneze informațiile despre clienți în întreaga organizație pentru a îmbunătăți satisfacția clienților și loialitatea.

4. *Utilizarea serviciilor pentru asanarea prestării lor*: întreprinderile ar trebui să creeze afaceri bazate pe servicii eficiente și eficace folosind sistemul integrat de informații din cadrul întreprinderii, disponibil în toate birourile de planificare a resurselor organizației (Ryals și Knox 2001) [141, p. 14].

Pentru a satisface așteptările și necesitățile oaspeților, sistemul de management al serviciilor într-un hotel trebuie să fie dezvoltat, documentat, implementat și gestionat în așa fel încât să fie asigurată realizarea cererilor reale și probabile ale clienților. În scopul de a crea un mediu controlat în întregime pentru dezvoltarea unui proces de afaceri într-un hotel, este necesar ca toate procesele să fie definite, descrise, structurate / organizate, controlate, administrate și îmbunătățite mereu.

Abordarea bazată pe proces are avantajul de gestionare permanentă a legăturilor dintre procesele particulare, care sunt elementul structural al sistemului de management hotelier, și combinarea și interacțiunea reciprocă a acestor elemente. Atunci când se aplică în sistemul de management al calității în hotel, această abordare procesuală subliniază importanța următoarelor aspecte:

- înțelegerea și anticiparea cererilor clienților;
- necesitatea de supraveghere a proceselor de afaceri, în condițiile de monitorizare a valorii adăugate;
- obținerea unor rezultate din procesele de afaceri și considerarea eficienței acestora;
- îmbunătățirea continuă a proceselor de afaceri bazate pe estimare imparțială.

Indiferent de existența multor tipuri de procese de afaceri și a multor și diverselor structuri procesuale, toate procesele de afaceri într-un hotel pot fi împărțite în trei tipuri:

- procesele de management - sunt importante pentru progresul proceselor de afaceri de bază, precum și a celor de suport;
- procesele de bază - sunt axate pe realizarea satisfacției clienților. Ele adaugă direct valoare nouă produsului / serviciului. Ele servesc la anticiparea cererilor oaspeților hotelului și sunt generatoare de satisfacție a acestora. Sunt procese de execuție sau realizare, sunt procese de afaceri al cărui rezultat, sub formă de produs sau serviciu, are o confirmare directă pe piață a valorii.

- procesele de suport, care sunt, de asemenea, numite procese de business sau resurse logistice, sunt orientate spre producerea de satisfacție a utilizatorilor interni în cadrul structurii organizatorice a hotelului. Ele sunt capabile să creeze valoare pentru oaspeți. Cu toate acestea, influența asupra valorii adăugate este indirectă și este realizată prin sprijinirea proceselor de afaceri de bază.

Deși se consideră necesară implementarea în sistemul de management al serviciilor în hotel a Managementului Relațiilor cu Clienții ca proces de afaceri dezvoltat, documentat și bine gestionat, totuși aceasta presupune anumite limite, care reiese din însăși dezavantajele lui:

- neutilizarea de către profesioniști a software-ului într-un mod eficient pentru organizațiile lor. Când agenții de vânzări neglijează actualizarea înregistrărilor clienților, de exemplu, software-ul se termină prin a costa mai mult decât ar beneficia o afacere.

- un sistem de management al relațiilor cu clienții, care este pus în aplicare în mod incorect poate provoca, de asemenea, probleme pentru o afacere. În cazul în care un executiv decide să pună în aplicare acest tip de sistem, de exemplu, dar nu include toate departamentele, informațiile generate pot fi inexacte.

- paradoxul managementului relațiilor cu clienții, de asemenea, menționat ca „partea întunecată a managementului relațiilor cu clienții”, [2] presupune favoritism și tratament diferențial a unor clienți. Acest lucru poate cauza percepție de inechitate în rândul clienților. Ei pot renunța la relații, pot răspândi informații negative sau să se angajeze într-un comportament inadecvat, care poate deteriora firma. Managementul Relațiilor cu Clienții implică fundamental tratarea clienților diferit, bazată pe presupunerea că clienții sunt diferiți și au nevoi diferite. Astfel de inegalitate percepută poate provoca nemulțumire, neîncredere și poate rezulta în practici neeloiale. Un client oferă încredere atunci când se angajează într-o relație cu o firmă, știind că firma acționează în mod corect, adăugând valoare. Cu toate acestea, clienții nu pot avea încredere că firmele vor fi corecte la divizarea cotei, atunci când se crează valoare;

- una dintre cele mai frecvente citate curențe ale Managementului relațiilor cu clienții rezidă în faptul că acesta poate genera o *dezumanizare* în procesele de vânzări. În loc să învețe din experiența „din prima mână” care servicii și produse preferă clienții, agenții de vânzări accesează informațiile stocate în baze de date digitale. Unii specialiști cred că vânzarea este mai eficientă atunci când profesioniștii în vânzări sunt în măsură să facă apel la clienți la un nivel visceral;

- unii critici iau în considerare dezavantajele tehnice de gestionare a relațiilor cu clienții. În cele mai multe cazuri, aceste sisteme sunt puse în aplicare în sisteme de afaceri care pot deja conține o rețea complicată de software și hardware. Astfel, există dificultăți de implementare a sistemelor de vânzare în sistemele de afaceri preexistente;

- unul dintre avantajele cele mai frecvent invocate de management al relațiilor cu clienții este acela că ajută organizațiile să reducă costurile și să devină mai eficiente. Detractorii, cu toate acestea, cred că opusul este adevărat: durata de timp pe care profesioniștii o cheltuie pentru a accesa și înregistra datele este considerată de unii a fi mai mare decât timpul necesar de a utiliza metode convenționale de evidență. Alți oponenți indică timpul și banii necesari pentru a instrui angajații pentru a utiliza software-ul nou;

- problema confidențialității: reacția clienților la intruziunea companiei în viața lor, de exemplu, sub forma de e-mailuri nedorite sau apeluri, poate lua diferite forme: de la simpla iritare la

sentimentele de violare, frica de a fi prejudiciat și chiar viziuni de coșmar. Dezbaterile cu privire la problemele de confidențialitate încearcă să clarifice modul în care utilizatorii web ar trebui să obțină controlul ce privește informațiile lor private. Companiile susțin că cu cât mai multe informații pot obține, cu atât mai bine pot satisface nevoile clienților. Oponenții prevăd două opțiuni pentru considerare [125]:

- „Opt-in”: clienții trebuie să fie de acord cu colectarea informațiilor lor private sau cu o anumită cantitate din ea, completând un formular ce confirmă „consimțământul clientului”. Această oportunitate oferă consumatorilor mai mult control și drepturi ca urmare a utilizării informațiilor lor, construiește încredere între companie și clienții săi. Dezavantajul acestei opțiuni, în viziunea companiilor, este că suma acestor informații nu va fi suficientă pentru a crea o bază de date detaliată.

- „Opt-out”: clienții interzic utilizarea informațiilor private. Cu toate acestea, în realitate, aceasta nu oprește compania să colecteze date cu caracter personal; clienții își pierd pur și simplu controlul asupra procesului [125].

O componentă a managementului relațiilor cu clienții este personalizarea serviciului. Deși presupune multe avantaje, această strategie are și limite ca, de exemplu, faptul că preferințele consumatorilor sunt adesea influențate de modă și de noi tendințe și, respectiv, este greu de a personaliza serviciile companiei. De aceea, unii oameni de știință susțin că este mult mai important de a oferi „produsele și serviciile potrivite la momentul potrivit”, decât să se mizeze doar pe individualizarea lor [77, p. 42].

Este evident faptul că fiecare știință nouă are proponenti, cât și oponenți. Cu toate acestea, nu trebuie neglijată importanța Managementului Relațiilor cu Clienții în prestarea serviciilor de către hotelieri, ci, din potrivă, furnizarea calitativă a lor va contribui la dezvoltarea companiei și a sectorului economic al țării, în consecință.

Pentru documentarea eficace a proceselor din cadrul întreprinderii hoteliere, cât și pentru eficientizarea Managementului Relațiilor cu Clienții, hotelierii trebuie să facă o analiză viscerală a fiecărui serviciu prestat de companie, inițial a serviciului de bază – cazarea, ulterior a serviciilor auxiliare sau de suport (de exemplu serviciul de recepție, room service, servicii de restaurație) și, în final, a serviciilor facilitare (de exemplu internet, mic dejun, parcare).

Cazarea propriu-zisă este funcția principală a unităților hoteliere, indiferent de mărimea, tipul, categoria de confort, înzestrarea acestora; ea presupune existența unor spații adecvate și a dotărilor necesare asigurării odihnei și igienei turistului. Odihna turiștilor în mijloacele de cazare este condiționată de amplasarea acestora, de insonorizarea construcției și a instalațiilor, de distribuția și izolarea camerelor în raport cu zonele de mare circulație (scări, lifturi, culoare de trecere, holuri de staționare) din interiorul unității, de mișcarea personalului, de spațiile alocate activităților recreativ-

distractive. Condițiile de igienă sunt dependente de calitatea echipamentului sanitar, de buna funcționare și întreținere al acestuia, de existența obiectelor de inventar destinate igienei personale și frecvența înlocuirii lor. Pe lângă acestea, realizarea serviciului de cazare se referă și la crearea condițiilor pentru desfășurarea unor relații sociale. Este astfel necesară existența unor spații special amenajate pentru primirea turiștilor, organizarea unor întâlniri cu prieteni sau de afaceri, derularea unor evenimente sau manifestări (simpozioane, mese rotunde, expoziții) [20, p. 197].

Pe lângă caracteristicile fizice ale unităților și așezarea lor în spațiu, calitatea serviciului de cazare și, corespunzător, opțiunea turistului sunt influențate de atmosfera din unitate, atenția personalului, viteza de reacție și eficiența acestuia, clientela, imaginea și renumele de care se bucură. În acest sens, cercetări întreprinse cu privire la factorii competitivității în industria hotelieră au demonstrat, alături de importanța celor materiali, și factori obiectivi de genul: nivelul și diversitatea dotărilor, calificarea personalului, curățenia, confortul, spațiile sociale, rolul în creștere al elementelor subiective, precum ambianța, nivelul clientelei, personalitățile ce au vizitat unitatea, istoria unității, etc.

Considerându-se servicii de suport celui de cazare, deservirea în perioada aflării în hotel ar include:

– serviciul de restaurație - deși îndeplinește o funcție de bază, nu este obligatoriu prezent în toate unitățile de cazare. Acolo unde funcționează, acest serviciu presupune desfășurarea unei activități complexe; este vorba de existența tuturor acelor compartimente și tipuri de prestații menite să satisfacă, pentru toți turiștii și în orice moment, atât nevoia de hrană, cât și pe cea de agrement. Organizarea propriului serviciu de alimentație pune două categorii de probleme: de amplasare și de funcționare, în sensul că acesta nu trebuie să afecțeze odihna turiștilor și buna desfășurare a celorlalte activități. Drept urmare a tendinței de integrare, care se manifestă în organizarea serviciilor turistice, cât și a modificării structurii echipamentelor, în sensul creșterii ponderii celor cu nivel sporit de confort, asocierea între prestația hotelieră și cea de alimentație este tot mai frecvent atestată. În privința serviciilor complementare alimentației propriu-zise, dintre cele uzuale fac parte: rezervările, servirea mesei în cameră, organizarea unor mese festive. [20, p.197];

– arenda sălilor de conferințe sau MICE – organizarea de evenimente corporative sau cultural-artistice, seminare, conferințe, găzduirea manifestărilor de genul: festivaluri folclorice, de cântece, de dansuri, muzicale, reuniuni, întâlniri cu oameni de știință, artă sau cultură, expoziții, spectacole, etc.

– business-centru, asistență de secretariat;

– recepția 24 ore și serviciile consierjului - rezervări de bilete la manifestări cultural-artistice; rezervări de locuri în mijloacele de transport sau în alte unități de cazare

– room service, serviciu wake-up;

– convorbiri telefonice, fax, Internet Wi-Fi prin fir, e-mail;

- schimb valutar, operațiuni cu cartela de credit;
- comercializarea mărfurilor prin intermediul chioșcurilor de suvenir, buticurilor și ghișeurilor de presă;
- servicii de frumusețe și SPA;
- manipularea bagajelor;
- servicii de transport, parcare și direcționarea mașinilor clienților hotelului, spălarea lor;
- oferirea informațiilor despre oraș, posibilități de odihnă și petrecere a timpului liber - serviciile de informare facilitează turistului cunoașterea și, respectiv, accesul la oferta specifică și prestațiile suplimentare puse la dispoziția sa de unitatea hotelieră în interiorul și în afara acesteia. Serviciile de informare prestate de unitățile de cazare trebuie înțelese și organizate ca o componentă a procesului de comunicare cu turiștii, în general; în acest context, materialele documentare folosite și informațiile vehiculate sunt integrate activității promoționale.

- servicii spălătorie și curățătorie chimică, călcare rufe, lustruirea încălțămintei;

Serviciile de intermediere, la fel ca și celelalte prestații suplimentare, au ca scop satisfacerea cât mai deplină a cerințelor turiștilor:

- organizarea excursiilor – în caz că hotelul n/d de serviciu de ghidaj;

- servicii de chirie a spațiilor pentru birouri – de obicei se oferă spații pentru intermediari din domeniul turistic ca, de exemplu, închirierea de autoturisme, mini birouri a agențiilor de turism ș.a.

Pentru a forma profilul clientului și pentru a-i anticipa și să satisfacă necesitățile, managerii hotelieri trebuie să analizeze tendințele pieții serviciilor și să țină cont de ele. Viitorul călătoriilor și turismului este condus de un set complex de forțe convergente care obligă industria hotelieră să se gândească la modul în care acestea ar putea remodela experiența. Pentru ca hotelierii să poată răspunde la creșterea turbulenței economice și să poată trasa strategii de dezvoltare, este deosebit de importantă, inițial, scanarea, apoi înțelegerea acestor drivere externe cheie ale schimbării și identificarea oportunităților emergente, care ar putea sta la baza agendei strategice pentru acest sector [28]. De exemplu, tratând tendința de „întinerire”, se impune necesitatea analizei tipurilor de generații la care se referă această tendință. În plus, megatendințele mondiale evidențiază demografia omniprezentă: a) existența procesului de îmbătrânire generală a populației, b) existența a doar câteva state cu populație de hiper-tineri și c) creșterea migrației și urbanizarea susținută. Acest lucru va influența dezvoltarea domeniilor construcțiilor, transportului, turismului, cât și cererea de forță de muncă. Din cauza evoluției accelerate a ritmului de viață, problematica îmbătrânirii populației se cere a nu fi neglijată, implicând tratarea cu atenție a generației de noi îmbătrâniți – studiul factorilor ce fidelizează generația dată, cât și analiza valorii lor, deoarece dețin o importantă putere financiară.

În contextul megatendințelor, se impune evidențierea multiculturalismului și a tendinței „lumii polare”. Astfel, având în vedere gradul de sofisticare și rafinamentul turiștilor internaționali, managerii de succes din industrie vor trebui să identifice modalități viabile de a satisface clienții din diferite culturi. Mai multe cercetări în acest domeniu arată că un mediu diversificat cultural cu o cotă rezonabilă de angajați minoritari, pot atrage mai mulți clienți minoritari (Baum ș.a., 2007), în special pentru companiile din industria de alimentație (Berta, 2006), care, prin urmare, ajută companiile să crească cota de piață și loialitatea clienților [122].

În sectorul hotelier, conform raportului Deloitte [57], companiile tind să răspundă provocărilor unui mediu de canale de distribuție, opțiunile fiind numeroase și, deci, fidelizarea clienților fiind primordială. Pe măsură ce companiile se dezvoltă, gestionarea talentelor, care asigură un angajament superior al clienților, cât și experiența personalizată rămâne un domeniu cheie de orientare.

În plus, considerând crizele economice pe parcursul ultimilor ani, s-au distins tendințe majore în acest sector: comerțul on-line și dezvoltarea durabilă.

Tranzacționarea sau comerțul on-line: la fel ca în majoritatea industriilor, importanța acestuia este în creștere an de an. În perioada de criză, aceasta a devenit o necesitate pentru a permite profesioniștilor să-și diversifice clientela lor. Rămâne de a rezolva problema echilibrului de putere între părți, ratele comisiunilor și factorii care pot fi în detrimentul performanței hotelurilor.

Dezvoltarea durabilă: în ciuda crizei, această tendință continuă să crească, confirmând rezistența și importanța ei. Dezvoltarea durabilă a devenit o prioritate la nivel global: începând cu construcția unui hotel și finisând cu decizia de cumpărare de zi cu zi, fără a uita de managementul resurselor umane; totul devine iremediabil un pretext pentru a pune problema durabilității strategiei și impactul său asupra mediului. Pretutindeni se multiplică și se organizează acțiuni virtuozose pentru a pregăti strategiile pentru viitor.

În concluzie, autorul evidențiază că practicile cele mai bune în servirea clienților în hotel rezidă în excelența serviciilor, în implicarea clientului în procesul de prestare și, cel mai important, în satisfacția clienților. Și, deoarece acest factor are o pondere semnificativă în fidelizarea clienților hotelieri, iar influența factorului demografic în tendințele acestui sector se intensifică constant, autorul consideră importantă analiza elementelor componente ale determinantului „satisfacție” în dependență de generația de clienți.

1.3. Abordări critice privind impactul managementului fidelizării clienților în industria hotelieră

Ultimele decenii s-au caracterizat printr-o ascensiune continuă a turismului internațional și printr-o tendință accentuată de evadare în țări necunoscute. Dat fiind faptul că [159] Moldova se

află pe locul doi în lume ca destinație turistică, având calificativul „departe de a fi cea mai străbătută”, este important ca hotelierii moldoveni să înțeleagă atitudinea turiștilor față de traficul internațional de călătorii, cât și comportamentul lor, mai ales într-un moment când aceștea sunt mai prudenți în alegerea destinațiilor de călătorie, a timpului ce urmează să-l petreacă, cât și a localurilor unde vor rezida pe parcursul acestor călătorii. Un cadru util pentru a investiga aspectele comportamentale ale turiștilor este teoria generațiilor propusă de Donna Pendergast (2010) [136, p. 8] și ipotezele, propuse de dr. Dwi Suhartanto [41], privitor la factorii ce fidelizează turiștii în industria hotelieră.

Profilul pieței turistice se caracterizează prin prezența multi-generațiilor, susține Glover (2010) [75, p. 158]. Demografii, presa și mass-media, cercetătorii pieții și membrii respectivelor generații au definit și recunoscut patru generații (Fields, Wilder, Bunch, și Newbold, 2008; Pendergast, 2010), sub numele de generația liniștită (Gen L), generația Baby Boomers (BBs), generația X (Gen X) și generația Y (Gen Y) [117, p. 148].

Conform teoriei „Strauss-Howe” (William Strauss și Neil Howe [147]), membrii fiecărei generații sunt distinctivi în ceea ce privește trăsăturile lor, valorile și credințele, interesele și așteptările. O generație este concentrată, de obicei, între 20, 25 ani și este delimitată de data nașterii acesteia, consideră Schewe și Meredith (2004) și Schewe și Noble (2000). Datorită aceleiași durate de viață, fiecare generație a trecut prin aceleași evenimente sociale și influențe externe în anii de formare, creând astfel experiențe de viață similare (anexa 1.1.). Aceste evenimente externe ajută și mai mult la modelarea valorilor lor de bază, acestea, de obicei, nu se modifică semnificativ în timpul vieții ei, iar convingerile sale interioare păstrează anumită consistență pe parcursul ciclului său de viață. Aceste valori ale generațiilor sunt denumite „personalități reciproce” de Strauss și Howe (1997). În cele mai frecvente cazuri, o anumită generație poate fi asociată cu unele valori fundamentale, aceste valori oferind indicii ale comportamentului. În plus, este recunoscut faptul că *teoria generațiilor este un cadru dinamic, socio-cultural teoretic care punctează modele și înclinații la un nivel agregat mai degrabă în grupurile de generații, decât pentru persoane fizice* [136].

În contextul analizei generațiilor, se identifică termenul de „decalaje dintre generații” ce produc anumite „tensiuni” sau „conflicte”. Această noțiune trebuie atent studiată, deoarece joacă un rol important în afaceri: companiile trebuie să găsească o modalitate de a echilibra nevoile și punctele de vedere ale persoanelor din diferite grupe de vârstă. Norman Ryder aruncă o lumină asupra ei, sugerând că societatea „persistă în ciuda mortalității membrilor săi individuali, prin procese de metabolism demografic și, în special, prin incluziunea anuală a cohortelor de noi-născuți”. El susține că generațiile pot fi, uneori, o „amenințare la adresa stabilității”, dar, în același timp, ele reprezintă „posibilitatea de transformare a societății” [142]. Amanda Grenier oferă o altă sursă de explicație

pentru ce există tensiuni între generații: există diferite moduri de a vorbi între persoanele în vârstă și cei mai tineri și pot fi explicate parțial prin puncte sociale istorice de referință, experiențe determinate cultural și interpretări individuale” [78]. Problema tensiunilor intergeneraționale devine minoră actualmente, consideră autorul, din cauza echilibrării intense a necesităților generațiilor, cât și a dezvoltării proceselor și metodelor de comunicare între generații. Cu toate acestea, există o diferență în atitudini și comportamente, pe care autorul își propune să o studieze pentru a ghida specialiștii în trasarea strategiilor în întreprinderile hoteliere.

Pentru cercetările din domeniul turismului, experiența conferită prin prisma teoriei generațiilor ar putea oferi implicații practice importante pentru destinațiile turistice, [136] cât și pentru domeniul hotelier, în special. De fapt, specialiștii în domeniul turismului au apreciat mult timp utilitatea analizei generațiilor. După cum subliniază un raport al Asociației Industriei Călătoriilor [151], „Una dintre cele mai comune și utile moduri de a clasifica orice populație este cel al vârstei indivizilor care o compun sau, în sens mai larg, prin grupuri de generații, care sunt diferite nu numai în ceea ce privește vârsta, dar și frecvența evenimentelor care au contribuit la conturarea vieții lor”.

În general, Golver (2010) consideră că generațiile pot fi comparate cu conceptul de cultură, care subliniază, de asemenea, valorile comune, credințele și atitudinile comune într-un grup de oameni. Diferențele interculturale, în contextul turismului, au fost analizate pentru a înțelege motivația turistică, informații ale comportamentului de căutare, imaginea destinațiilor, atitudinile, preferințele și comportamentul de călătorie [117, p. 148]. În același context, analiza generațiilor poate fi utilă în înțelegerea atitudinilor față de călătorii, preferințelor și comportamentelor între diferite generații, cât și în studiul factorilor ce loializează fiecare generație. Prin urmare, se face un efort de a înțelege comportamentul turistic, inclusiv modelele ce vor influența acest comportament orientându-l spre fidelizare, prin prisma analizei generațiilor de clienți și a factorilor ce îi loializează.

Este evident că profilul industriei turismului se caracterizează prin prezența turiștilor din mai multe generații [75]. Așa cum s-a menționat anterior, cele patru generații majore identificate și analizate de autor în lucrarea dată sunt, de obicei, cunoscute sub numele de Generația Liniștită (Gen L), Baby Boomers, Generația X și Generația Y [136], [142]. Diferite surse folosesc diferite date pentru a marca începutul și sfârșitul lor; mai ales pentru generațiile X și Y (Reisenwitz și Iyer, 2009) [117, p. 149]. Prezentele definiții se referă la țările Americii de Nord, Europei, Americii de Sud și Oceania. Cu toate acestea, ar trebui, de asemenea, remarcat faptul că pot exista mai multe variante în interiorul regiunilor, atât geografic cât și cultural, aceasta însemnând că definirea generațiilor este, în linii mari, indicativă, dar, în general, foarte necesară.

În continuare, autorul prezintă un tabel în care sunt descrise valorile de bază ale generațiilor [117, p. 149], iar caracteristicile generale (inclusiv educația, experiența de familie, etica de lucru, respectul față de autorități la locul de muncă ș.a.) sunt descrise în anexa 1.1.

Tabelul 1.3. Valori fundamentale ale generațiilor [117, p. 149].

Generații	Valori de bază (Pendergast, 2009; Strauss și Howe, 1997)	Caracteristicile călătoriilor
Generația Liniștită	Conformitatea s-a egalat cu succesul. Ei apreciază disciplina, munca grea, autoritatea, loialitatea și dăruirea de sine, în general sunt conservativi din punct de vedere social și financiar. Ei nu au încredere în schimbare și ar prefera status quo-ul. O îngrijorare majoră pentru ei este salvarea activelor lor. Prin urmare, ei au tendința de a economisi bani și de a salva bani „acum”. Sunt cititori avizi, mai ales de ziare	Tinde să meragă în călătorii mai lungi decât alte generații, și sunt cei mai provocați de călătoriile din afara statului sau regiunii.
Generația Baby Boomer	Cu creșterea oportunităților educaționale, financiare și sociale, Gen BB este adesea descrisă ca o generație de optimism, explorare și realizare. În plus, ei sunt prima generație care a crescut cu și sunt puternic influențați de televiziune. Ei prețuiesc alegerea individuală, implicarea în comunitate, prosperitate, dreptul la proprietate, auto-actualizarea, sănătatea și wellness-ul.	Cei mai susceptibili la călătoriile de afaceri; sunt turiștii cei mai bogați
Generația X	Această generație prețuiește spiritul antreprenorial, loialitatea, independența, creativitatea și informațiile. Ei salută feedback-ul, se adaptează bine la situații noi. Această generație apreciază, de asemenea, calitatea atât la locul de muncă, cât și în viața personală. În timp ce BB muncesc din greu pentru a se deplasa în sus pe scara carierei, Gen X lucrează din greu pentru a avea mai mult timp să echilibreze munca și responsabilitățile vieții private.	Gen X este mult mai probabil să călătorească cu copii decât alte generații
Generația Y	Ei sunt generația cea mai orientată global. Gen Y prețuiește auto-exprimarea. Ei se adaptează rapid, tânjesc după schimbare și provocare, ei crează permanent. Sunt extrem de rezistenți, angajați și loiali, atunci când se dedică unei idei, cauze sau produs. În rezumat, Gen Y este inteligentă, creativă, optimistă, orientată spre realizare și inițiată în tehnologie. Ei își imaginează lumea ca un loc de 24/7 și așteaptă procesare rapidă și imediată.	Gen Y sunt călători mai activi decât omologii lor mai în vârstă

Specialiștii au considerat mult timp generația BB ca cea mai profitabilă pe piața turistică din cauza dimensiunii și prosperității lor. Pe de altă parte, Gen L este cea a căror călătorii în grup sunt cele mai lungi, ea fiind și generația cu cea mai mare probabilitate de călătorie. Membrii Gen X mai mult călătoresc cu copii, decât alte generații. Gen Y, în prezent, cheltuiește pentru călătorii cel mai puțin dintre toate generațiile, deoarece mulți dintre membrii ei sunt doar la începutul carierei lor. Cu toate acestea, Gen Y este proclamat următorul mare grup al cheltuielilor destinate consumului, iar ei sunt călători mai activi decât omologii lor mai în vârstă [151].

O descriere succintă a studiilor asupra generațiilor și implicațiile intrinseci asupra industriei turismului este prezentată de autor în anexa 1.2. Rezumând informația prezentată în anexă, se constată că cercetările anterioare asupra diferitor generații și comportamentul lor în industria turismului, în special în industria hotelieră, au explorat sursele de informare a turiștilor, căutarea online a informației și comportamentul în procesul de rezervare; separat au fost studiate interesele de călătorie, activitățile preferate și experiențele de căutare. Astfel, cercetătorii consideră că, analizând comportamentul, se va putea determina mai ușor factorii ce fidelizează generațiile de clienți,

distribuind fiecare răspuns la categoria respectivă de factori, de exemplu: criteriul „cazarea de clasa I” poate fi determinat ca un element al luxului, care, de obicei se referă la „brand”; criteriul „căutarea informațiilor despre călătorii” ține de procesele de servicii, respectiv, conform figurii 1.10. acesta se include în elementele componente ale „valorii”, iar criteriul „intimitate și romantism” se consideră un element dependent de servicescape sau de atmosferă, care ține de factorul „calității”. Deci, reiterând concluziile autorilor prezentate mai sus, se constată următoarele [18, p. 313]:

I. Generația Liniștită preferă „să viziteze cazinouri și jocuri de noroc” și „să experimenteze diferite culturi și moduri de viață”, acestea creând pentru ei „calitate” și „valoare”.

II. Generația Baby Boomers aleg „timpul de calitate petrecut împreună cu familia” și „intimitate și romantism”, elemente ce se atribuie servicescape-ului sau atmosferei, care formează percepția „calității”.

III. Generația X consideră importantă „cazarea de clasa I”, element al luxului și „distracțiile de noapte”, un factor psihologic de „afirmare de sine într-un mediu luxos”, ambele criterii formează percepția importanței „brand-ului”.

IV. Generația Y au considerate criteriile „un număr de centrale de rezervare pentru bilete de avion, hoteluri și închirieri de mașini”, „un calendar de evenimente” și „informații de la prieteni și rude” ca importante, acestea implicând studiul tuturor factorilor determinanți: „brand-ul”, „calitatea” și „valoarea”, care le vor oferi „satisfacție generală” (eng. overall satisfaction).

Aceste concluzii, cât și concluziile obținute de Li ș.a. [117, p. 160], pot rezulta în următoarele ipoteze:

H1: Calitatea serviciilor este un factor predominant pentru Gen BB.

H2: Satisfacția clientului, rezultată din calitate, este cel mai important factor pentru Gen Y.

H3: Valoarea percepută va fi determinantă pentru Gen L.

H4: Imaginea de marcă este cel mai important factor pentru respondenții Gen X.

Acești factori diferențiază generațiile de clienți, totuși criteriile ca „valoare pentru bani”, „curățenia”, „informarea generală a turistului” și „securitatea” au fost considerați foarte importanți de tuturor membrii generațiilor, aceștea formând baza serviciilor de calitate. Deci, managerii hotelieri, în procesul trasării strategiilor de fidelizare, vor ține cont în primul rând de factorii importanți pentru toate generațiile și, ulterior, în dependență de generația pe care o consideră valoroasă, vor iniția strategii ce loializează membrii ei.

Pentru a extinde cunostințele în aplicarea teoriei generațiilor în cercetarea industriei hoteliere, cât și pentru a analiza ipotezele rezultante din studiile prezentate, în această lucrare se încearcă investigarea atitudinilor și comportamentelor a patru generații, determinarea factorilor care fidelizează membrii lor în procesul de prestare a serviciilor și integrarea acestora în modelul

tridimensional propus de dr. Dwi Suhartanto pentru a stabili ponderea financiară a fiecăruia pe generații.

Inițial autorul cercetează modelul multidimensional propus de Bennett și Rundle-Thiele, 2002 [38], Dick și Basu, 1994 [144], Jacoby și Chestnut, 1978 [100], Li și Petrick, 2008 [109], descris în figura 1.11. Ulterior va fi prezentat modelul propus de dr. Dwi Suhartanto (figura 1.13), pentru a conceptualiza dimensionalitatea și factorii determinanți ai loialității față de companie / brand și, ulterior, pentru a include ipotezele rezultate din model în teoria influenței acestor factori asupra generațiilor de clienți hotelieri. Modelul dat, expus în lucrarea sa „An Examination of Brand Loyalty in the Indonesian Hotel Industry” [60, p. 43], presupune că loialitatea față de marcă constă dintr-o singură dimensiune de loialitate comportamentală și o singură dimensiune de loialitate atitudinală, inclusiv din sub-dimensiuni ale loialității cognitive, afective și conative. Mai mult, studiul doctorului Suhartanto sugerează că factori ca *serviciile de calitate*, *valoarea percepută*, *satisfacția clienților* și *imaginea de marcă* afectează în mod direct și indirect loialitatea. De asemenea, se presupune că oaspeții hotelurilor ce aparțin brandurilor internaționale și cei a hotelurilor interne vor percepe diferit loialitatea față de brand și factorii ei determinanți [18, p. 314].

În ceea ce privește factorii ce duc la fidelizarea clienților în hoteluri, au fost analizate mai multe cercetări, dar se va face abstracție de la modelul conceptual propus de Gordon J. T. [76, p. 41], de exemplu, care presupune analiza satisfacției, a calității percepute, a valorii percepute, a afecțiunii, a încrederii și a programelor de loialitate ca factori determinanți ai loialității, deoarece el compilează loialitatea atitudinală cu cea comportamentală. În plus, deși modelul propus de Ladhari R. ș.a. [113, p. 113] prezintă ca factori loializatori satisfacția emoțională, calitatea percepută a serviciului, imaginea de marcă și recomandările, acesta nu a fost analizat deoarece nu consideră factorul „valoarea percepută”.

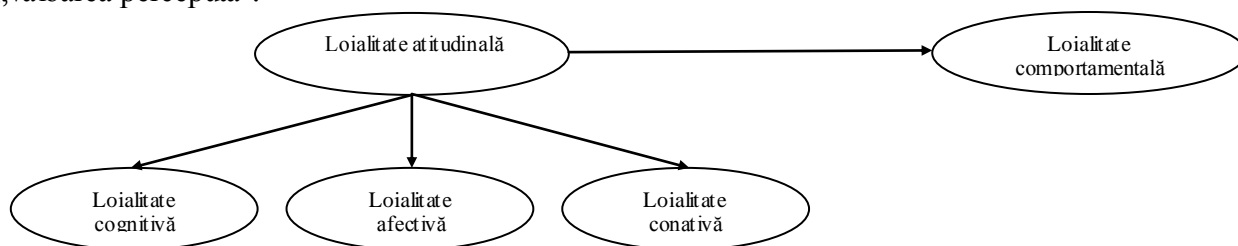


Fig. 1.11. Model de loialitate [41]

Teoria tridimensională a abordării loialității atitudinale este mult mai relevantă tezei în curs, dat fiind faptul că ea ne va conduce la stabilirea comportamentului final al clienților și la determinarea / orientarea spre strategia fidelizării clientelei în hotel. Ulterior, autorul va studia după același principiu interdependența acestor determinanți, în funcție de generația din care face parte clientul.

În continuare, autorul analizează aspectul atitudinal [18, p. 315]. Pentru aceasta, mai este necesar de studiat complexul de factori care au condus la dezvoltarea procesului de fidelizare. Deși, actualmente nu au fost identificați clar acești factori, printre determinanții săi sunt considerați serviciile de calitate, satisfacția clientului, calitatea / valoarea percepută, și imaginea de marcă, ei fiind larg recunoscuți ca afectând loialitatea în întreprinderi. Se va analiza relația propusă de Cronin ș.a., 2000 [55] în figura 1.12.

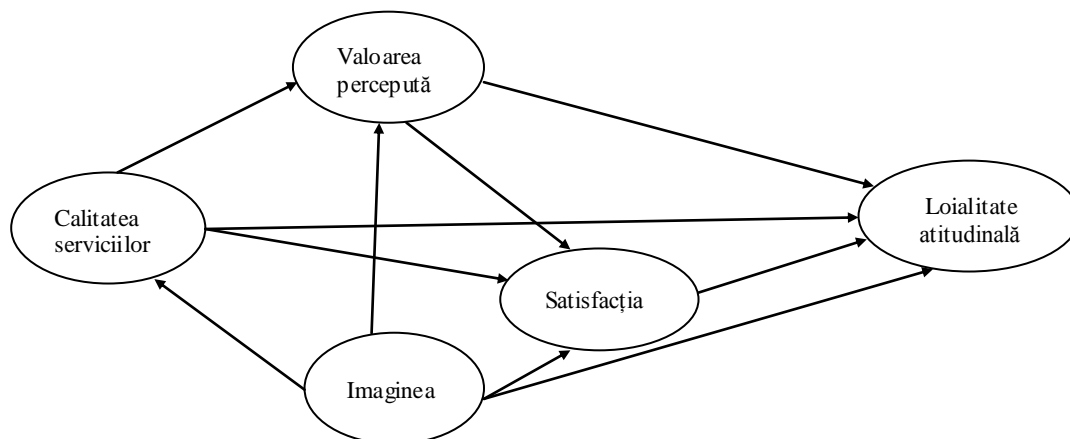


Fig. 1.12. Relația dintre calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților, imaginea de marcă și loialitatea atitudinală [55]

Această abordare explică afectarea în mod direct a loialității atitudinale de determinanți ca satisfacția clienților, calitatea serviciilor și valoarea percepută. Calitatea serviciilor și valoarea percepută influențează indirect loialitatea atitudinală, prin intermediul satisfacției clientului. Motivul pentru adoptarea acestei abordări este faptul că acest model a fost testat cu succes într-o varietate de industrii. Mai mult decât atât, acest model global este mai robust în comparație cu alte modele axate pe satisfacerea clientului sau valoarea percepută ca variabile mediatore ale relației dintre loialitate și factorii determinanți ai acesteia. Cu toate acestea, modelul dat nu a fost încă testat în industria hotelieră [60, p. 42].

Pentru a înțelege mai bine corelația dintre acești determinanți și impactul lor asupra generațiilor, cu scopul de a crea strategii de fidelizare utile hotelierilor, autorul recurge la ipotezele propuse de dr. Dwi Suhartanto [60, p. 43]:

Ipoteza I: Loialitatea atitudinală are o construcție ierarhică, fiind formată din loialitatea cognitivă, loialitatea afectivă sau emoțională și loialitatea conativă.

Ipoteza II: Loialitatea atitudinală va exercita un efect pozitiv asupra loialității comportamentale.

Glasman și Albarracin (2006) [74] au realizat un studiu de meta date pentru a examina relația dintre atitudinea și comportamentul care a dus la concluzia că atitudinea corelează cu comportamentul viitor. Ei, de asemenea, au concluzionat că relația dintre aceste variabile va fi mai

puternică atunci când obiectul atitudinii este accesibil și stabil în timp. De exemplu, atitudinea față de oaspeții hotelului va prezice viitorul alegerii hotelului dat. Această relație va fi mai puternică în cazul în care *oaspeții au mai multe experiențe în timp de ședere la hotel*.

Ipoteze ce se referă la efectul calității serviciilor. Anderson ș.a., în 1994 [54], cât și Back în 2005 [56], au menționat că gradul în care un client este loial anumitei mărci depinde de gradul în care acesta este mulțumit de calitatea produsului sau a serviciilor prestate. Atunci când un oaspete al hotelului consideră că calitatea serviciului achiziționat a depășit necesitățile și așteptările sale, atunci clientul va fi satisfăcut. Serviciile de înaltă calitate însoțite de un sacrificiu rezonabil din partea clientului ar putea declanșa, de asemenea, o mai mare valoare percepută, care ar duce la un comportament de loialitate. Această ilustrare a experienței consumului de servicii hoteliere oferă un indiciu a faptului că relația dintre calitatea serviciilor și loialitatea față de marcă este nu numai directă, ci și indirectă, prin satisfacția clienților și prin valoarea percepută.

Constatări contradictorii cu privire la relațiile între calitatea serviciilor și loialitatea față de marcă sunt, de asemenea, găsite în studiile empirice și în contextul celor hoteliere: Kandampully și Hu (2007) [105] și Kim ș.a. (2008) [109] nu au găsit o relație semnificativă între calitatea serviciilor și loialitatea față de brand. Kayaman și Arasli (2007) [106] și Kim ș.a. (2008) [109] au raportat că doar responsabilitatea și delicatetea au un efect semnificativ asupra loialității față de marcă. Alții raportează relații indirecte între calitatea serviciilor și loialitatea față de marcă prin valoarea percepută [53], [109] și satisfacția clientului [53], [62], [132]. Un studiu recent al modelului integrativ de fidelizare a clienților realizat de Han ș.a. (2008) [100] în două hoteluri din China a demonstrat că a fost semnificativă calitatea serviciilor doar față de loialitatea cognitivă într-un singur hotel și nu au găsit relații semnificative ale altor dimensiuni de loialitate față de brand. Teoria și majoritatea constatărilor empirice indică faptul că valoarea percepută, satisfacția clienților și loialitatea atitudinală ar putea fi influențate în mod direct de calitatea serviciilor. În plus, sunt raportate și relații indirecte între calitatea serviciilor și loialitatea atitudinală prin valoarea percepută și satisfacția clientului. În concluzie, pot fi formulate următoarele ipotezele cu privire la relațiile dintre calitatea serviciilor și valoarea percepută, satisfacția clienților și loialitatea atitudinală:

Ipoteza III: Calitatea serviciilor va avea un efect pozitiv direct asupra valorii percepute. Respectiv, dacă clientul hotelului apreciază cu note înalte calitatea serviciilor ce i-au fost prestate, el va fi mulțumit și de valoarea acestora, adică relația calitate / preț, indicator în mare parte determinant în alegerea hotelului, va fi apreciată și ea cu note înalte.

Ipoteza IV: Calitatea serviciilor va avea un efect pozitiv direct asupra satisfacției clientului. Același client, în același hotel, va rămâne satisfăcut, atunci când va aprecia cu note de top calitatea serviciilor prestate.

Ipoteza V: Calitatea serviciilor va comporta un efect pozitiv direct asupra loialității atitudinale. Deci, sesizând importanța prestării serviciilor calitative de către echipa hotelieră, clientul va manifesta o loialitate atitudinală, adică va prefera acest hotel în vizitele următoare.

Ipoteza VI: Calitatea serviciilor va avea un efect pozitiv indirect asupra loialității atitudinale.

Ipoteze ce se referă la efectul valorii percepute. Literatura de specialitate sugerează că valoarea percepută de client este determinată de beneficiile (calitatea) și sacrificiile sesizate de el [41], [71], [162]. În industria hotelieră, Chitty ș.a. (2007) [53] au confirmat că valoarea percepută are un efect direct asupra satisfacției clientului. Alți cercetători [44], [113], [154] au arătat că valoarea percepută direct și indirect afectează satisfacția clientului.

Deși rezultatele variază, cei mai mulți autori [45], [55], [73], [96], [101] sunt de acord că valoarea percepută influențează în mod direct satisfacția clientului și loialitatea față de marcă și influențează indirect loialitatea atitudinală prin satisfacția clientului. În consecință, ipotezele privind relația dintre valoarea percepută și satisfacția clientului și loialitatea atitudinală sunt formulate după cum urmează:

Ipoteza VII: valoarea percepută va exercita un efect pozitiv direct asupra satisfacției clientului.

Ipoteza VIII: valoarea percepută va avea un efect pozitiv direct asupra loialității atitudinale.

Ipoteza IX: valoarea percepută va avea un efect pozitiv indirect asupra loialității atitudinale.

Ipoteze ce se referă la efectul satisfacției clientului. Paradigma „discrepanței de așteptări” susține că loialitatea clienților este o funcție a satisfacției clienților [17], [133]. Experiența satisfacției de la consumul unui produs / serviciu va dezvolta și va crește convingerea clientului în calitatea produsului / serviciului, care rezultă într-o dorință de re-cumpărare. O multitudine de cercetări efectuate în diverse industrii indică faptul că *relația dintre satisfacția clientului și loialitatea față de marcă este bine stabilită* [87], [114], [137]. Studii în contextul industriei hoteliere oferă, de asemenea, dovezi ale relației pozitive dintre satisfacția clientului și loialitatea lor [56], [53], [62], [41]. Cu toate acestea, cele mai multe dintre aceste studii testează doar relația dintre satisfacția clienților și loialitatea conativă [53], [105], [132], loialitatea cognitivă și loialitatea comportamentală [36], [35, p. 420] sau loialitatea globală față de marcă [84]. Pe baza acestei discuții, ipoteza relației dintre satisfacția clientului și loialitatea atitudinală este formulată după cum urmează:

Ipoteza X: Satisfacția clienților va avea un efect pozitiv direct asupra loialității atitudinale.

Ipoteze ce se referă la efectul de imagine a brandului. Conform teoriei de semnalizare, un brand devine simbolul trecutului și prezentului strategiei de marketing a unei firme [54]. Acest semnal transmite informații clienților, în funcție de claritatea mesajului și credibilitatea serviciului și prestatorului. Acest semnal, în consecință, va determina calitatea percepută de client, riscul perceput, și informațiile despre costuri [64]. Alternativ, Gronroos (2000) [79] a sugerat că, dacă imaginea este

bună, atunci ea acoperă problemele minore, și, în unele cazuri, problemele cele mai grave, în procesul de prestare a serviciilor, pot fi trecute cu vederea din cauza acestui efect de acoperire a imaginii. În schimb, imaginea nefavorabilă face ca clientul să se simtă mult mai nemulțumit și mai furios din cauza serviciilor proaste [79]. În fond, imaginea poate afecta percepția clientului privind calitatea, valoarea percepută, satisfacția clientului [163], [164] precum și loialitatea față de brand [53], [105].

O revizuire a studiilor empirice în diverse sfere, privind influența imaginii de brand asupra satisfacției clientului, indică rezultate mixte. Totuși, în concluzie, majoritatea studiilor sunt de acord că imaginea afectează calitatea serviciilor percepute, valoarea percepută, și satisfacția clientului. Deoarece cele mai multe studii au fost efectuate în țările dezvoltate, relațiile dintre acești determinanți au fost confirmate și de studiul în curs, făcut în Republica Moldova. Ipotezele relațiilor dintre imaginea de marcă și calitatea serviciilor, valoarea percepută și satisfacția clientului sunt formulate după cum urmează:

Ipoteza XI: imaginea de marcă va comporta un efect pozitiv direct asupra calității serviciilor.

Ipoteza XII: imaginea de marcă va reclama un efect pozitiv direct asupra valorii percepute.

Ipoteza XIII: imaginea de marcă va avea un efect pozitiv direct asupra satisfacției clientului.

Studii, care examinează relația dintre imaginea de marcă și loialitatea față de marcă, au avut rezultate variabile. Unele studii raportează o relație directă între imaginea de marcă și loialitatea clienților în industria de resort [66], [101] educație, comerțul cu amănuntul [145], și asigurări [94]. În schimb, alte studii indică relația dintre imaginea de marcă și loialitatea față de marcă ca fiind indirectă, iar influența imaginii este mediată de serviciile de calitate [42], satisfacție și valoare percepută [35, p. 429]. În sfera hotelieră, o relație directă între imaginea de marcă și loialitatea clienților (măsurată prin loialitate conativă) a fost oferită de către Kandampully și Hu (2007) [105]. În hotelurile clasei de mijloc din Statele Unite ale Americii, Back (2005) [56] a constatat că imaginea influențează în mod indirect, prin loialitatea cognitivă, satisfacția clientului. În cele din urmă, un studiu realizat de Chitty ș.a., (2007) [53] oferă dovada că imaginea de marcă afectează direct și indirect loialitatea clienților (măsurată prin loialitate conativă), prin valoarea percepută și satisfacția clientului. Cu toate acestea, niciunul dintre aceste studii nu examinează efectul imaginii de marcă față de loialitatea atitudinală. Așa cum loialitatea conativă este o dimensiune de loialitate atitudinală, este de așteptat ca imaginea de marcă să aibă un efect similar asupra loialității atitudinale, ca cel asupra loialității conative. În consecință, ipotezele privind relația dintre imaginea de marcă și loialitatea atitudinală sunt formulate după cum urmează:

Ipoteza XIV: imaginea de marcă va avea un efect pozitiv direct asupra loialității atitudinale.

Ipoteza XV: imaginea de marcă va avea un efect pozitiv indirect asupra loialității atitudinale.

Se vor descrie succint ipotezele într-o figură care redă corelația dintre factorii determinanți ai loialității clienților propusă de dr. Dwi Suhartanto [41].

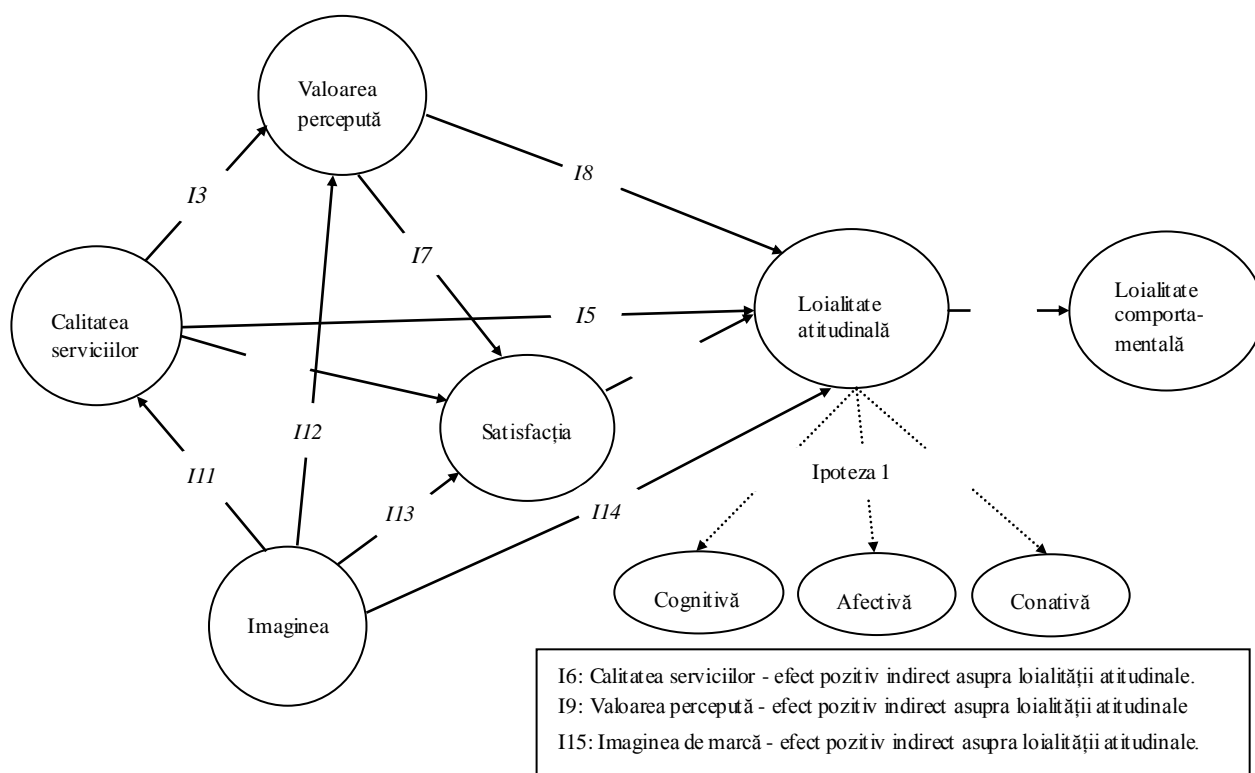


Fig. 1.13. Corelația dintre factorii determinanți ai loialității clienților [41]

Această figură redă modelul propus de structura tridimensională de loialitate față de marcă, precum și relațiile dintre calitatea serviciilor, satisfacția clientului, valoarea percepută, imaginea de marcă și loialitatea atitudinală. Testarea acestor ipoteze sugerează strategii eficiente de marketing pentru marketerii hotelieri și ajută la dezvoltarea altor direcții de cercetare pentru cadrele didactice din industria hotelieră.

1.4. Concluzii la capitolul 1

Fidelizarea și managementul relațiilor cu clienții sunt în prezent pentru multe companii priorități de a contracara concurența pe piețele saturate. Ele sunt parte a eforturilor de menținere a celor mai valoroși clienți și justifică investițiile considerabile în programele de fidelizare, având obiectivul de a reduce transferul de clienți și de a-i menține pe termen lung, păstrarea clienților se reflectă într-o continuitate a comportamentului de cumpărare repetată și întreținere a unei relații de durată. În cadrul acestui capitol, astfel, autorul definește noțiunile de „fidelitate” și

„fidelizare”, bazate pe studiul detaliat al cercetătorilor din domeniu, în urma cărora s-a concluzionat că:

1. noțiunea de fidelitate este o calitate atribuită direct consumatorului și se definește ca „respectarea comportamentului de cumpărare repetată, ce implică atitudini pozitive cu funcții generice lor”. În plus, dacă nu este o condiție necesară și suficientă a fidelității, se poate cel puțin estima că satisfacția este necesară, deoarece non-satisfacția poate fi o sursă de uzură a clientului.

2. fidelizarea necesită punerea în aplicare de către companie a unor politici specifice. Acestea vor fi axate pe comunicare, pe satisfacție, valoarea și calitatea serviciului, fie pe programe reale secționare în timp și ciclul de viață al clientului în cadrul unei abordări mai curând *relaționale*.

3. până recent, s-a acordat foarte puțină atenție dimensiunilor Managementului Relațiilor cu Clienții în industria hotelieră; autorul consideră că există o mulțime de oportunități pentru extinderea literaturii de specialitate cu privire la *dimensiunile managementului relațiilor cu clienții*, cât și la *performanța hotelieră*, atât teoretic, cât și la nivel empiric.

Al doilea paragraf al prezentului capitol, în contextul concluziilor prezentate mai sus, a fost dedicat studiului managementului serviciilor hoteliere orientat spre fidelizarea clienților. Astfel, analizând detaliat constructorii Managementului Relațiilor cu Clienții în cadrul prestării serviciilor în hotel, autorul evidențiază că:

4. cele mai bune practici în servirea clienților rezidă în excelența serviciilor, în implicarea clientului în procesul de prestare și, cel mai important, în satisfacția clienților.

5. deoarece factorul „satisfacția clienților” are o pondere semnificativă în fidelizarea clienților hotelieri, iar influența factorului demografic în tendințele acestui sector se intensifică constant, autorul consideră importantă analiza elementelor componente ale determinantului „satisfacție” în dependență de generația de clienți.

În urma studiului noilor teorii, modele și instrumente aplicate în eficientizarea relațiilor cu clienții, inclusiv a teoriei generațiilor, a modelului multidimensional al factorilor determinanți ai loialității, a teoriei influenței factorilor determinanți ai loialității asupra generațiilor de clienți hotelieri, prezentat în paragraful 3, au rezultat următoarele:

6. ipotezele, ce apar ca o consecință logică în urma studiului sunt prezentate astfel:
 - *calitatea serviciilor este un factor predominant pentru generația Baby Boomers;*
 - *satisfacția clientului, rezultată din calitate, este cel mai important factor pentru generația Y;*
 - *valoarea percepută va fi determinantă pentru generația L;*

- *imaginea de marcă este cel mai important factor pentru respondenții generației X.*

Factorii prezentați în ipoteze diferențiază generațiile de clienți, totuși s-au constatat și criterii care au fost considerați foarte importanți de membrii tuturor generațiilor, acestea formând baza serviciilor de calitate.

În consecință, autorul consideră că:

7. managerii hotelieri, în procesul trasării strategiilor de fidelizare, vor ține cont în primul rând de factorii importanți pentru toate generațiile și, ulterior, în dependență de generația pe care o consideră valoroasă, vor iniția strategii ce loializează membrilor ei.

Ulterior, în continuarea celor expuse, autorul studiază și prezintă rezultate privitor la atitudini și comportamente a patru generații ce au pondere financiară pe piața hotelieră și determină factorii care fidelizează membrii lor în procesul de prestare a serviciilor. În plus, acești factori vor fi integrați în modelul tridimensional propus de dr. Dwi Suhartanto pentru a stabili ponderea fiecăruia pe generații.

2. ANALIZA TIPURILOR DE CLIENȚI PE PIAȚA SERVICIILOR HOTELIERE ȘI EVALUAREA EFICIENȚEI STRATEGIILOR DE FIDELIZARE A ACESTORA

2.1. Studiul concurențial al strategiilor și instrumentelor de fidelizare a clienților în industria hotelieră în perspectiva teoriei generațiilor

Fidelizarea clienților cuprinde ansamblul măsurilor unei întreprinderi prin care se urmărește orientarea pozitivă a intențiilor comportamentale ale clienților actuali și ale clienților viitori față de un ofertant sau prestările acestuia pentru a obține o stabilizare, dezvoltare a relațiilor cu clienții [5, p. 29]. Ansamblul acestor măsuri cuprind obiectivele strategice ale hotelurilor pe termen lung, necesitând desemnarea modalităților lor de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv, potrivit misiunii stabilite de hotelieri.

Strategiile de fidelizare în domeniul hotelier au la bază inspirațiile deținute de succesul companiilor aeriene. Astfel, hotelierii au început să ofere clienților programe de fidelizare de la mijlocul anilor 1980. La început, specialiștii în marketing hotelier au ezitat să recunoască faptul că produsele lor ar putea fi, de asemenea, considerate ca mărfuri, în plus, mulți dintre ei s-au grăbit să îmbrățișeze aceeași strategie de „convingere” a clienților să se întoarcă. În 1983, Holiday Inn, urmat la scurt timp de Marriott, au împins efectiv industria hotelieră în „mocirla” programelor ce susțin recompensele. Hotelurile au început propriile lor programe de „client frecvent” modelate după cele ale companiilor aeriene, fără taxe de înscriere (cu excepția Holiday Inn și Sheraton), și, uneori, cu puncte bonus doar pentru enrolling - înscriere (în special dat de Hilton, Marriott, și Westin). Recompensele programelor oferite de hoteluri erau bazate pe simpla strategie „cumpără zece, ridică una gratis”, toate lucrând, practic, în același mod. Spre exemplu, un membru VIP al Hotelului Marriott câștiga 100 puncte pentru fiecare noapte petrecută într-un hotel, 10 puncte pentru fiecare dolar cheltuit pe cameră și 3000 de puncte bonus pentru înscriere. Un alt exemplu poate fi considerat cazul membrilor „Hyatt Gold Passport”, care câștigau 5 puncte pentru fiecare dolar cheltuit. În mod similar, Hilton acorda 10 puncte pentru fiecare dolar cheltuit în hotel, în timp ce Omni acorda inițial 10 puncte pentru fiecare noapte și 20 de puncte bonus de înscriere. Clienții hotelurilor Mirvac erau recunoscuți și recompensați doar fiind membrii programului de loialitate „La mulți ani”. Bonusurile acumulate puteau fi utilizate în toate hotelurile din rețeaua respectivă (de altfel, acest fapt este valabil și astăzi) [63].

Analizând strategiile hotelurilor descrise mai sus, Kandampully și Suhartanto [105], susțineau că, în consecință, cele două strategii cel mai frecvent utilizate de managerii hotelieri în scopul obținerii de avantaje competitive sunt *menținerea direcției prețurilor mici* (low-cost leadership) *la servicii* sau *dezvoltarea strategiilor de fidelizare a clienților prin oferirea beneficiilor unice pentru*

oaspeți. Dâșii afirmă că este important ca industria hotelieră să se dezvolte pe baza fidelizării clientelei, nu doar să se bazeze exclusiv pe strategiile de stabilire a prețurilor. Cercetătorii Reichheld și Sasser, Reichheld, Lee ș.a. au arătat că o creștere de 5 procente în loialitatea clienților poate produce o creștere a profitului de la 25% la 85%. Ei au constatat, de asemenea, că până la 60% din vânzările către clienții noi ar putea fi atribuite recomandărilor clienților frecvenți, acest lucru fiind considerat o formă de loialitate a clienților față de hotel (Lee ș.a.). Ndubisi susține că costul de a servi un client loial este semnificativ mai mic decât costul de a atrage și deservi unul nou. Prețurile reduse pot pune hotelul într-o situație de a nu fi capabil să acopere costurile, iar situația se poate înrăutăți atunci când alte hoteluri vor urma aceeași politică, astfel factorul „o singură dată” își va pierde semnificația, situație în care un actor nu va câștiga avantaje (Kandampully și Suhartanto) [63].

Deci, în esență, fiecare hotel trebuie să realizeze simultan demersuri cât pentru atragerea, atât și pentru retenția clienților, investind însă un volum diferit de resurse în fiecare dintre cele două arii, în funcție de stadiul de evoluție al hotelului, al brandului și al pieței [2]. Astfel, se constată că *obiectivul* urmărit de o strategie de fidelizare a clientului, acesta presupune întărirea relației cu clientul satisfăcut, pe de o parte, și stabilizarea relațiilor deteriorate cu clientul nesatisfăcut, pe de altă parte. Pentru realizarea acestui obiectiv strategic este nevoie de management. În acest sens există două aspecte distincte: pe de o parte, *instituirea unui management al satisfacției* clienților, iar pe de altă parte, *instituirea unui management al reclamațiilor* pentru recucerirea clienților nemulțumiți [8, p. 167].

Ca rezultat, fiind bine concepute, complete și reușite, inițiativele de fidelizare conduc la interacțiuni care, la rândul lor, aduc plusvaloare hotelului. Problema este că, în timp ce mai multe hoteluri dispun de programe de fidelizare, acestea nu întotdeauna supraviețuiesc până la potențialul lor. Conform statisticilor, doar de la 20% la 40% din membrii programului acumulează în mod regulat puncte utilizând programele lor de rambursare a premiilor. Aceasta înseamnă că hotelurile se lipsesc de posibilitatea de a încuraja cel puțin 60% din clienții lor de a deveni clienții lor fideli, respectiv, ratând din profitabilitate [49].

Formarea unei strategii eficiente de fidelizare a clienților impune crearea unui proces din trei etape:

1. Stabilirea obiectivelor. Determinarea rezultatului financiar care ar trebui acumulat.
2. Conștientizarea modului în care aceste obiective sunt în acord cu clienții existenți și potențialii vizitatori.
3. Transpunerea acestei conștientizări într-o strategie orientată spre client, care, la rândul ei se va desfășura etapizat:
 - a) studiul clientelei după potențialul de care dispune;

- b) segmentarea clienților după criteriul valorii acestora;
- c) cercetarea gradului de satisfacție a clienților;
- d) elaborarea unor sugestii de strategie și acțiune.

Fiind condusă de programul inițial elaborat, strategia orientării spre client va fi actualizată continuu cu ajutorul feedback-urilor clienților .

În urma acestor trei etape cheie, hotelierii sunt impuși să considere loializarea clienților ca centrul strategiei de afaceri, nu doar o strategie tangențială. Această schimbarea este critică pentru conducerea eficientă a unei strategii de succes pentru fidelizarea clienților și pentru a obține o mai profundă înțelegere a relațiilor cu clienții.

În acest sens, în urma interviurilor efectuate cu managerii hotelurilor Codru, Dacia și Regency (anexele 2.1. și 2.2.), s-a analizat eficiența procesului de creare a strategiei de fidelizare a clienților, expusă în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Analiza comparativă a procesului de creare a strategiei de fidelizare a clientelei
[elaborat de autor]

Întrebări	Hotelul Codru	Hotelul Dacia	Hotelul Regency
Obiectivele strategice	<ul style="list-style-type: none"> - creșterea vânzătorilor - îmbunătățirea imaginii hotelului și creșterea intensiva a pietii - intensificarea comunicării cu clienții și creșterea ratei de revenire clienți 	<ul style="list-style-type: none"> - majorarea beneficiului hotelului - promovarea hotelului prin distribuirea informației de către clienți 	<ul style="list-style-type: none"> - majorarea cotei de piață a hotelului - majorarea profitului
Analiza clienților în funcție de potențial	<ul style="list-style-type: none"> - metoda grilei de alocare a gradului de atractivitate 	<ul style="list-style-type: none"> - studierea informației privind profilul și ocupația clientului - comunicarea și contactul, în limita accesibilă de către client 	<ul style="list-style-type: none"> - analiza profilului clientului, inclusiv studiul cheltuielilor în timpul sejurului
Segmentarea clienților după criteriul valorii acestora	<ul style="list-style-type: none"> - clienți corporativi - clienți individuali fideli - grupuri de clienți unici 	<ul style="list-style-type: none"> - segmentul de clienți veniți cu scop de afaceri, având ponderea majoritară - segmentul de clienți veniți cu scop de agrement și altele, pondere mică 	<ul style="list-style-type: none"> - segmentarea are loc în baza sursei de rezervare și în baza frecvenței sejururilor
Cercetarea gradului de satisfacție a clienților	<ul style="list-style-type: none"> - chestionare în formă scrisă - dialogul direct cu clienții - statistica reîntoarcerii clienților în hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - chestionarele - comunicarea directă cu clientul - utilizarea din internet a feedback-urilor 	<ul style="list-style-type: none"> - chestionarele - comunicarea directă cu clientul - utilizarea din internet a feedback-urilor
Formularea unor recomandări de strategie și acțiune	<ul style="list-style-type: none"> - formarea unor pachete cu servicii noi - mailing periodic despre ofertele speciale - verificarea periodică a corpului diplomatic - evidența permanentă a canalelor de vânzări cât și a segmentelor de clienți principali 	<ul style="list-style-type: none"> - accent pe segmentul de clienții veniți cu scop afaceri sau organizare de evenimente, atunci politica de promovare rămâne a fi accentuată pe acesta, - intensificarea politicii de promovare a altor segmente de clienți 	<ul style="list-style-type: none"> - promovarea segmentelor mai puțin exploatate de hotel

Astfel, rezultă următoarele:

1. obiectivul strategic comun tuturor hotelurilor este *creșterea profiturilor*. Hotelurile Codru și Dacia au ca scop și promovarea imaginii, pe când hotelul Regency se axează pe creșterea cotei de piață, deoarece este un hotel nou, respectiv, puțin cunoscut. Politica de „*revenire*” este inclusă doar în obiectivele hotelului Codru.

2. Nici un hotel nu analizează profilul clienților în funcție de vârstă.

3. Valoarea clienților este studiată de toate hotelurile, segmentarea lor, însă, diferă.

4. Chestionarele sunt instrumentul cel mai practicat de hotelieri, în plus se apreciază mult contactul direct cu clienții pentru a analiza gradul lor de satisfacție.

5. În perspectivă, hotelul Dacia are ca scop concentrarea pe segmentele de clienți ce la moment aduc valoare, hotelul Regency se va axa pe segmentele neexploatate de clienți, pe când managerii hotelului Codru tind să mențină relațiile cu clienții actuali, doar actualizând informația despre ei.

În consecință, se recomandă hotelierilor să construiască competențe în definirea, planificarea, execuția și monitorizarea unei strategii de fidelizare a clienților. Acest lucru i-ar înarma cu noi perspective de fidelizare a clienților, care pot fi apoi utilizate pentru a defini propunerile lor de valoare, a determina modul de alocare a resurselor, a crește eficiența cheltuielilor de marketing și a îmbunătăți experiența clienților.

La procesul de luare a deciziilor privitor la strategia de fidelizare a clientelei hotelului, se va ține cont și de procedeele fidelizării lor, adică se vor aplica mijloace de satisfacere a necesităților clienților – modalitatea emoțională (sau a atașamentului emoțional) sau vor fi aplicate metode condiționate economic prin contract (clauze / contracte de servicii, leasing, garanție, abonament), prin atașament tehnic – funcțional, când există dependență funcțională între serviciul de bază și cel complementar.

Strategia aplicării modalității emoționale poate fi pe termen scurt, strategie adoptată de întreprinderile care doresc să influențeze pentru o perioadă mică și într-un mod pozitiv percepția clienților în ceea ce privește performanțele companiei. Aceasta include folosirea reducerilor de scurtă durată la tarifele serviciilor prestate, diverse oferte sau cadouri. Strategiile atașamentului emoțional pe termen lung sunt atinse prin acțiuni care influențează pe termen lung și într-un mod pozitiv percepția clienților în ceea ce privește performanțele companiei. Astfel de strategii sunt adoptate de către hoteluri în cazul în care o calitate superioară performanțelor unui serviciu presupune implicarea personalului hotelier, precum și implicarea clientului [51, p. 90]. După cum se prezintă informația în tabelul 2.1. hotelul Codru este mai predispus să aplice strategii pe termen lung, utilizând activ resursele umane, pe când hotelurile Regency și Dacia utilizează

tactici pe termen scurt (reduceri de preț și cadouri), ceea ce îi face mai vulnerabili la schimbările pieții; strategiile pe termen scurt se consideră doar o etapă pe care trebuie s-o depășească hotelurile respective, deci, în viitorul apropiat, hotelierii vor fi nevoiți să revadă politica managerială și să includă strategii pe termen lung în activitatea lor.

Gradualitatea activității de fidelizare presupune mai mulți pași [8, p. 157]:

1. facilități legate de preț pentru a atrage cumpărătorii. Spre exemplu, hotelurile oferă clienților fideli cele mai bune camere disponibile sau fac „upgrade” după necesitate;

2. stabilirea relațiilor personalizate, relațiilor sociale cu clienții, pentru ca aceștia să devină susținători ai activității firmei prin conturarea în mintea clientului a valorii pe care acesta o obține din relația cu prestatorul;

3. stabilirea legăturilor structurale cu clienții. Aprecierea materială și relațiile sociale se unesc într-o „rețea”, care are menirea de a-l „lega” pe client și mai puternic de întreprindere. Un hotelier ar putea, spre exemplu, să pună la dispoziția unui anumit client o sală mică, echipată cu necesarul clientului, pentru un termen îndelungat.

Hotelierii înțeleg ce trebuie să facă pentru a comercializa produsul lor. Dar, adevărul este că ei gândesc foarte tradițional. Și, din păcate, ei privesc disciplina de marketing ca un element categorizat la cheltuieli, nu ca o întoarcere a investiției. Filosofia „cheltuielilor” înseamnă, de obicei, cheltuielile bugetului de marketing în timp, pentru plasarea anunțurilor în mass-media, în scopul comunicării mesajului. Acest lucru este, cu siguranță, important, cu excepția cazului în care rezultatele pot fi măsurate sau urmărite, acest lucru nu poate fi cel mai eficient mod de a face să ajungă la destinație mesajul companiei.

Mijloace propuse de specialiștii în marketing pentru realizarea scopurilor strategiilor de fidelizare vor ajuta hotelierii să aducă experiența clienților la nivelul următor. După cum a menționat anterior autorul, metodele utilizate au la bază, în general, două instrumente (care pot acționa împreună sau separat): primul este de ordin psihologic, răspunzând sentimentului de apartenență la o categorie privilegiată de clienți, recunoscuți de societate și al doilea este acel avantaj material (reduceri, cadouri) acordat clienților fideli.

Instrumentele politicilor de marketing, fiind utilizate reușit de hotelieri, vor contribui esențial la realizarea obiectivelor strategice, cât și la distribuirea rațională a bugetului de marketing:

a) **instrumente ale politicii de comunicare.** Politica de comunicare urmărește două obiective importante: construirea unui dialog permanent cu clienții pentru a contribui la atingerea așteptărilor clienților și acordarea unei atenții deosebite serviciilor de postprestare. Cele mai răspândite instrumente ale politicii de comunicare aplicate în fidelizarea clienților sunt [14, p. 5]:

Direct-mailing este o metodă care poate conține o scrisoare, cataloage, prospecte sau alte obiecte care ar atrage atenția.

Cardul de fidelitate este omniprezent în marile lanțuri hoteliere, combinând două dimensiuni: revenirea clientului atras de avantajele cumulate rezultate prin frecventarea aceleiași întreprinderi și posibilitatea întreprinderilor să-și îmbogățească baza de date cu ajutorul informațiilor despre clienți, precum și urmărirea achizițiilor realizate de aceștia, ceea ce facilitează studierea comportamentului de cumpărare și a clienților în general.

Cluburi de clienți înființate de numeroase hoteluri pornind de la unul din serviciile lor. Calitatea de membru se dobândește fie automat, în momentul achitării serviciului, fie prin plata unei cotizații. De obicei, hotelierii înființează cluburi VIP, adresându-se, de regulă, clienților de bază deosebit de importanți, oferindu-le, de regulă, servicii speciale începând de la confirmarea rezervării, până la plecarea acestora (urmată de cadouri valoroase și scrisori de mulțumire pentru vizită).

Marketingul telefonic este, pe timp ce trece, mai puțin folosit, fiind înlocuit cu instrumente de comunicare online.

Marketingul interactiv (online) este instrumentul de comunicare rezultat al dezvoltării erei informaționale, realizându-se prin sistemele online, cele mai folosite fiind E-mail sau Social Media. Avantajele acestui instrument constau în principal în accesibilitate și interacțiune. S-a produs o schimbare în încrederea publicului față de instituțiile de știri, fiind înlocuite cu Social Media – rezultatele arată că, dacă se insuflă încredere și corectitudine, pe social media se va putea construi și păstra afacerea continuu. Social Media reprezintă un marketing multiaspectual și orchestrat, pe care agențiile de publicitate îl urmăresc în scopul conectării cu ținta lor pe piață. Campaniile de marketing viral tot mai mult sunt incluse în social media [19, p. 250].

Event marketingul, numit uneori „marketingul angajamentelor”, „marketingul experiențial”, „marketingul direct” sau „marketingul de participare” este o strategie de marketing care implică în mod direct consumatorii în proces, îi invită și încurajează să participe la evoluția unui brand. Acest concept are la bază, mai curând, principiul implicării active în producerea și co-crearea programelor de marketing, în dezvoltarea relațiilor cu brandul, decât perceperea consumatorilor / clienților ca receptori pasivi de mesaje [130]. Astfel, marketingul experiențial presupune modalități inovative de prestare / livrare a experiențelor de consum înainte de achiziționarea unui produs sau utilizarea reală a unui serviciu. De exemplu, echipa departamentului de evenimente a Hotelului Codru, la orice sărbătoare națională sau internațională, îi antrenează în eveniment pe toți clienții prezenți pentru a-l trăi împreună și a-i face să înțeleagă procesul de creare a lui, fiind o surpriză plăcută pentru ei. Acest instrument de fidelizare a clienților are efecte pe termen scurt, dar este esențial în dialogul și interacțiunea cu clienții, generând entuziasm față de hotel.

Relațiile cu publicul. În hotel relațiile cu publicul includ activități cum ar fi relațiile cu presa, evenimente speciale de planificare, de informare direcționate spre sensibilizarea publicului focusat, organizarea excursiilor de familiarizare a presei (pentru ca jurnaliștii / blogger-ii ce scriu despre turismul din Moldova să poată experimenta la fața locului serviciile prestate de hotel), buletine informative, relații comunitare, filantropie. Puterea relațiilor cu publicul este bine dovedită. Este metoda cea mai eficientă din punct de vedere a costurilor de promovare a unui produs hotelier, de instituire a credibilității părților terțe, de promovare a brand-ului companiei pe piață ca leader, și, bineînțeles, sensibilizarea publicului cu serviciile prestate. Plasarea știrilor în comunicate de presă, articole și coloane constituie relația companiei cu redacțiile naționale și locale, cu redactorii și jurnaliștii. Iar mass-media oferă credibilitate mult mai semnificativă decât publicitatea tradițională [30, p. 250].

Tabelul 2.2. Instrumente ale politicii de comunicare utilizate de hoteluri [elaborat de autor]

Instrumente ale politicii de comunicare	Hotelul Codru	Hotelul Dacia	Hotelul Regency
Direct-mailing	+	+	+ / -
Cardul de fidelitate	-	-	-
Cluburi de clienți	-	-	+ / -
Marketingul telefonic	+	+	-
Marketingul interactiv	+	+	+
Event marketingul	+	-	+ / -
Relațiile cu publicul	+	+	+
Altele		-	

Analizând tabelul se constată următoarele:

1. Marketingul interactiv și relațiile cu publicul sunt instrumente ale politicii de comunicare utilizate de toate hotelurile.

2. Hotelul Codru n/d de carduri de fidelitate și nu formează cluburi de clienți. Analizând activitatea acestui hotel, se evidențiază faptul că event marketingul este un instrument foarte bine utilizat în comunicarea cu clienții. Deoarece comunicarea de la persoană la persoană este un instrument foarte eficient în promovarea hotelului, se recomandă, totuși, includerea în obiectivele strategice crearea cluburilor de clienți, cât reale, atât și cele din mediul virtual.

3. Analog, se recomandă și hotelului Dacia formarea cluburilor de clienți, în plus, se consideră oportună dezvoltarea instrumentului de event marketing – există factori favorabili.

4. Hotelul Regency utilizează direct-mailing-ul doar pentru a-și felicita clienții cu principalele sărbători ale anului, acest instrument nu este utilizat la anunțarea despre promoții speciale. Nu sunt utilizate cardurile de fidelitate și marketingul telefonic. Cluburile de clienți sunt formate doar în mediul virtual, în realitate, însă nu se poate lăuda cu o istorie de creare a cluburilor, deoarece hotelul este nou. Marketingul interactiv est activ utilizat, fiind implicat foarte des personalul în promovare. Relațiile cu publicul presupun publicarea articolelor în presa

locală, cât și internațională [108]. Este mai puțin practicat event marketingul, fapt la care ar trebui să se acorde atenție de către managementul hotelier.

b) instrumente ale politicii de preț. Următoarele măsuri sunt esențiale în cadrul managementului fidelizării clienților [14, p. 7]:

Sistemele de reduceri și bonusuri. Acordă clienților înlesniri financiare în cazul îndeplinirii anumitor condiții, cu scopul introducerii unor obstacole în calea unei posibile migrări a clienților. Au fost prezentate anterior exemple de strategii utilizate de hotelieri la începutul anilor '80, inspirate de la companiile aeriene. Principala dezavantaj al acestor sisteme de facilități este că sunt copiate de către concurenți, ele nefiind atât de profitabile pe termen lung.

Stimulente financiare oferă posibilitatea acumulării de puncte în timpul achitării serviciilor, acestea fiind convertite ulterior în avantaje personale.

Diferențierea prețurilor presupune promovarea unor prețuri diferențiate ca nivel pentru aceeași ofertă.

Premii de fidelitate, valori oferite sub diverse forme, fiind proporționale cu fidelitatea clientului față de un anumit prestator.

Tabelul 2.3. Instrumentele politicii de preț ale hotelurilor Codru, Dacia și Regency

[elaborat de autor]

Instrumente ale politicii de preț	Hotelul Codru	Hotelul Dacia	Hotelul Regency
Sistemele de reduceri și bonusuri	+	+	+
Stimulente financiare	+	-	-
Diferențierea prețurilor	+	+	-
Premii de fidelitate	-	-	-
Altele			

Din tabelul de mai sus se evidențiază că toate hotelurile se axează mai mult pe diverse sisteme de reduceri și bonusuri. Acest fapt nu se consideră unul favorabil pe termen lung, deoarece implică reduceri de costuri des neprevizibile, cât și posibilitatea de copiere a acestor tehnici de către concurenți, respectiv se constată ineficiența lor. Hotelurile Codru și Dacia, în cadrul aceluiași oferte, practică diferențierea prețurilor pentru clienții ce au relații de durată cu hotelul. Premiile de fidelitate rămân un instrument neexploatat, acest fapt creează oportunitate de dezvoltare a acestei politici de către hotelieri: se recomandă de studiat ofertele municipale de activități, ulterior să se concludă acorduri de colaborare, clienții beneficiind de serviciile oferite de companiile ofertante, iar avantajele vor fi evidente pentru toți membrii implicați în aceste relații.

c) instrumente ale politicii de prestare. Actualmente, conducătorii întreprinderilor consideră că principalul obiectiv constă în îmbunătățirea calității prestării serviciilor, deoarece, conform ultimilor studii, există o legătură strânsă între calitatea prestării serviciilor, satisfacția clientului și

profitabilitatea firmei. Astfel, se impune aplicarea unui management total cu implicarea personalului, precum și implementarea unor sisteme de evaluare și recompensă. Pe lângă îmbunătățirea calității prestării serviciilor, ca modalitate de fidelizare, mai pot fi folosite și programe speciale de însoțire a serviciilor de bază cu cele complementare, un design deosebit al interiorului, oferte de servicii, programe inovative de fidelizare în ajutorul tehnicilor comune de fidelizare a clienților.

Fiind mereu în căutare de inovații, designerii tratează proiectele lor, precum și conceptul de personalizare, în jurul valorii de stimulare a 5 simțuri ale clientului: designul, iluminarea, muzica de fundal, mirosurile, texturile și materialele [153]. Un design bun poate crește în mod clar performanța unui hotel, ulterior având capacitatea de a ridica ratele camerelor. Acesta poate contribui, de asemenea, la creșterea câștigurilor prin reducerea costurilor de personal și de energie, precum și cheltuielilor operaționale și de întreținere. În schimb, designul slab poate accelera uzura morală și fizică funcțională, scăzând astfel valoarea sa. De asemenea, poate influența negativ asupra nivelului de satisfacție și de servire a clienților în cazul unui design nesatisfăcător sau al unui extravagant.

Tabelul 2.4. Instrumentele politicii de prestare ale hotelurilor Codru, Dacia și Regency

[elaborat de autor]

Instrumente ale politicii de prestare	Hotelul Codru	Hotelul Dacia	Hotelul Regency
Îmbunătățirea calității totale a prestării serviciilor	+	+	+
Programe speciale de însoțire a serviciilor de bază cu cele complementare	+	+	+ / -
Îmbunătățirea designului interiorului	+	+	+ / -
Oferte de servicii speciale	+	+	-
Altele			

După cum se observă din tabelul de mai sus, toate hotelurile intens utilizează acest instrument al politicii de marketing. Hotelul Regency, însă, mai puțin se axează pe oferte de servicii speciale, deoarece acestea presupun eforturi și costuri suplimentare, timp și implicare a mai multor departamente în prestarea lor.

Instrumentele prezentate mai sus nu sunt suficiente pentru crearea strategiilor de fidelizare, dar utilizarea lor nu poate fi exclusă. De aceea, hotelierii trebuie să realizeze importanța lor ca aspect al strategiilor de marketing, în plus, să conștientizeze faptul că ele, fiind utilizate în ansamblu, creează un proces dinamic și în continuă schimbare.

Actualmente strategiile de fidelizare nu se referă doar la puncte acumulate pe carduri, după cum s-a menționat anterior, ele implică o multitudine de aspecte relaționale, emoționale, cât și tehnologii avansate, iar înțelegerea acestui fapt de către managerii hotelieri este vitală. Prin utilizarea instrumentelor de analiză actuale ale Managementului Relațiilor cu Clienții, hotelurile pot captura, analiza și influența datele comportamentale, tranzacționale și operaționale acumulate din interacțiunile cu clienții care au loc la multiplele puncte de contact (frontdesk, restaurant, camere).

CRM este considerat ideal pentru industria hotelieră atunci când este pus în aplicare cu succes și eficient, dat fiind faptul că deținerea datelor despre clienți permite transformarea lor în cunoștințe utile despre ei [126, p. 221]. Astfel, autorul sugerează managerilor hotelieri să acorde mai multă atenție dimensiunilor CRM și capacităților de marketing pentru a îmbunătăți competitivitatea și performanța hotelului, cât și pentru a menține relații de lungă durată cu clienții întreprinderii. În final, strategiile CRM adoptate de manageri își vor resimți efectele în sporul de clienți fideli, care reprezintă forța ascunsă în spatele dezvoltării economice a întreprinderii, creșterii profitului, a valorii de durată și a trecerii în umbră pe termen lung a concurenților. Beneficiile economice ale fidelizării clientului sunt măsurabile. Atunci când o companie oferă în mod consecvent valoare superioară și câștigă fidelitatea clienților, cota de piață și veniturile cresc, iar costul de achiziție de noi clienți scade. Influența, atât directă, cât și indirectă a clienților se reflectă prin intermediul generării de dobânzi încurajând patronajul noilor clienți sau a altor acțiuni sau comportamente care creează valoare întreprinderii.

Autorul recomandă ca economiile rezultate din scăderea costurilor de achiziție a noilor clienți să fie utilizate pentru remunerarea mai bună a personalului, ceea ce ar declanșa un lanț de evenimente, prezentat în figura 2.1:

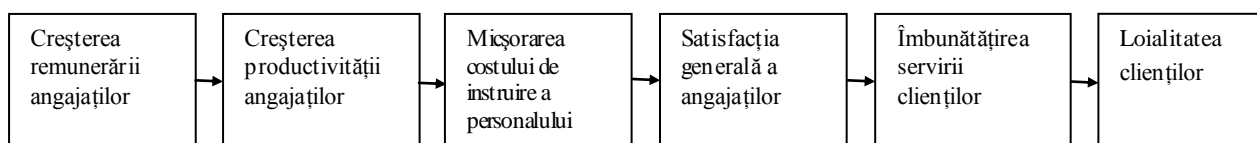


Fig. 2.1. Influența personalului asupra loialității [elaborată de autor]

Astfel, după cum se prezintă în figura de mai sus, creșterea remunerării stimulează moral angajații și angajamentul acestora; aceasta cauzează creșterea productivității lor; creșterea interesului și a atenției duce la micșorarea costurilor de instruire a personalului; satisfacția generală a angajaților, combinată cu experiența lor, ajută la îmbunătățirea servirii clienților, care, la rândul lor, sunt mai înclinați apoi să rămână loiali companiei.

În cele din urmă, dat fiind faptul că cei mai buni clienți și angajați devin parte a sistemului managerial bazat pe fidelizare, concurenții sunt lăsați să supraviețuiască cu clienți mai puțin solicitați și angajați mai puțin competenți. Pentru a avea succes în competiția fidelizării clienților, hotelierii trebuie să înțeleagă relațiile dintre păstrarea clienților și alte părți ale afacerii și să fie în măsură să cuantifice legăturilor dintre procesul de fidelizare și profituri. Aceasta implică regândirea și accentuarea a patru aspecte importante ale afacerii: clienții, serviciile oferite, angajații și sistemele de măsurare. Potrivit Dr. W. Edwards Deming [138], adevăratul rol al managementului dezvoltat este *previziunea*, adică utilizând metode de creștere a câștigurilor pe termen scurt ca o strategie primară de performanță, acest fapt nu va duce la creșterea profiturilor pe termen lung, excluzând posibilitatea

prezicerii performanțelor viitoare și a estimării valorilor de loialitate. Profitul, desigur, este indispensabil. Cu toate acestea, profitul este întotdeauna o consecință a creării de valoare. Crearea de valoare pentru client este fundamentul oricărui sistem de afaceri de succes: se fidelizează clientela, fidelizarea duce, la rândul său, la creșterea profitului și a plusvalorii – aceasta fiind spirala ascendentă continuă și previzibilă.

2.2. Analiza tipurilor de clienți, a determinanților și gradului de fidelitate pe piața serviciilor hoteliere în perspectiva teoriei generațiilor

O strategie de brand de succes trebuie să se bazeze pe crearea loialității față de marcă. Pentru atingerea acestui obiectiv, clienții trebuie să fie clasificați în funcție de loialitatea lor, apoi mixul de marketing trebuie ajustat în funcție de această clasificare. Diferite tipuri de clienți caută diferite tipuri de beneficii de la hoteluri. Este esențial pentru hotelieri să identifice tipul de client și să-i satisfacă necesitățile individuale. Pentru aceasta se vor crea strategii care ar implica demersul ce include:

1. stabilirea domeniului de referință al fidelizării care poate fi *prestatorul, serviciul, marca*;
2. stabilirea grupurilor țintă ale fidelizării, prin analiza portofoliului de clienți care constă în clasificarea clienților după diverse criterii:

- venituri disponibile;
- ciclul de viață al clientului;
- valoarea vânzărilor către client până în prezent și în conturarea *valorii clientului*.

Până nu demult, în teoria și practica de marketing preocupările erau concentrate pentru atragerea de noi clienți. În prezent cercetările de marketing sunt orientate tot mai mult spre clienții existenți, în scopul atașării acestora de întreprindere. Oricum, fiecare client va trece anumite etape până a-i valorifica potențialul, ceea ce ar presupune următoarele cicluri de viață al clientului, prezentate în figura 2.2.:

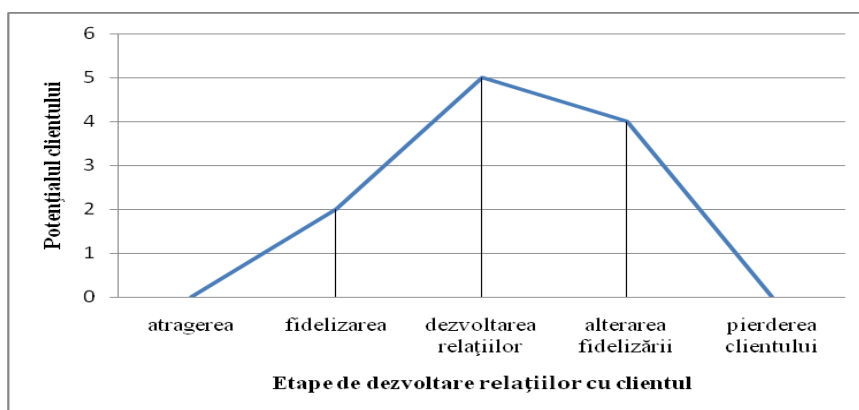


Fig. 2.2. Ciclul de viață al clientului [elaborată de autor]

Astfel, vom avea: atragerea clientului, pentru a largi baza de date de care se dispune; fidelizarea lui; dezvoltarea relațiilor cu clientul fidel prin creșterea valorii lui prestând diverse servicii adiționale, alterarea fidelizării (prin oferirea serviciilor slabe) și pierderea clientului.

Înțelegerea nivelurilor de clienți și valoarea monetară pe care fiecare dintre aceste niveluri o reprezintă pentru hotel este de o importanță vitală. De aceea, categoriile de clientelă trebuie atent studiate, strategia de fidelizare a fiecărui grup fiind abordată în funcție de particularitățile identificate individual, or hotelurile care doresc să valorifice potențialul oferit de aplicarea principiilor de marketing relațional calculează și monitorizează un indicator extrem de important, *valoarea clientului* pe parcursul întregii durate a relației cu hotelul (valoarea clientului pe parcursul „vieții” sale alături de hotel). Această valoare se calculează ca valoare actualizată a întregului flux de profituri pe care îl generează relația cu clientul, considerând un orizont de timp mediu sau lung. Practicienii consideră adesea o durată de doi până la cinci ani pentru estimarea valorii viitoare actualizate. Estimarea în unități monetare a valorii respective (VVi) se poate realiza cu ajutorul următoarei formule [10, p. 41]:

$$VV_i = \sum_{t=1}^T (S_{it} - CD_{it}) - CM_{it} \left(\frac{1}{1 + \delta} \right)^t \quad (2.1.)$$

unde: i identifică clientul considerat; t (de la 1 la T) este unitatea de timp (lună, an etc.); S_{it} sunt cumpărările realizate de clientul i (vânzările hotelului către clientul respectiv); CD_{it} sunt costurile directe asociate clientului i ; CM_{it} sunt costurile de marketing asociate clientului i ; δ este rata dobânzii (costul capitalului care este utilizat pentru a calcula valoarea netă actualizată) corespunzătoare unității de timp t .

Valoarea clientului pe parcursul întregii durate a relației cu hotelul este cu atât mai mare cu cât costurile asociate sunt mai mici. Monitorizarea atentă a costurilor va permite hotelului să sporească profitabilitatea clientului. Interesul pentru estimarea valorii actualizate a profiturilor pe care le va genera clientul determină o creștere a importanței strategiilor de fidelizare a clienților. Cu cât clientul va continua să colaboreze cu prestatorul o perioadă mai îndelungată, cu atât valoarea profiturilor hotelului va fi mai mare [10, p. 41].

Pentru ca întreprinderea să-și stabilească prioritățile în privința clienților, este necesară cunoașterea judicioasă a acestora prin analiza portofoliului lor, a bazei de date care include informații detaliate despre aceștia: veniturile încasate de la clienți, durata colaborării cu clientul, posibilitatea de a se transforma în promotor al serviciilor consumate în cadrul întreprinderii.

O primă abordare a clasificării clienților luând în considerare gradul lor de loialitate este prezentată de George H. Brown [46, p. 53], conform căruia cumpărătorii pot fi împărțiți în patru grupe:

1. loialii de bază (cumpără mereu aceeași marcă),
2. parțial loiali (loiali a două - trei mărci),
3. schimbători (loiali unui brand pentru o perioadă de timp, dar ușor trec de la un brand la altul din cauza anumitor avantaje oferite de noul brand)
4. comutatori (nu arată loialitate față de nici un brand, comutează de la brand cu orice ocazie).

Fiecare piață constă dintr-un număr diferit de clienți din aceste categorii. Una din provocările majore cu care se confruntă industria hotelieră este ignoranța oamenilor de a identifica programul de loialitate, precum și utilizarea lui în mod corespunzător. Clienții nu realizează că obțin un beneficiu în cazul în care rămân în același hotel repetat și, în consecință, vizitează de fiecare dată diferite hoteluri. Astfel, devine evident că oamenii ar trebui să fie educați în mod corespunzător cu privire la avantajul programelor de loialitate oferite de hotelieri, iar segmentarea lor ar facilita acest proces.

În bibliografia de specialitate se atestă diverse abordări a categoriilor de clienți din punct de vedere a loialității lor față de marcă. De exemplu David A. Aaker [32] prezintă cinci niveluri de loialitate de brand și grupuri de clienți:

- primul nivel reprezintă clienții *neloiali* – sunt complet indiferenți față de branduri, fiecare brand fiind perceput ca fiind adecvat dacă are prețul acceptabil.
- al doilea nivel cuprinde clienții *mulțumiți* sau cel puțin *nu nemulțumiți*. Acești clienți pot fi vulnerabili la concurenți, pot crea un avantaj important în caz de comutare.
- al treilea nivel este format din clienți *satisfăcuți* de costurile de transfer (pierdere de timp, bani, sau avantaje de loialitate dobândite, riscurile de performanță asociate cu comutare etc.). În acest caz, concurenții trebuie să creeze un stimulent de comutare oferind un beneficiu suficient de mare pentru a compensa costurile de comutare.
- al patrulea nivel conține clienții cărora le place cu adevărat marca având un *atașament emoțional*. Motivul atașamentul emoțional nu este clar identificabil, uneori doar faptul că a existat o relație de lungă durată poate crea un efect puternic.
- al cincilea nivel reprezintă clienții *angajați*, mândri că au descoperit și utilizat brandul și pentru care brandul este foarte important atât funcțional, cât și expresie a personalității lor. Valoarea acestei categorii de clienți rezidă în impactul pe care îl au asupra altora prin recomandările lor.

Având în vedere nivelul de implicare și cel al diferențelor percepute dintre mărci, Henry Assael [83] identifică patru tipuri de consumatori:

a) complecși în loialitate – în primul rând cercetează, apoi dezvoltă convingeri și atitudini despre brand și, în cele din urmă fac o alegere grijulie. Marketerii trebuie să educe consumatorii cu privire atributele brandului, să diferențieze și să descrie caracteristicile brandului, precum și să motiveze managerii pe vânzări spre a influența alegerea mărcii.

b) ce dispun de disonanță în loialitate – analizează situația pe piață și cumpără destul de repede, deoarece consideră că majoritatea brandurilor dintr-o gamă de preț fiind asemănătoare. După achiziționare, ei simt disonanță observând anumite caracteristici îngrijorătoare sau auzind lucruri favorabile despre alte branduri, dar caută informații care ar sprijini alegerea lor. În cazul acestor consumatori, marketerii ar trebui să ofere evaluări care i-ar ajuta să nu regrete opțiunea lor.

c) ce dispun de obișnuință în loialitate – iau decizii bazate pe familiaritatea mărcii. Ține de cumpărarea aceleași mărci din obișnuință, deoarece aceștea sunt receptori pasivi de informație transmisă prin publicitate. În cazul acestor consumatori, marketerii ar trebui să încerce să fie omniprezenți.

d) căutători de varietate / comutatorii de branduri – cei ce caută varietate mai mult decât nemulțumire. Acești consumatori au unele convingeri despre branduri, ei aleg mărcile fără multă evaluare, evaluându-le în timpul consumului. În cazul acestor cumpărători, marketerii ar putea oferi prețuri mai mici, cupoane, bonusuri etc. și ar trebui în mod constant să reconfigureze caracteristicile brandului, astfel încât să ofere ceva nou, etc.

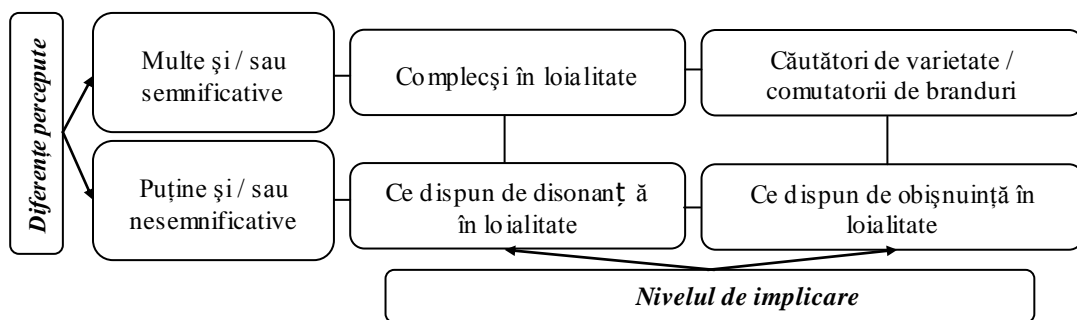


Fig. 2.3. Tipuri de loialiști în funcție de nivelul de implicare și de diferențele percepute [127, p. 85]

Rowley și Daves [127, p. 85] propun segmentarea clienților ne-loiali în funcție de patronajul repetitiv sau intenția de a continua cumpărăturile și în funcție de atitudini relative sau recomandările făcute altora din inerție (asociate cu un comportament și atitudine care este relativ pasivă și nu de natură să influențeze pe alții și care pot sau nu pot duce la cumpărare) sau cele negative (respectiv cu atitudini negative puternice, sau comportamente care încearcă să submineze un brand) (figura 2.4.):

a) loiali neangajați – neutri și neinteresați. Ei nu au fost niciodată clienții pentru că nu cunosc brandul, sau produsul / serviciul nu este relevant pentru ei, sau produsul / serviciul nu le este

accesibil. Cu toate acestea, aceste circumstanțe se pot schimba și ei pot fi clienți în viitor. Marketerii trebuie să se concentreze pe promovare pentru a face cunoscut brandul.

b) loiali perturbați - clienții existenți care suferă o perturbare temporară în statutul lor de loialitate continuă și pun sub semnul întrebării presupunerile anterioare cu privire la o marcă, pentru că au avut o experiență negativă în relația cu brandul, sau fac o comparație nefavorabilă cu alte branduri, sau au perceput promoțiile brandurilor competitive, ceea ce i-ar tenta să încerce alternative. Acești clienți ar putea fi încurajați sau ispitiți să ia în considerare re-angajamentul față de marcă, cu condiția ca ei să fie monitorizați pentru a înțelege lacuna întreprinderii în experiența anterioară negativă a lor.

c) loialii dezamăgiți sunt clienții care au fost loiali, dar a căror loialitate este în descreștere. Comportamentul lor manifestă nedorință de a procura serviciile brandului în prezent și este puțin probabil să o facă în viitor. Atitudinea lor a încetat să fie pozitivă față de brand, dar de multe ori rămâne mai degrabă neutră decât negativă, datorită experiențelor pozitive anterioare cu brandul. Decepția apare din cauza unei experiențe negative cu brandul, a unei experiențe pozitive cu un concurent, sau modificările în concordanță dintre cerințele clienților și gama de produse / servicii asociate cu brand-ul. Clienții dezamăgiți sunt susceptibili strategiilor similare cu cele utilizate pentru loialii perturbați, cu condiția că posibilitatea de a aborda anumite incidente specifice a trecut.

d) loiali perturbatori sunt clienții anteriori, care au atitudini negative puternice și comportamente în ceea ce privește marca. Ei susțin opinii negative asupra brandului și sunt susceptibili de a comunica le altora, eventual foarte zgomotos. Clienții perturbatori / distrugători nu sunt susceptibili de a fi iarăși convertiți în clienți fideli. Accentul trebuie să fie pe negarea efectului oricărui aspect negativ asupra imaginii de brand pe care acești clienți îl pot realiza, fie în mass-media, fie prin intermediul grupurilor de presiune, sau prin comunicarea de la persoană la persoană. Pentru a avea succes în acest demers, întreprinderile trebuie să înțeleagă deficiențele majore anterioare sau defectele în performanța serviciului și să le elimine apoi să demonstreze că toate aceste probleme au fost eliminate.

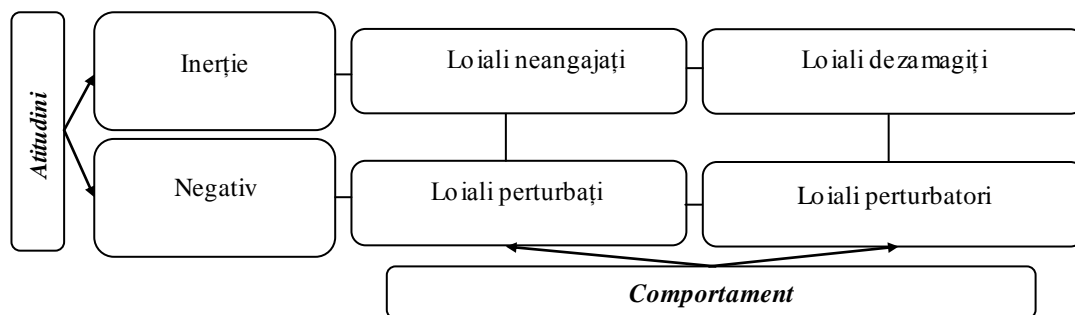


Fig. 2.4. Tipuri de clienți în funcție de comportament și atitudini [127, p.86]

O altă divizare a tipurilor de clienți în funcție de loialitatea lor față de companie / brand o este promovată de Kotler Ph., și anume [14, p. 313]:

1. *clienții star*, care au un potențial ridicat de profitabilitate și o valoare ridicată care necesită o abordare diferențiată printr-o strategie focalizată de fidelizare;

2. *clienți productivi*, care au valoare ridicată dar care au o durată previzibilă a relației de afaceri relativ redusă, aceștia se pot fideliza prin intermediul cluburilor;

3. *clienții semn de întrebare*, care au un potențial ridicat de profitabilitate și o valoare în creștere putând fi transformați în viitor în clienți star;

4. *clienții problematici*, care aduc venituri reduse instituției, iar perspectivele de dezvoltare nu sunt favorabile.

O abordare recentă este cea a lui Mark Hunter [95], care consideră că există:

- clienții fideli: reprezintă nu mai mult de 20 la sută din baza de clienți, dar fac mai mult de 50 la sută din vânzări.

- clienții discount: achiziționează frecvent, dar deciziile lor sunt bazate pe dimensiunea reducerilor și promoțiilor oferite.

- clienții impulsivi: achiziționează la necesitate și din capricii. Ei vor cumpăra ceea ce pare bun la momentul respectiv.

- clienții ghidați de necesitate: au intenție de a cumpăra un anumit tip de produs.

- clienții rătăciți: nu au un plan anumit de procurare la intrarea în magazin – sunt în căutarea unui sentiment de experiență și / sau comunitate.

Worcester R. M. [158] constată, însă, că relația unui individ cu o companie trece prin următoarele etape: suspect, prospect, client, loialist și, în mod ideal, în final, avocat. Acesta din urmă reduce costurile de marketing prin activitatea lui, și, chiar dacă promovarea comunicării de la persoană la persoană nu este cea mai ieftină metodă, de multe ori ea este cea mai eficientă și mai convingătoare.

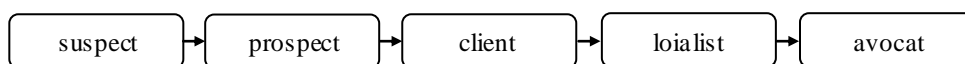


Fig. 2.5. Etapizarea clienților [158, p. 150]

Când profitabilitatea și loialitatea sunt luate simultan în considerare, devine clar că diferiți clienți trebuie să fi tratați în mod diferit. Astfel, Werner Reinartz și V. Kumar identifică patru tipuri de clienți în funcție de profitabilitatea lor și durata relației cu compania [155, p. 91].

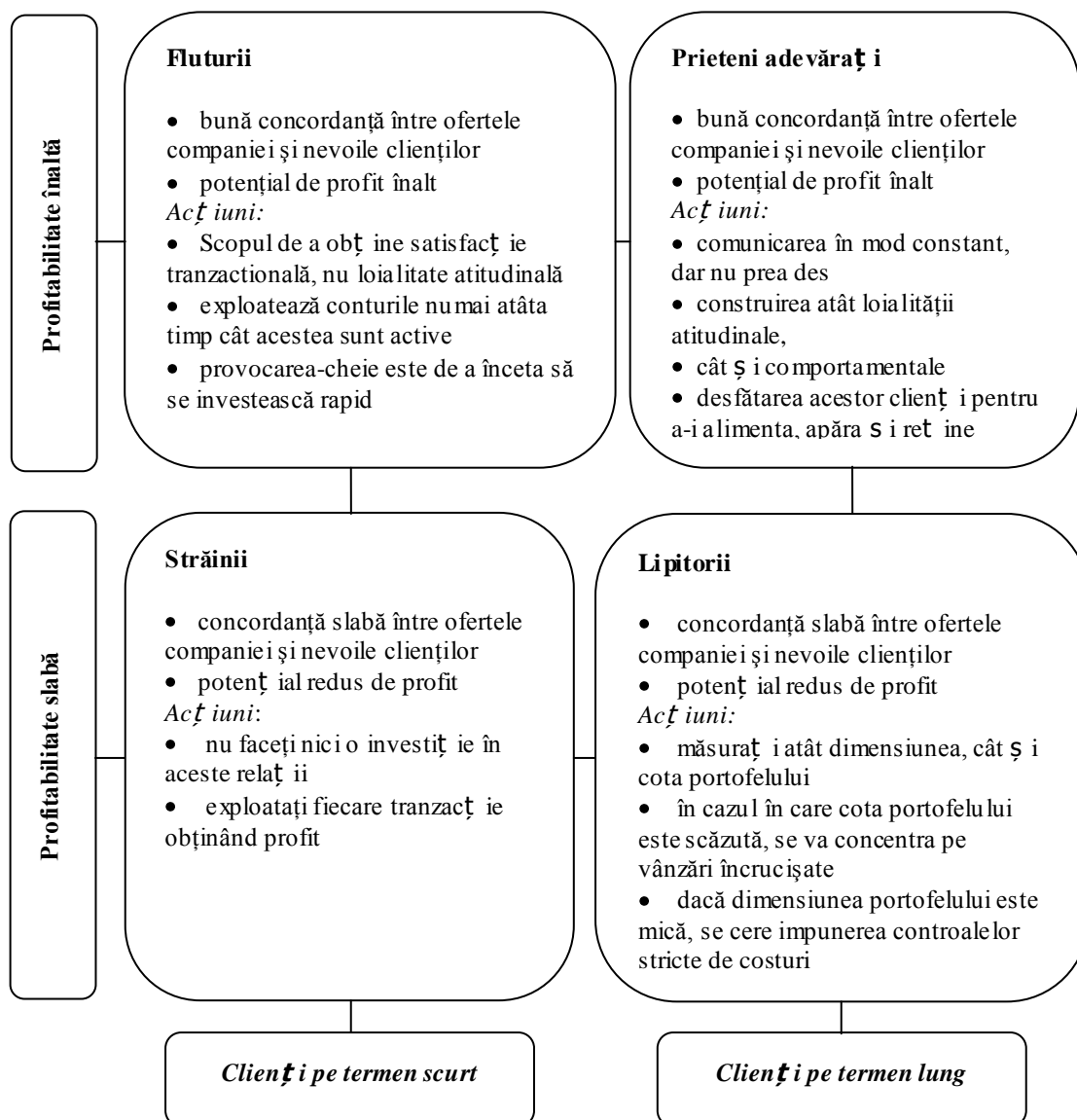


Fig. 2.6. Tipuri de clienți după profitabilitate și durata relației cu compania [155, p. 91]

Gradul de angajament al clienților față de companie este necesar a fi studiat pentru acele grupuri de clienți, care sunt cele mai expuse riscului de dezertare. De multe ori segmentele de clienți cu grad divers de fidelizare vor avea nevoi și priorități diferite, ei vor avea cu siguranță percepții diferite ale performanței organizației și, prin urmare, va fi necesară definirea strategiilor distincte pentru diferite segmente de loialitate. Nigel Hill (2007) [90, p. 215] ș.a. propun o segmentare a clienților în funcție de gradul lor de loialitate față de companie, totodată venind cu implicații manageriale pentru fiecare categorie (figura 2.7.).

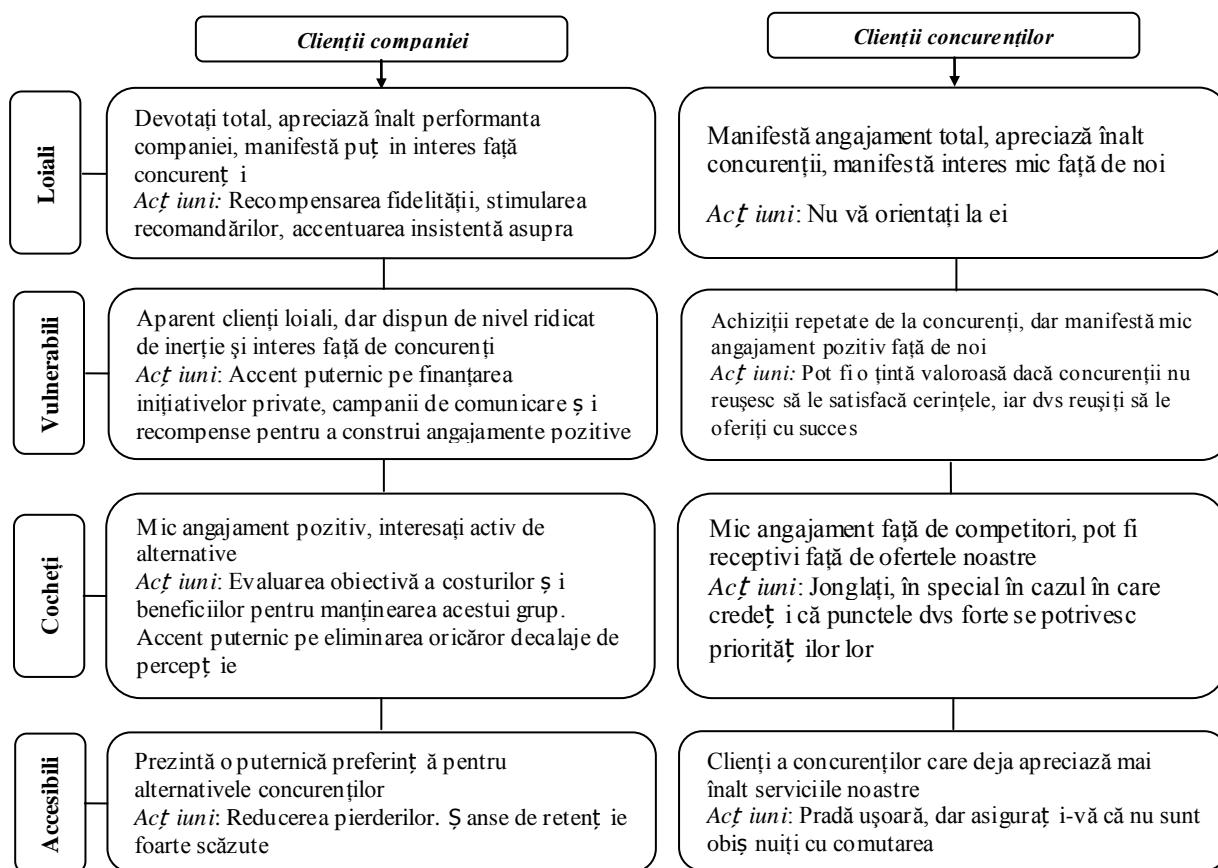


Fig. 2.7. Tipologia clienților în funcție de loialitate [90, p. 215]

Pentru a reduce ambiguitatea ce se referă la diversele tipologii de clientelă, autorul prezintă ipoteze care analizează profilul clienților hotelieri, bazându-se pe caracteristicile generațiilor. Referindu-se la structura dimensionalității loialității față de brand și interdependențele între loialitatea față de marcă și determinanții acesteia, propuse de Dwi Suhartanto PhD în studiul „O examinare a loialității față de brand în industria hotelieră din Indonezia” [60, p. 52], cât și la studiul caracteristicilor generațiilor efectuat la Everett Community College (anexa 1.2.) autorul propune, inițial, analiza acestor caracteristici din spectrul necesităților domeniului hotelier, ulterior integrarea profilurilor în modelul propus de Dwi Suhartanto PhD. Astfel se va testa relația de mediere dintre factorii determinanți ai loialității și impactul lor asupra generațiilor.

Dat fiind faptul că problematica loialității clienților este extrem de importantă la fiecare generație și pentru a echilibra tratarea procesului de fidelizare a clienților din diferite generații, determinanți ca puterea de cumpărare, tariful pe cameră și timpul disponibil vor fi considerați în mod implicit aceiași pentru toți [17].

Așadar, se stabilesc *caracteristicile specifice* ale generațiilor de clienți hotelieri:

Gen L - loialitate și simț al datoriei.

Caracteristici specifice: sunt foarte fideli, respectă autoritățile, mai puțin se simt adepții tehnologiilor, logici, conformiști. Conformitatea pare a fi biletul spre succes [88]. În ceea ce privește

caracteristicile lor, stilul lor de viață și atitudinile, ei se bazează pe modalitatea de „încercat, real, testat” de a face lucrurile, nu se consideră a fi neajutorați sau dependenți de altcineva.

Servicii prestate, factori determinanți ai loialității: hotelierii, pentru a-i fideliza, vor utiliza tehnici ce subliniază valorile tradiționale, cum ar fi disciplina, abnegația, supunerea față de autoritate, conformitate, angajament, responsabilitate. Un hotelier trebuie să câștige încrederea lor, deoarece ei cred că cuvântul unei persoane este o obligațiune. Ei apreciază teme romantice, cine la lumina lumânărilor și muzică lentă. Acești tradiționaliști vor fi clienți pentru viață dacă li se va oferi un produs de calitate și ceea ce își doresc. Alimentele le consumă cu un conținut scăzut de grăsimi, zahăr, sare, colesterol. Este de datoria chelnerului să anunțe cantitățile de aceste ingrediente la solicitarea bucatelor. În termeni de comunicare, se recomandă a utiliza salutările formale, strângerile ferme de mână, postura verticală; contactul direct, de asemenea, funcționează bine. Ei apreciază informații sintetizate astfel încât să nu piardă timpul. Hotelierii trebuie să le arate aprecierea cu mesaje precum „noi respectăm experiența dumneavoastră” sau „apreciem perseverența dvs”. Le place să fie tratați ca având o insignă de distincție și onoare, care la rândul său le dă permisiunea de a cheltui banii lor [88]. Folosind termeni, cum ar fi „noi” și „nouă” se poate construi un sentiment de încredere. Informațiile prezentate lor ar trebui să fie ușor de digerat, neconflictuale și necontrovertate. Hotelierii vor petrece timp suplimentar ascultând nevoile lor. Este necesară prezența instrumentelor de comunicare, cum ar fi: radioul, televiziunea, revistele și internetul.

Gen BB (1943-1959) – Realizarea prin muncă. Pe măsură ce generația Gen BB începe să se pensioneze și să se orienteze spre călătorii sau alte bunuri de lux, impactul lor asupra industriei de turism ar trebui să ofere un flux constant de venituri pentru următoarele câteva decenii. Ei, de fapt, s-au dovedit a fi mai interesați în a merge pe croaziere decât oricare altă generație, deoarece ritmul este lent, nu există evenimente stabilite, și permite în persoană să studieze noi puncte de interes, fără a rezerva hoteluri și transport.

Caracteristici specifice: mai pretențioși, generație activă - atât mental cât și fizic, au tendința de a se simți „mereu tineri”, călătoriile sunt o necesitate, nu un lux, ador distracțiile, cer satisfacții imediate, se consideră speciali, unici. Ei știu sigur ce caută.

Servicii prestate, factori determinanți ai loialității: când persoanele acestei generații călătoresc, le place să vadă și să facă lucruri care sunt diferite de ceea ce este oferit la domiciliu. Le place să aibă o gamă largă de opțiuni cumulate cu un anumit sentiment de libertate de călătorie. BB se vor bucura de confortul unui pachet de vacanță, deoarece au nevoie de călătorii relativ lipsite de stres, dar se vor revolta de prea multă strictețe. Le plac aventurile, dar nu se lipsesc de confort. Sunt foarte pricepuți la tehnică, fac rezervări online, dar, au necesitatea, totuși, de a comunica cu cineva în persoană. Sunt intoleranți față de așteptare, în caz de necesitate, se recomandă a li se oferi oportunități de distracții.

Preferă interacțiunile cu localnicii. Este importantă personalizarea sau iluzia ei [56]. Cazarea trebuie să reflecte experiența locului, fără a fi de rea calitate. Ei nu vor un hotel în stil generic, dar cer facilități cu care sunt obișnuiți. Le lipsește timpul. Pentru a se relaxa de la programul lor stresant, ei utilizează spa-urile unde nu vor face absolut nimic, dar vor fi răsfățați. Sau pot merge spre extrema opusă, alegerea aventurilor, care sunt din punct de vedere și fizic și mintal, provocatoare. Ei vor plăti pentru lux, experiență și confort, respectiv, vor necesita un nivel înalt de servire. Programele de loialitate au o importanță redusă pentru această generație, probabil din cauza modului de gestionare a lor și de obținere a recompenselor, de aceea este generația care cere personalizarea serviciului.

Așadar, pentru a atrage și menține acest segment de turiști, se recomandă:

- Păstrarea marketingului relevant prin înțelegerea obiceiurilor de cumpărare ale turiștilor BB și înțelegerea nevoilor de consum.

- Păstrarea marketingului virtual pentru grupul cu cea mai rapidă creștere de utilizatori social media.

- Furnizarea și promovarea experiențelor memorabile și interesante pentru BB, inclusiv oportunități de servire simultan a mai multor generații. Personalizarea serviciului.

- Păstrarea marketingului simplu, prezentând modul în care proprietatea hotelului poate oferi confortul, care este atât de valoros pentru această generație [156].

Gen X (1959-1977) – În căutarea provocărilor și a cunoștințelor.

Caracteristici specifice: sunt în căutarea brand-urilor, dar nu sunt loiali lor, iubesc stilul, confortul, au pretenții alimentare. Sunt extrem de afectați de tehnologie, diversitate, schimbare și alegeri, ceea ce duce la comportamente aparent paradoxale și evazive în deciziile lor de cumpărare [120]. Membrii acestei generații petrec mult timp pe site-uri guvernamentale pentru obținerea informațiilor financiare, ceea ce îi face o țintă ușoară pentru publicitatea brandurilor de lux de pe aceste surse [115].

Servicii prestate, factori determinanți ai loialității: ei sunt dispuși să caute constant un loc unde să stea, unul ce are stil, nu rezervă același lanț hotelier pe care le-au folosit în vacanțele de familie, așadar, ei sunt predispuși la selectarea hotelurilor de tip boutique în detrimentul marilor lanțuri; în dormitoare totul este înlocuit cu lucruri de marcă, tipica „operă de artă a hotelului” se va înlocui cu fotografia elegantă în alb-negru [136]. Ei sunt foarte pretențioși la serviciile de baie, de aceea, acest aspect este bine analizat de marii hotelieri; această generație este bine familiarizată cu tehnologiile, de aceea este imperativă accesibilitatea la curentul electric pentru suporturile de care dispun. Meniurile se cer a fi sănătoase și ecologice, localurile pentru alimentare trebuie să lucreze 24 ore și să satisfacă diverse preferințe alimentare [91, p. 97]. Personalul de recepție trebuie să fie mai receptiv, să fie îmbrăcat în uniformă business mai modernă sau chiar mai „chipeșă”. Programele de loialitate

sunt pentru ei importante doar pentru acumularea de puncte din călătoriile de afaceri și răscumpărarea lor în interes personal. Ei sunt consumatori de divertisment, astfel încât au de gând să facă mai multe lucruri plăcute în timp ce călătoresc. Nu contează dacă călătoresc pentru afaceri sau pentru agrement, ei vor găsi cel mai probabil, ceva timp pentru un pic de distracție. De fapt, ei sunt foarte mândri de călătoriile de agrement [146]. Oaspeții acestei generații au, de asemenea, cerințe specifice cu privire la vizitele evenimentelor. Ei doresc să știe la ce să se aștepte de la evenimentul la care sunt invitați. Au nevoie de informații transparente, oneste și care să aibă caracter cât mai personal posibil. Doresc să știe exact pentru ce plătesc și ce vor primi în schimb [139]. Astfel, răspunsul la nevoile consumatorilor Gen X a luat forma de cybercafé, restaurante de divertisment și săli de degustării a băuturilor alcoolice.

Gen Y (1978-1994) - Coaching și feedback.

Caracteristici specifice: echilibru între muncă și viață, comunicare în masă, realizarea personală ca un factor principal de motivație, determinare și ambiție, și, prin urmare, doresc să avanseze cât mai repede posibil în viața profesională, doresc să devină mai calificați și să acumuleze mai multe cunoștințe, experimentalism și deschidere spre încercarea de branduri noi, dar nu poate fi simplu de agățat această mulțime pentru termen lung.

Servicii prestate, factori determinanți ai loialității: turiștii acestei generații sunt fericiți de a avea posibilitatea on-line check-in-lui și nu vor în special să stea în cozi sau să interacționeze cu o persoană. Hotelul ideal ar avea un design clasic, cu „wow factor”, includ zone deschise cu muzică relaxantă („chill-out zone”), zone în aer liber, opțiuni de luat masa în atmosferă informală, posibilități de acomodarea a animalelor de companie. Ei doresc ca hotelul să aibă angajamente față de mediu, să ofere o tehnologie avansată și să dispună de oferte gratuite de comunicare. Se simt mai mulțumiți atunci când:

- primesc o atenție personală. Generația care nu aruncă chestionare cu comentarii în boxă, ei sunt online permanent și au convingeri certe despre ce le place și ce le displace. Serviciile excepționale sunt foarte apreciate de ei – pot reprezenta până la 65% din percepția valorii lor. Este foarte probabil că oaspeții din această generație comentează experiențele proprii de la check-in până la check-out pe rețelele de socializare. Oferiți-le posibilitatea de a fi ambasadorul hotelului prin crearea unei experiențe care ar apela la natura lor de pionierat cu scopul de a câștiga încrederea și pentru a genera feedback-uri pozitive printre colegii lor.

- le sunt oferite experiențe. Oaspeții acestei generații sunt în căutarea mai multor activități în timpul călătoriei. Ei doresc experiențe care implică gândurile lor și le conectează simțurile. Serviciile adiționale, cum ar fi turismul extrem, va juca un rol important în selecția hotelului pentru acomodare.

- obțin mai mult pentru mai puțin. Percepțiile despre preț s-au schimbat, iar oaspeții sunt rezistenți să plătească mai mult. Ei știu că valoare este ceea ce s-ar obține în comparație cu ceea ce s-ar achita. Elemente care creează valoare în timpul unui sejur includ design-ul odăii, design-ul și amplasamentul hotelului, recunoștința personală a angajaților și service-room rapid, eficient, de calitate și la prețuri accesibile disponibil 24/7.

Deci, Gen Y se așteaptă la o „experiență” reală, atunci când achiziționează un serviciu. Plus la acumularea de informații, ei doresc să se implice în mod activ înainte, în timpul și după eveniment. Participarea, co-creația și capacitatea de dezvoltare personală sunt vitale pentru această generație și, de asemenea, doresc să fie siguri că un sejur va fi unul valoros în timp. În plus, ei optează pentru mesaje scurte, directe, astfel devine important pentru hoteluri să formuleze și direcționeze mesajul lor în forma în care ar comunica interesului general al grupului, internetul fiind sistemul primar de livrare. Ei sunt interesați, în principal, de socializare și complet obsedați de conectarea la Internet. Social Media, anunțurile pe internet, text mesajele în masă, explozia de e-mail-uri și recomandările personalizate devin rapid o normă. Ei sunt sceptici față de publicitate, sunt publicul cel mai nerăbdător, cei mai conștienți cumpărători, pentru ei reputația corporativă și de brand sunt mai puțin importante decât recomandările colegilor și formele virale de marketing. Prețul este, în general, secundar după comoditate. Programele de loialitate sunt relativ importante: ele trebuie să fie personalizate și diferențiate.

Gen Z (1995 -) - Noua generație de liniștiți.

Caracteristici specifice: orientați spre obiectiv, sunt întreprinzători, având „o mentalitate de interogatoriu”. Le lipsește loialitatea. Sunt foarte toleranți față de diversitatea etnică, de aceea interacționează rapid cu cei din jur, indiferent de etnie; sunt mai responsabili social; sunt permanent conectați online; design-ul contează [17].

Servicii prestate, factori determinanți ai loialității: ei nu sunt doar pricepuți la tehnologii [88], sunt nativi digitali. Nu au cunoscut o lume fără comunicare digitală, deci conexiunea constantă este ca respirație. Fiind lipsiți de loialitate sunt deconectați de branduri, lăsând fără succes lupta lor de acumulare de puncte pentru fidelitate. Cheltuielile lor sunt mai măsurate și conservatoare. Au așteptări mari de valoare la oferirea serviciilor. hotelierii vor trebui să practice o mai mare transparență și să ofere mai multe informații, în scopul de a satisface această generație dependentă de informații. Se vede modul în care tehnologia schimbă așteptările consumatorilor, optându-se pentru viteză și personalizare. Multitudinea de sarcini constante și experiențele reale în timp definesc stilul de viață a acestei generații. Ei doresc lucrurile acum și își doresc drumul lor. Pentru a-i atrage pe potențialii oaspeți ai acestei generații, autorul recomandă hotelierilor să fie sinceri față de necesitățile oaspeților; să construiască strategii de fidelizarea prin recompense indirecte. Fiind o generație de

dialog, se recomandă a li se arăta respect față de opinia lor. Vor aprecia dacă li se va oferi mai mult decât s-a promis. În plus, li se va mulțumi pentru distribuirea online, pentru feed-back-urile postate pe site-urile de socializare și, în general, pentru vizitarea site-ului și recepționarea oțertelor hotelului. Acești oaspeți vor aprecia mult angajamentul hotelului față de mediul înconjurător și strategiile lui de eficientizare a resurselor energetice și a programelor de reciclare [17].

În concluzie, am putea spune că orice strategie de brand trebuie să folosească mai multe tipologii de consumatori din punct de vedere a loialității acestora, în vederea identificării acelei corespunzătoare strategiei generale a companiei. În plus, se vor aplica diverse strategii de fidelizare în funcție de gradualitatea clientului, de ciclul lui de viață, de valoarea lui, cât și de specificul caracteristic al generațiilor din care face parte. Gestionarea loialității presupune o evaluare periodică a rezultatelor în dinamică obținute prin strategii specifice de segmentare.

2.3. Studiul calitativ al eficienței strategiilor de fidelizare orientate spre diferite tipuri de clienți

La realizarea studiilor de piață pentru determinarea strategiei de fidelizare a clientelei hotelului, marketerii se confruntă adesea cu întrebări care necesită aplicarea atât a metodelor cantitative de cercetare, precum și a cunoștințelor profunde care vin din abordările calitative sau nestructurate. Măsurarea satisfacției clienților este un prim exemplu. În studiile de satisfacție ca determinant al fidelității, un rezultat simplu de multe ori nu asigură suficient o acțiune de marketing cu date necesare pentru a face îmbunătățiri în oferta de servicii. Unul dintre factorii cheie pentru satisfacția clientului este valoarea percepută a serviciului prestat. Valoarea este asociată în mod pozitiv cu satisfacția, cu intenția de reîntoarcere și cu dorința de a recomanda serviciile.

Implicațiile manageriale, ce rezultă din utilizarea metodelor cantitative și calitative de studiu al factorilor determinanți ai loialității pe generații de clienți, elucidează problema pusă în studiul dat, și anume: *organizarea ierarhică a experiențelor acumulate în urma prestării serviciului în percepția clientului și analiza factorilor determinanți a acestor experiențe pentru fidelizarea generațiilor de clienți în hotel.*

Thomas (2010) [150] consideră că analiza calitativă și cantitativă sunt interdependente în materie de știință, dar, deoarece cercetarea calitativă implică cuvinte, iar cea cantitativă implică numere, unii cercetători pledează pentru superioritatea uneia față de alta. După cum se menționează, în ultimii ani metodele de colectare a datelor s-au extins de la discuții în grupuri focusate pe persoană, interviuri aprofundate și observații, până la chat-uri on-line, internet forum-uri, comunități online și internet monitorizări [150]. De asemenea, cercetători avizați includ și cercetarea neuromarketing. Aceasta reprezintă o nouă abordare a marketingului, care presupune observarea

reacțiilor fiziologice, cu scopul măsurării reacțiilor afective, ca parte a domeniului calitativ de cercetare [39]. Hotelierii trebuie să identifice răspunsuri care ar explica un anumit tip de comportament și atitudini ale clienților, precum și motivațiile companiei pentru anumite decizii. Singura modalitate de a descoperi acest lucru este de a folosi metode calitative, fără a exclude, evident, celelalte metode.

Totuși, conceptul de loialitate, care acoperă întreaga teză este foarte complex. Pentru a descoperi modul în care compania și clienții săi percep fidelizarea, este necesar să se efectueze studii aprofundate ale tuturor metodelor de cercetare, fiind adaptate la strategiile companiei în dependență de ciclul de viață al întreprinderii, de apariția ad-hoc a necesităților pieții ș.a. și să le aplice pe cele relevante.

Cercetarea cantitativă implică colectarea datelor care pot fi descrise, cel mai adesea, într-o formă numerică și apoi rezumate și aranjate în tabele (Have, 2004) [68]. Regula principală a acestei metode este că fiecare respondent este rugat să răspundă la aceeași serie de întrebări. Abordarea este foarte structurată și implică, în mod normal, un număr mare de interviuri / chestionare. Cea mai comună tehnică este sondajul. Acesta este aplicat în practică atunci când se solicită colectarea datelor din mase. Poate fi realizat prin utilizarea poștei, față-în-față (în stradă sau la domiciliu), telefon, e-mail sau prin utilizarea tehnicilor de web. Chestionarul este unul dintre cele mai comune instrumente de colectare a datelor din sondaje. Aceste tehnici structurate, standardizate ale cercetării cantitative sunt de obicei compilate în seturi de date statistice extrem de utile (Chisnall, 1991) [107, p. 24]. Aceste tipuri de analize se bazează pe numeroase metode deterministe și stohastice. Baza pentru aplicarea lor sunt datele din trecut privind mișcarea unui fenomen și a factorilor care au influențat, în timp ce suportul este reprezentat de o dezvoltare intensivă a computerelor și a programelor care includ efectiv în calcul un număr mare de date pentru a genera soluții optime [143, pag. 110]. Mai mult decât atât, metodele cantitative de cercetare au fost folosite cu succes în studiile de loialitate, în special în sfera industriei hoteliere de către Back, 2005 [56], Bowen și Shoemaker [44, p. 33], Chitty ș.a. [53] și Han ș.a. [84].

În cadrul tezei s-a utilizat *chestionarul*, instrument ce se prezintă sub forma unui șir de întrebări adresate (oral sau în scris) unui anumit număr de respondenți. El este administrat, de regulă, de operatorii anchetei, existând și situații când este autoadministrat (cazul anchetelor prin poștă sau prin e-mail). Folosirea chestionarului auto-administrat permite cercetătorului distribuirea lor mai multor respondenți, în diferite locuri simultan. Hair ș.a. [82] recomandă, că, atunci când este posibil, cercetătorii să utilizeze gradații, acestea considerându-se indicatori de încredere pentru a depăși problema termenului de valabilitate [60, p. 55].

Unul din scopurile acestei cercetări este de a stabili factorii de marketing, care ar determina clienții actuali ai hotelurilor independente să rămână loiali într-un mediu tot mai competitiv.

Multitudinea de întrebări în chestionare a cauzat polemici între specialiștii în domeniu. Ca urmare, Fred Reichheld, autor și business strategist bine cunoscut pentru cercetările sale și studiile de marketing al loialității, a dezvoltat o tehnică populară pentru măsurarea loialității clienților, numită Net Promoter Score (NPS). Premisa principală a acestei tehnici este faptul că o singură întrebare oferă o estimare exactă, nu doar pentru fidelizarea clienților, dar și pentru succesul întreprinderii. Astfel, clienții sunt rugați să răspundă la o singură întrebare pe o scară de evaluare de la 0 la 10 – „Ați recomanda compania noastră unui prieten sau coleg?”. În funcție de răspunsul lor, clienții sunt codificați ca *promotori* (evaluare – 9 – 10), *pasivi* (evaluare – 7 – 8) sau *detractori* (evaluare – 0 – 6). Studiul lui Bain a arătat o corelație între NPS și creșterea veniturilor, cu cât acest scor este mai mare, cu atât mai mult cresc veniturile companiei [89, p. 10]. Luând în considerație faptul că toată analiza se bazează pe o singură întrebare, anchetele NPS tind să fie lapidare și simple. Ele sunt studii eficiente din punct de vedere a costurilor și oferă rezultate ușor de explicat și de comunicat întregii organizații. Există o dezbatere activă în cadrul comunității de cercetare de piață în ceea ce privește NPS. În timp ce mulți cercetători sunt susținători ai acestei tehnici, alții menționează că alte întrebări funcționează la fel de bine pentru a fi recomandate. Există o lipsă inerentă de precizie, cauzată de existența unei singure întrebări spre analizare, care ar putea fi agravată de restrângerea rezultatelor în doar trei categorii. În opinia autorului, această tehnică poate fi utilizată de marketeri la un anumit ciclu de viață a hotelului, și anume în faza inițială de dezvoltare a întreprinderii, deoarece implică costuri relativ mici de timp și bani, dar nu este de exclus și în faza de maturizare a întreprinderii, dat fiind faptul că în această situație clienții simt pe deplin dezvoltarea hotelului și își pot expune obiectiv punctul de vedere. Autorul consideră că este una dintre cele mai valoroase tehnici care poate ajuta hotelurile să înțeleagă mai bine la ce etapă se află întreprinderea în procesul de fidelizare a clienților săi.

Analizând multitudinea de chestionare propuse de specialiștii în domeniu, autorul a propus marketerilor hotelurilor Codru, Dacia și Regency utilizarea chestionarului – tip, prezentat în anexa 2.3., în care sunt dezvoltate o serie de întrebări individuale ca alternative fixe. Respondenții au fost încurajați să facă o alegere din categoriile specificate (excelent, foarte bine, bine, nesatisfăcător, rău), ulterior acestea fiind codate numeric de la 5 la 0, facilitând cuantificarea datelor. În plus, a fost elaborat un chestionar pentru secția organizarea evenimentelor (anexa 2.4.). Ambele chestionare pot fi compilate într-un simplu mesaj de feed-back Managerului General pe site, expediat la solicitarea clienților.

În cadrul hotelului Codru s-a efectuat un studiu de către autor pe un eșantion de 272 persoane. Ca rezultat, s-a considerat necesară minimizarea numărului de întrebări pentru confortul și timpul clienților [118, p. 208]. Astfel chestiunile generale demografice cu privire la sex, vârstă, activitate au fost concentrate în simpla solicitare de a nota numărul odăii în care a locuit, acestea fiind identificate ulterior cu ajutorul softului hotelier. Acest lucru a fost necesar pentru a determina măsura în care preferințele de selecție a hotelului variază în funcție de profilul demografic al clientului. Ulterior, datele cu privire la vârstă vor fi riguros analizate de autor pentru a promova ideea fidelizării clientelei în baza caracteristicii specifice ale necesităților generațiilor. Chestionarele sunt plasate în odăi și la recepție. Este la discreția clienților de a le completa în camere, însă sunt încurajați de receptioneri, în caz că nu au reușit să-și expună părerile pe parcursul sejurului, să o facă la check-out, mulțumindu-li-se pentru aport la dezvoltarea afacerii.

Datele colectate din chestionare, autorul a sugerat să fie introduse într-o bază de date de marketing. Pentru a se asigura că oaspeții au în vedere doar experiențele recente ale hotelurilor, aceștia au fost categorisiți în funcție de perioada de ședere. La sfârșitul lunii, în baza acestor date, se formulează un raport bine structurat în tabele și figuri comentate, care este prezentat întregului personal la ședințe speciale, fiind analizată fiecare secțiune în parte. Este o modalitate de a loializa personalul prin responsabilizare. La identificarea numelor unor angajați, se procedează corespunzător: se stimulează moral, prin scrisoare de mulțumire din partea managerului general și material – bonusuri la salariu sau voucher-e de beneficiere de serviciile hotelului; în cazul evidențierii neglijenței unui angajat, se recurge la metode de penalizări morale și materiale. Autorul consideră că astfel chestionarele au o contribuție enormă la stabilirea strategiilor manageriale de dezvoltare a întreprinderii.

Referitor la structura chestionarelor, s-a considerat important de a include întrebările ce vor identifica factorii determinanți ai loialității, și anume:

a) Eficiența personalului:

- Întâmpinarea atentă a personalului Recepției;
- Rapiditatea procedurii de “check-in”;
- Prezentarea facilităților hotelului de către personal;
- A fost capabil personalul să răspundă întrebărilor dumneavoastră?
- Personalul de securitate și siguranță în hotel;

b) Întrebările ce vor evalua *calitatea serviciilor* și a produselor în camere:

- Promptitudinea și calitatea serviciilor în camera dumneavoastră;
- Curățenia în camere;
- Cum evaluați calitatea și servirea micului dejun?

- Calitatea produselor:
- Calitatea produselor oferite în camere;
- Cum apreciați calitatea alimentelor servite?
- c) Evaluarea de către client a *valorii percepute* a serviciilor hotelului:
 - Cum ați evalua raportul calitate-preț?
- d) Solicitarea părerilor clienților:
 - Vă rugăm să sugerați de ce alte servicii ați dori să beneficiați în hotel;
 - Ați dori să vă exprimați părerea vis-a-vis de vreun angajat al hotelului?
- e) Întrebările ce țin de *imaginea de marcă*:
 - Ați recomanda hotelul Codru?
 - Hotelul Codru are o reputație bună, de aceea mă voi reîntoarce aici.
- f) Întrebările ce țin de *satisfacția clientului*:
 - Cum apreciați în general serviciile hotelului Codru?
- g) Blocul ce ține de *evaluarea factorilor determinanți ai loialității*:
 - Apreciați, vă rugăm, de la 2 la 5, cei mai importanți factori în alegerea unui hotel.

Autorul, ținând cont de teoria „Servicii - Profit” a lui Heskett [89, p. 63] (anexa 2.5.), expusă într-un lanț ce stabilește relațiile între *satisfacția angajaților*, productivitatea, fidelizarea clienților și rentabilitatea, a introdus în chestionar mai multe întrebări ce țin de personal, considerând acest factor primordial al competitivității și durabilității și în obținerea de profit. Astfel, rolul salariaților (interacțiunile personale), adică „*eficiența personalului*” au fost plasate în blocul „a” al chestionarului [118, p. 208]. Hotelurile ar trebui să se concentreze întotdeauna pe dezvoltarea relațiilor interpersonale între clienți și resursele umane [11, p. 75]. De regulă, oaspeții hotelului au tendința de a evalua experiența globală a serviciului, nu doar factorii individuali. Atunci când decid reîntoarcerea lor la hotel, unii factori tind să fie mai importanți decât alții. Cu toate acestea, indiferent de cât de multe recompense ar obține în relația lor cu programele de loialitate, de exemplu, grosolănia personalului hotelier din experiența anterioară, ar nega toți ceilalți factori determinanți de fidelizare. De aceea, calitatea, valoarea, imaginea de marcă și satisfacția serviciilor se cere a fi privită și din perspectiva evaluării calității relațiilor personal – client. Acest lucru este esențial, deoarece această relație este un instrument competitiv important în industria hotelieră. Prin urmare, pentru marketeri, rezultatele acestui studiu sugerează relevanța încorporării relațiilor interpersonale ca un aspect important al unei strategii de marketing în hotel. Ar trebui să se acorde o atenție sporită strategiilor de marketing relațional, care cer ca accentul cercetărilor ar trebui să fie extins spre sfere relaționale în care indivizii sunt interdependenți. Având în vedere natura socială inerentă a relațiilor, managementul hotelier, deci, ar trebui să acorde o atenție sporită formării, motivării și

responsabilizării angajaților ce intră în contact cu clienții, în scopul de a dobândi abilități eficiente în relațiile interpersonale pentru crearea de loialitate. Dimensiunile acestor relații vor fi relevante în consolidarea interacțiunii sociale, în crearea unui tratament favorabil față de clienți și în evidențierea relațiilor ca bază pentru dezvoltarea și susținerea loialității clienților și performanței eficiente de marketing în industria hotelieră.

Întrebările din cadrul secțiunii „b” determină gradul în care clienții consideră factorii „servicii” și „produse” importanți în alegerea hotelului. Acești factori vor fi determinanții strategiei de management al calității hotelului. Analizând gradualitatea acestui determinant al loialității pe generații, s-a ajuns la concluzia că aceasta, fiind un factor defnitoriu pentru generația BB, dar și un determinant important și pentru celelalte generații de respondenți, influențează în mod direct și indirect (prin imagine și emoții) loialitatea și recomandarea. De aceea marketerii ar trebui să elaboreze programe de marketing orientate spre îmbunătățirea continuă a serviciilor pentru clienți. În al doilea rând, calitatea percepută a serviciilor și a imaginii *nu sunt singurii determinanți* ai loialității și recomandării clienților. Aceste constatări contestă practica multor manageri, care se concentrează doar pe feedback-uri cognitive a utilizatorilor de servicii.

Secțiunea „c” se axează pe întrebarea ce ține de calitate - preț. Analiza pieții hoteliere, și anume a celor independente, impune studiul aprofundat al comentariilor clienților asupra calității serviciilor și prețului pentru a le compara cu cele ale concurenților, în special a celor cu buget redus. Prin urmare, această secțiune a avut ca scop determinarea atitudinilor clienților față de politica de preț a hotelului și față de atractivitatea la prețurile mai mici ale concurenților.

În urma studiului blocului „d” de întrebări – *solicitarea părerilor clienților* – s-au evidențiat o multitudine de elemente de care managerii vor ține cont la crearea strategiilor de fidelizare, și anume: atmosfera, facilități de cazare, amplasamentul, securitatea, familiarizarea cu nivelul de servicii, confortul serviciului, economia timpului și efortului în timpul prestării de servicii, cât și designul exterior, inclusiv decorul și mobilierul din spațiile publice (inclusiv, curățenia lui).

Secțiunea „e” ține de blocul de întrebări ce se referă la „imaginea de marcă” a întreprinderii, iar secțiunea „f” – de satisfacția clienților. Acești factori vor fi analizați din perspectiva importanței lor pe generații, respectiv, vor fi trasate strategii conform rezultatelor finale. Așadar, analizând percepțiile clienților despre satisfacție, s-a stabilit dependența semnificativă a acesteia de atributele ce creează percepția calității, ce influențează valoarea și ce identifică imaginea de marcă a companiei. Prin urmare, serviciul trebuie să fie o parte integrantă a oricărei strategii de creare a satisfacției pentru clienți, iar managerii, cunoscând produsul lor, trebuie să influențeze creșterea valorii serviciului pentru a crea experiențe satisfăcătoare de servicii.

În final, secțiunea „g” vine să ne comunice importanța factorilor determinanți ai loialității în alegerea hotelurilor. Rezultatele vor arată modul în care calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților, precum și imaginea de marcă afectează loialitatea față de întreprindere, cât și gradualitatea acestor factori pentru diferite generații de clienți. Prin înțelegerea tuturor aspectelor, managerii hotelieri vor fi mai bine echipați și abilitați să dezvolte strategii mai potrivite de marketing pentru păstrarea clienților actuali și a atrage alții potențiali. Din această cauză, această secțiune este una vitală pentru marketerii hotelieri.

În plus, rezultatelor chestionarului sunt studiate pe segmente de generații, analizate fiind experiențele de servicii (care, cum s-a demonstrat, duc spre fidelizare [122, p. 37]). Astfel, s-au concluzionat următoarele:

- ambianța (servicescape), ca element al calității, oferă cel mai puternic motor al loialității pentru respondenții generației BB. Aceștea sunt considerați idealști în toate, de aceea sunt atenți la detalii. Făcând parte dintr-o comunitate, doresc să o transforme în familie, astfel, fiind cazați în hotel, ei studiază atent servicescape-ul, comparându-l cu cel al casei și, în dependență de atitudinea lor față de comunitatea / personalul hotelului, vin cu propuneri de a face atmosfera „de acasă”. De asemenea, respondenții generației BB, considerând sănătatea și serviciile wellness ca prioritate și dorind să păstreze tinerețea lor cu orice preț, ei insistă asupra acestor facilități (wellness, activități sportive) în hotel, sugerând idei și venind cu propuneri de implicare activă în dezvoltarea lor. Acest fapt s-a constatat în urma analizei rezultate lor chestionarelor;

- echitatea prețului, element al creării valorii serviciului, este importantă pentru respondenții generației liniștite. Deși membrii generației liniștite sunt toleranți și docili față de autorități și colegi, ei apreciază mult tratamentul echitabil al politicii de preț. Deoarece ei sunt generația marcată de insuficiențe materiale, ei știu „valoarea banilor”, fiind economi și prudenți în deciziile de achiziționare;

- atributele intrinseci și extrinseci ale brandului (imaginea de marcă) au fost determinante pentru respondenții generației X. În general, membri acestei generații iubesc să experimenteze, apreciază provocările și doresc să învețe și să crească, acumulând noi experiențe. Totuși, este remarcabilă loialitatea lor extremă față de marcă, în comparație cu cea a Gen Y și BB. Ei au o mare afinitate pentru mărcile în care au încredere, sunt dispuși să plătească o primă pentru produsele / serviciile lor și sunt mai puțin interesați de a încerca noi branduri. Rezultatele chestionarelor au scos în evidență faptul cu membrii Gen X vor să aibă un contact mai autentic cu brandul și se așteaptă la servicii care sunt special oferite lor;

- iar respondenții generației Y au considerat constructor de fidelitate satisfacția generală a serviciului, aceasta fiind mediator a tuturor celorlalți determinanți. Este considerată cea mai greu de

fidelizat generație, deoarece ei caută prețuri mici, analizând mereu piața, sunt foarte sceptici față de calitatea serviciului și de valoarea mărcii.

Răspunsurile divizate pe categorii de generații la întrebările din chestionar au fost cuantificate și, ulterior, evaluate. Rezultatele sunt prezentate în tabelul 2.5. sub formă de raport procentual (cifrele sunt rotunjite).

Tabelul 2.5. Raportul procentual al determinanților loialității pe categorii de generații [elaborat de autor]

Generațiile / determinanții loialității	Calitatea serviciilor	Satisfacția clientului	Valoarea percepută	Imaginea de marcă
Generația liniștită	22	33	28	17
Baby boomers	41	17	18	26
Generația X	27	22	15	36
Generația Y	28	37	18	17
Generația Z	26	30	37	7

Analizând pe orizontală acest tabel, vom descoperi importanța fiecărui factor separat pe generații. Această tehnică de ordonare a atributelor ar ajuta managerii hotelieri în determinarea priorității factorilor importanți / mai puțin importanți pentru clienți în setarea strategiilor de fidelizare a lor. Astfel, acumularea punctelor (procentelor) maxime pe verticală vor evidenția cei mai importanți factori pentru clientelă în general, în cazul de față, cu un maxim scor de 144 este considerată „calitatea serviciilor” ca factor determinant ai loialității, deci, hotelierii trebuie să analizeze aprofundat răspunsurile la întrebările din chestionar ce se referă la acest factor.

Dacă analizăm cantitativ numărul de respondenți (figura 3.7.), se evidențiază prezența impunătoare a respondenților din gen X, deci, autorul recomandă orientarea spre acest segment și spre determinanții loialității importanți lor (imaginea de marcă contează, totul trebuie să aibă un nume cunoscut). Însă, imaginea de marcă a acumulat cel mai mic scor pe verticală, deci, *în trasarea strategiilor pe termen lung*, hotelierii vor lua în considerație că marca întreprinderii nu va mai fi un determinant al loialității, ci doar un simplu nume care nu va mai aduce atât de multă valoare ca anterior.

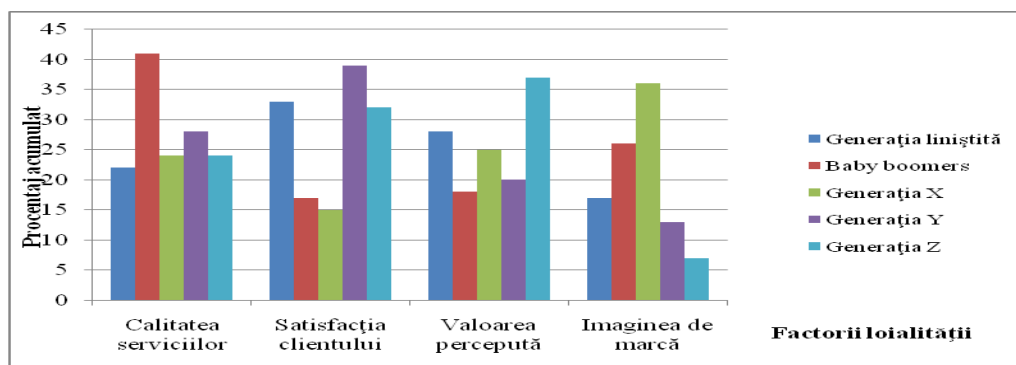


Fig. 2.8. Influența factorilor determinanți ai loialității asupra generațiilor [elaborată de autor]

Din figura 2.8. se conclud următoarele:

a) Calitatea serviciilor nu este atât de importantă pentru generația liniștită, dar este un factor predominant pentru generația BB, celelalte generații plasându-l pe locul II după importanță.

b) Satisfacția clientului, însă, este cea mai importantă pentru Gen L și Gen Y, ei vor căuta să fie satisfăcuți de toate serviciile hotelului, indispensabile fiind politica socială și de mediu a hotelului. Celelalte generații nici într-un caz nu exclud acest factor, considerându-l rezultat al celorlalți determinanți.

c) Valoarea percepută va fi determinantă pentru Gen Z, dat fiind faptul că ei sunt aceia care vor aprecia dacă li se va oferi mai mult decât s-a promis și doresc să știe exact pentru ce plătesc și ce vor primi în schimb. Având abilități înăscute de socializare online, ei estimează constant calitatea prin feed-back-urile colegilor cu prețul postat de hotelieri. Acesta se referă și la Gen Y. Respondenții generației liniștite atrag atenția la acest factor, deoarece au practici la analiza comparativă a prețurilor de pe timpurile mai puțin bogate.

d) Imaginea de marcă este cel mai important factor pentru respondenții Gen X. Pentru ei este foarte important totul să fie de marcă (pe care o aseamnă cu calitatea) [110, p. 3], ca apoi să fie mândri de călătoriile lor; nu este suficient să fie înconjurați de confort, stil, totul trebuie să fie de marcă. Respondenții Gen Y și Gen Z nu sunt afectați de acest factor, dat fiind faptul că ei au crescut în lumea publicității și multitudinilor de branduri, pe care nu le diferențiază mult între ele.

Astfel, aceste constatări duc la notificarea mai multor implicații manageriale, ca, de exemplu faptul că, totuși, este necesară aplicarea strategiilor diferențiate de fidelizare pe generații de clienți. Prin urmare, managerii hotelieri ar trebui să ia act de importanța echității în prestarea serviciului prin dezvoltarea de imagini puternice de brand, care valorifică experiența clienților generației X mai mult decât atributele de servicii. În ceea ce privește implementarea practică, managerii pot dezvolta strategii eficiente de poziționare a brandului prin investigarea relației dintre *personalitatea brandului și loialitatea față de marcă*, mediată de factori emoționali, precum și de satisfacția clienților. Este extrem de important pentru managerii hotelieri să evalueze care factori contribuie la crearea experiențelor plăcute / neplăcute și afectează comportamentul clienților actuali sau potențiali.

Procesele de serviciu, precum și corectitudinea prețurilor sunt factori mai importanți în crearea de experiențe de servicii pentru generația liniștită. Totuși prețul este un factor nu mai puțin important și pentru ceilalți respondenți. Iar, deoarece clienții sunt dispuși să plătească un anumit preț doar atunci când acesta oferă în schimb serviciile așteptate, managerii ar trebui să-l ia considerare, să monitorizeze politica lor de preț și să estimeze continuu valoarea serviciului.

În continuare, autorul încadrează aceste rezultate în modelul tridimensional al factorilor loialității (anexa 2.6.). În plus, în anexa 2.6. sunt prezentate anumite ipoteze de succesiune a importanței factorilor determinați ai loialității în funcție de generație. Un alt aspect rezultat din figura prezentată în anexa 2.6. este, de exemplu, faptul că, deoarece calitatea serviciilor are un efect pozitiv direct asupra valorii percepute și un efect pozitiv direct asupra satisfacției clientului și, calculând suma punctelor acumulate de fiecare generație, se poate de stabilit „promotorii” hotelului și „detractorii” lui:

$$\sum_{p=0}^{100} = \text{calitatea serviciilor} + \text{valoarea percepută} + \text{satisfacția clien} \quad (2.2.)$$

Așadar, vom avea pentru:

- Gen L – 83%,
- Gen BB - 76%,
- Gen X – 64%
- Gen Y – 87%
- Gen Z – 93%

În fond, la prestarea unor servicii de calitate, la un preț rezonabil și în condițiile satisfacției generale, „promotorii” se vor considera oaspeții din Gen Z și Gen Y. Gen X, totuși, nu poate fi considerată ca „detractor”, cel mai mult probabil acești factori sunt mai puțin relevanți fidelizării decât imaginea de marcă. Astfel pot fi calculați și ceilalți factori, în dependență de generație, stabilindu-se pentru fiecare care din ei prioritatea pe categorii de respondenți.

O altă concluzie, care derivă din modelul tridimensional, este că atunci când unui hotel îi lipsește sau reclamă mari rezerve în privința unuia din factorii determinanți ai loialității (în exemplu prezentat, imaginea de marcă) se va determina generația cea mai activă și se va axa pe necesitățile caracteristice ei, adică se vor crea strategii de fidelizare a generațiilor considerate mai atrăgătoare pentru hotel.

O altă concluzie ce rezultă din răspunsurile chestionarului a fost *necesitatea dispunerii de un program eficient de recuperare a serviciului*. Efectele benefice ale recuperării eficace a serviciului sugerează că există potențiale beneficii de încurajare a plângerilor. Managerii hotelieri ar trebui să ia în considerare atât potențialul de recuperare eficace a serviciului pentru a crește ratele de retenție, cât și riscul că clienții care se confruntă cu insuficiență de serviciu pot pur și simplu să dezerteze (precum și veniturile ce rezultă din dezertare).

În final, se evidențiază o altă importantă implicație a cercetării: *conceptualizarea multidimensională a fidelizării*. Astfel, abordarea procesului de fidelizare a clienților doar dintr-un singur aspect sau definirea acestui termen ca o singură dimensiune crează un portret incomplet al

construcției, care limitează înțelegerea determinantilor și a consecințelor sale. Acest studiu a tratat fidelizarea clientului ca multidimensională, identificând patru dimensiuni diferite – calitatea serviciului, valoarea percepută, imaginea de marcă și satisfacția. Satisfacția este driverul puternic al loialității clienților tuturor generațiilor, în timp ce gradualitatea factorilor cum sunt calitatea serviciului, valoarea percepută și imaginea de marcă diferă în funcție de generația de respondenți.

Deși chestionarul adaptat în această cercetare consideră doar patru factori importanți, din punct de vedere practic, el este costisitor și consumator de timp, datorită numărului relativ mare de întrebări pe care le deține. Rezultatele sunt, de asemenea, limitate la doar 3 hoteluri, dar pot fi extinse la alte hoteluri și prestatori de servicii din industria ospitalității. Prin urmare, interdependența variabilelor studiate: calitatea serviciilor, valoarea percepută, imaginea de marcă, precum și satisfacția clienților cu loialitatea au fost examinate prin analiză corelațională. Constatările implică faptul că toate variabilele au avut o valoare medie mai mare decât media pe o scală Likert de cinci puncte, iar satisfacția, ca o variabilă importantă, a avut cea mai mare valoare medie. Satisfacția a avut, de asemenea, cea mai mare corelare cu loialitatea. În plus, toate variabilele studiate au avut corelații semnificative între ele. Abordarea propusă ar putea fi folosită în orice organizație de servicii. Constatarea acestei lucrări oferă un mare avantaj competitiv pentru managerii de hotel, care au interes de a îmbunătăți loialitatea clienților lor.

Alte tipuri de metodologii cantitative de cercetare de piață sunt: interviuarea față-în-față (directă), interviuarea telefonică, sondaje mici expediate prin poștă, anchetele de tip omnibus. Toate acestea ajută la colectarea datelor, dar nu sunt foarte practice, de aceea autorul recomandă hotelierilor, dat fiind faptul că, actualmente, se dezvoltă rapid social-media, să beneficieze de această platformă pentru acumularea informațiilor necesare inițierii strategiilor de fidelizare a clientelei. Astfel, utilizând Facebook, Twitter, LinkedIn ș.a., marketerii pot lansa sondaje, colectând informațiile necesare și având variante de răspuns pregătite, cât și o variantă de expunere a propriei păreri (se consideră a fi cea mai importantă, necesitând o analiză minuțioasă, zilnică).

Cercetarea calitativă a pieței este o cercetare mult mai subiectivă care derivă concluziile sale dintr-un grup mai mic și mai concentrat de persoane fizice, având ca scop înțelegerea în profunzime a comportamentului uman, precum și motivele care guvernează astfel de comportament. Metoda calitativă investighează luarea deciziilor în contextul apariției întrebărilor „de ce?” și „cum?”, nu doar a celor de ordinul „ce?, unde?, când?”. Aceasta implică mai multă profunzime în interviuri și sondaje, atunci când vine vorba de procesul de interviuare. Presupune, de obicei, o interacțiune unu-la-unu, dar există situații în care diadele și triade sunt posibile. În mod tradițional, aceste setări sunt față-în-față și se desfășoară în direct în persoană, prin intermediul internetului și / sau audio și / sau video conferințe.

Deoarece industria ospitalității este foarte experimentală, companiile se bazează pe cercetarea calitativă pentru a obține perspective cu privire la comportamentul, intențiile, atitudinile și motivațiile turiștilor și a consumatorilor. Companiile pot direcționa utilizatorii actuali, cât și cei potențiali spre noile lor servicii prestate, facilități și oferte. Această metodă oferă posibilitatea de a descoperi perspective asupra modului în care trebuie elaborate strategiile pentru contracararea ofertelor făcute de concurenți. Cercetarea care combină metodele cantitative și calitative este adesea etichetată ca postpositivistă [121] sau triangulară și se bazează pe concepția că metodele calitative și cantitative ar trebui să fie văzute ca fiind complementare, mai degrabă decât ca tabere rivale [63]. Rezultatele cercetării calitative reprezintă un diagnostic, caută explicații de ce anumit tip de comportament are loc și, de obicei, mai degrabă cercetează, decât numără. Mai mult, datele calitative sunt mai des prezentate verbal, spre deosebire de cele numerice în cazul cercetării cantitative [107, p. 16]. Cele mai des întâlnite tehnici de cercetare calitativă sunt interviurile aprofundate structurate, discuțiile în grup și focus grupurile. În industria ospitalității interviurile petrecute ar trebui să fie, de preferință, fie semi-structurate sau nestructurate, deoarece acestea permit cercetătorului să fie flexibil și să facă rost de cât mai multe date posibile.

Totuși, autorul a recurs la interviuri structurate în procesul de cercetare a clienților hotelului Codru, dat fiind faptul că, de obicei, timpul de interviu este mai redus și cantitatea de persoane interviuate poate fi mai mare. Obiectivul a fost de a înțelege subiectul care este cercetat din perspectiva celui interviuat și de a înțelege *cum* și *de ce* au ajuns anume la acest punct de vedere.

Studiind literatura de specialitate, s-au identificat teme-cheie care influențează fidelizarea clienților, acestea fiind ilustrate într-un cadru general convenabil a variabilelor mixului de marketing [22, p. 236]: Produs / serviciu, Preț, Plasament, Promovare și Persoane (Quality Service), prezentate în tabelul 2.6.

Clienții au fost abordați în momentul check-in-ului în hotel. S-a explicat scopul cercetării solicitând cooperare în forma unui interviu, care ar dura nu mai mult de 5-10 minute. Interviurile față-n-față au fost realizate în împrejurimi informale ale holului hotelului, timpul fiind ales de client. Interviurile începeau cu explicația intervievatorului (autorului) despre natura și scopul cercetării, solicitând inițial careva date despre activitatea clientului. Apoi s-a trecut la o discuție deschisă, clientul fiind încurajat să expună motivele pentru care a ales inițial hotelul și ceea ce hotelierii ar trebui să ofere pentru a încuraja în continuare această alegere. Ori de câte ori considera necesar, intervievatorul introducea teme-cheie din tabelul 2.6. pentru a încuraja în continuare o discuție deschisă. Răspunsurile au fost plasate într-o grilă-tabel pentru a analiza ponderea comentariilor făcute pe marginea anumitei teme-cheie, considerată ca importantă pentru client și, respectiv, ca factor determinant în retenția lui.

Tabelul 2.6. Teme și subteme cheie de cercetare cantitativă
[materiale primare prezentate de hotelul Codru]

Mix de Marketing	Caracteristici tehnice și atribute funcționale	Aplicabilitate în hotel
Produs	Caracteristici tehnice: Caracteristici de exterior, foaier, restaurant, bar de zi, dormitor, zone publice, facilități de petrecere a timpului liber etc, curățenia, calitatea mobilierului și accesoriilor, designul, stilul. Atribute funcționale: reputația, stilul de servicii oferite, promptitudinea oferirii serviciilor, amabilitatea personalului și empatia față de clienți.	Ce atribute tehnice și funcționale ale unui hotel sunt importante pentru clienții hoteluri?
Preț	Prețul aplicat; politica de preț a întreprinderii.	Sunt clienții hotelurilor independente dispuși să accepte atribute tehnice inferioare în schimbul unui preț mai mic sau sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru atributele tehnice superioare și funcționale oferite la o calitate mărită constant? Preferă clienții o politică de preț transparentă sau diferențială?
Promovare	Carduri de fidelitate, construirea relațiilor cu clienții și furnizorii, branding, promovarea online ș.a.	Cât de importante sunt cardurile de fidelizare a clienților hotelurilor independente? Încurajează practica de construire a relațiilor cu clientul loialitatea față de un hotel? Ce rol joacă branding-ul în păstrarea clienților și fidelizarea lor?
Plasament / distribuție și Rezervări	Locul de amplasare, calitatea serviciilor oferite la rezervare, metoda de rezervare, căutarea de varietate	Rămân loiali clienții anumitor hoteluri independente de fiecare dată când vizitează o anumită zonă sau preferă varietatea? Sunt ei loiali anumitei zone geografice sau caută ceva divers?
Persoane (Quality Service)	Calitatea serviciilor prestate, siguranța prestării serviciilor, managementul reclamațiilor	În ce măsură sunt clienții interesați de calitatea și funcționalitatea tehnicii? Va încuraja fidelizarea o politică eficientă a garanției și siguranței prestării serviciilor? Va încuraja retenția clienților și fidelizarea lor un management eficient al reclamațiilor?
Procese	Sunt procesele și sistemele din organizație care afectează prestarea serviciului	Este timpul destinat servirii clientului în timpul recepției suficient / insuficient? Cât de ușor este procesul de obținere a serviciului?

Aceste teme și întrebări esențiale au facilitat dezvoltarea unei ipoteze, sugerând propuneri pentru loializarea și retenția clienților hotelului într-o piață din ce în ce mai competitivă.

Astfel, vorbind despre politica de produs în sectorul hotelier, autorul a inclus întrebări ce țin de gradul de „armonie” în organizarea mediului interior al hotelului, deoarece acesta are implicații psihologice asupra individului. Acest element al mixului de marketing a fost compilat cu cel al prezenței fizice a serviciului (physical evidence) ce include interacțiunea facilităților cu simțurile umane și cu diferiți stimuli. Cunoscând faptul că confortul emotiv depinde în mare măsură de faptul cât de corect și comod sunt organizate în mediul interior procesele pentru care este destinat spațiul respectiv, cât și că acesta trezește emoții pozitive care stimulează acomodarea în respectivul local, marketerii au formulat întrebări de tipul „*Ce atribute tehnice și funcționale ale unui hotel*

sunt importante pentru clienți?” și „Ce sugestii pot oferi clienții pentru dezvoltare?”. Răspunsurile au confirmat importanța majoră a servicescape-ului în alegerea hotelului, cât și au evidențiat faptul că, deși amenajarea interioară ține de gustul și de creativitatea hotelierului, fiind influențată de tradițiile zonei geografice și segmentele de clienți (preponderent turiști ce vin în scop de afaceri), este important ca produsul să integreze factori ce țin de securitate, accesibilitate, funcționalitate și confort. În plus, mai mulți respondenți au considerat necesitatea includerii atributelor economice și ecologice, în special respondenții generației Y. Respondenții generației X, devenind forța motrice în turismul de familie, au preferat includerea accesoriilor suplimentare ce le-ar face confortabilă acomodarea tuturor membrilor (echipamente pentru bebeluși, pat suplimentar în cameră etc.)

Un alt element al mixului de marketing discutat a fost „prețul” sau „politica de preț”. În cadrul acestui bloc de întrebări, s-a pus ca scop identificarea gradului de elasticitate a prețului, experimentele de preț și gradul de optimizare, acestea toate contribuind la dezvoltarea yield managementului în cadrul întreprinderii (stabilirea, segmentarea și optimizarea prețurilor). În plus, s-a identificat tendința echității, corectitudinii și transparenței în strategia promovării prețului în întreprindere.

În ceea ce vizează politica de distribuție și rezervări, s-a propus scopul identificării gradului de varietate în stabilirea zonelor pentru agrement, importanța amplasamentului localului, cât și metodele utilizate de clienți în rezervarea hotelurilor. Odată cu extinderea site-urilor de socializare, cu accesul nelimitat la internet și cu accesibilitatea canalelor de distribuție on-line, este în curs de dezvoltare o nouă generație de turiști încrezători, împuterniciți și pricepuți. Astfel, în urma intervievării oaspeților cu privire la vizibilitatea hotelului în internet, s-a constatat că majoritatea rezervărilor hoteliere sunt efectuate pe baza informației plasate în partea de sus a ecranului, cca. o treime din afișări. În acest fel, se sugerează managerilor să se orienteze spre găsirea unui instrument care va asigura ca hotelul să fie afișat anume în partea de sus a ecranului. În plus, deși clienții au menționat că înțeleg strategiile hotelierilor de menținere a echității și corectitudinii, ei preferă anumite reduceri speciale sau pentru grupuri închise de clienți, sau avantaje suplimentare referitoare la politica de anulare a rezervărilor, sau obținerea unei nopți suplimentare în calitate de bonus etc.

Politica de promovare a hotelului a fost discutată în termeni de diverse programe de fidelizare, de construire a relațiilor cu clienții, cât și impactul brandului în alegerea hotelului. Respondenții au considerat importante cardurile de fidelizare, doar în măsura în care acestea oferă reduceri considerabile sau beneficii consistente comparativ cu concurenții. Cât privește Managementul Relațiilor cu Clienții, majoritatea respondenților l-au considerat ca un factor

important sau foarte important în menținerea unei relații de durată. Percepția brandului, după părerea respondenților, se formează începând cu primul contact cu hotelul – website-ul. Astfel, s-a constatat că nu numai designul și funcționalitatea site-ului este importantă, dar și accesibilitatea versiunii mobile a lui. În special, acest element al mixului de marketing s-a determinat a fi cel mai dependent de tehnologii, în viziunea majorității respondenților.

Politica de personal a fost privită de intervievați ca un element dependent de gradul de formare a staff-ului și de calitățile ospitaliere individuale a persoanelor de contact, iar semnificativă s-a identificat a fi utilizarea eficientă a managementului reclamațiilor.

Cât de ușor se derulează procesul de obținere a serviciului? – este întrebarea care s-a referit la procesul operațional din întreprindere. Astfel, blueprint-ul hotelului a fost analizat prin prisma necesităților clienților, fiind notat faptul că un plan individual eficient de management al talentelor este puțin probabil să fie suficient pentru a obține avantaje competitive optime, de aceea hotelul este nevoit să-și regândească modelul global al operațiunilor zilnice interne.

În final, s-a concluzionat că este important să se identifice ceea ce constituie cu adevărat loialitatea și să se înțeleagă ce măsuri sau dimensiuni sunt necesare a fi utilizate pentru a dezvolta strategii eficiente de marketing și de relații cu clienții.

În consecință autorul menționează că, oricare ar fi metoda selectată de hotelieri pentru cercetarea pieții și investigarea necesităților clienților actuali și potențiali spre determinarea strategiilor de fidelizare a lor, ea implică timp, costuri și abilități specifice ale marketerilor – cercetători. Totuși, la diferite etape de dezvoltare a hotelului, se recomandă anumite tehnici de cercetare care ar răspunde la întrebări în modul cel mai adecvat, adică în ciclul inițial de viață autorul sugerează să fie utilizat chestionarul, dat fiind faptul că prezintă avantaje economice și de timp, poate afla părerea unui număr mare de clienți, sunt ușor de analizat, accesibile, fiind completate de clienți în timpul liber, în confort. În ciclul de dezvoltare a întreprinderii, se recomandă aplicarea sondajului ca tehnică de investigare a necesităților clienților, cumulată cu interviuarea, ambele colectând atât date cantitative, cât și calitative. În Republica Moldova ar fi foarte dificil, practic imposibil, de a efectua un studiu bazat pe metoda neuromarketingului, din lipsă de tehnică și specialiști, astfel, recomandându-se doar studiile și informatizarea aprofundată și continuă a marketerilor pe baza celor efectuate de colegii din străinătate, pentru a afla ultimele noutăți în domeniul aplicării diferitor strategii de loializare a clientelei hoteliere.

2.4. Concluzii la capitolul 2

Fiecare hotel trebuie să realizeze simultan demersuri cât pentru atragerea, atât și pentru retenția clienților, investind însă un volum diferit de resurse în fiecare dintre cele două arii, în

funcție de stadiul de evoluție al hotelului, al brandului și al pieței. În urma studiului strategiilor, instrumentelor și efectelor fidelizării clientelei care au loc în industria hotelieră, autorul sugerează următoarele:

1. hotelierii trebuie să studieze atent categoriile de clienți, deoarece strategia de fidelizare a fiecărui grup va trebui abordată în funcție de particularitățile identificate individual.

2. în procesul de luare a deciziilor privitor la strategia de fidelizare a clientelei hotelului, se va ține cont și de procedeul fidelizării lor, adică se vor aplica mijloace de satisfacere a necesităților clienților – modalitatea emoțională (sau a atașamentului emoțional) sau vor fi aplicate metode condiționate economic prin contract (clauze / contracte de service, leasing, garanție, abonament), prin atașament tehnic – funcțional, când există dependență funcțională între serviciul de bază și cel complementar.

3. pentru realizarea obiectivului strategic de fidelizare a clienților (întărirea relației cu clientul satisfăcut și / sau stabilizarea relațiilor deteriorate cu clientul nesatisfăcut) este nevoie de instituit un management al satisfacției clienților, cât și unul al reclamațiilor pentru recucerirea clienților nemulțumiți.

4. deoarece înțelegerea tipologiei clienților și valoarea monetară pe care fiecare din ei o reprezintă pentru hotel este de o importanță vitală, autorul recomandă studiul categoriilor de clientelă, strategia de fidelizare a fiecărui grup fiind abordată în funcție de particularitățile identificate individual prin analiza portofoliului lor și a bazei de date care include informații detaliate despre aceștia (veniturile încasate de la clienți, durata colaborării cu clientul, posibilitatea de a se transforma în promotor al serviciilor consumate în cadrul întreprinderii).

5. utilizarea metodelor cantitative și calitative pentru determinarea eficienței strategiilor de fidelizare orientate spre diferite tipuri de clienți. Hotelierii trebuie să găsească răspunsuri care ar explica un anumit tip de comportament și atitudini ale clienților, precum și motivațiile companiei pentru anumite decizii, de aceea ei vor cumula ambele metode, acestea vor ajuta la elucidarea situației pe deplin a întreprinderii, fiind adaptate la strategiile companiei în dependență de ciclul de viață al întreprinderii și de apariția ad-hoc a necesităților pieții.

În pragraful 3 este prezentat și modul în care calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților, precum și imaginea de marcă afectează loialitatea față de întreprindere, cât și gradualitatea acestor factori pentru diferite generații de clienți. Interdependența acestor variabile a fost examinată prin analiză corelațională, apoi descriptivă, cu ajutorul chestionarului și a interviului structurat, astfel s-a concluzionat că:

6. există dependență semnificativă a satisfacției (care influențează direct fidelitatea) de atributele ce creează percepția calității, ce influențează valoarea și ce identifică imaginea de marcă

a companiei. Prin urmare, serviciul trebuie să fie o parte integrantă a oricărei strategii de creare a satisfacției pentru clienți, iar managerii, cunoscând produsul lor, trebuie să influențeze creșterea valorii serviciului pentru a crea experiențe satisfăcătoare de servicii. Prin înțelegerea acestor aspecte, deci, managerii hotelieri vor fi mai bine echipați și abilitați să dezvolte strategii mai potrivite de marketing pentru păstrarea clienților actuali și a atrage alții potențiali.

3. ELABORAREA STRATEGIEI DE FIDELIZARE A CLIENȚILOR ÎN HOTEL CONFORM IPOTEZELOR GENERAȚIILOR

3.1. Analiza comparativă a pozițiilor de piață și impactul strategiilor de fidelizare a hotelurilor „Regency”, „Codru” și „Dacia”

Sistemul național de clasificare din 2005 [3], Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, varianta revizuită, secțiunea I permite activitatea în 4 categorii de unități de cazare, iar conform Hotărârii de Guvern 643 din 27.05.2003, art. 7, sunt 12 „tipuri de structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare, care pot funcționa în Republica Moldova” reprezentând piața hotelieră a Republicii Moldova [12]. Numărul structurilor de primire turistică colective cu funcțiuni de cazare, conform raportului Biroului Național de Statistică la data de 31 decembrie 2012 [4], este de 257 de unități de cazare cu un fond de cazare de 27938 locuri, dintre care 3/5 sunt structuri de odihnă. Situația sectorului hotelier, după un declin major a restabilit numărul de cazări la nivelul anului 1998, a angajat mai mult personal, a introdus pe piață un nou fond de cazare, inclusiv în afara municipiului Chișinău. Astfel, în (din 2004 până în 2012) 8 ani s-a dublat numărul de unități de cazare, structurile de odihnă au crescut cu cca 40% (de la 184 la 257 unități).

Problemele acestui sector vin, în general, de la incertitudinea restituirii investițiilor din cauza mai multor factori ca, de exemplu, cotele reduse de finanțare a turismului, lipsa strategiilor bine determinate de promovare a turismului în exterior, cât și în interior (lipsa proiectelor de reflectare a știrilor din turism la TV, radio, de exemplu), lipsa aplicării abordării logice în turism, a creării unui sistem logistic, a lanțurilor și rețelelor logice [10, p. 173], lipsa alternativelor strategice de marketing privind dezvoltarea turismului intern [7, p. 86], politica ineficientă a autorităților locale și centrale de dezvoltare a infrastructurii pentru accesul turiștilor la structurile de cazare, colaborarea proastă între autoritățile locale și cea centrală în vederea stabilirii nivelului de competență în delimitarea și autorizarea teritoriilor pentru odihnă și agrement ș.a.

Dezvoltare redusă se observă în unitățile de cazare pentru odihnă, unde cca. 3/5 din structuri sunt moștenite din perioada Uniunii Sovietice. Practic nu există cazare în corturi și rulote, 0,13% locuri din total, care se află doar în Telenеști, UTAG, Ialoveni, ele fiind lipsă în municipiu.

Conform raportului oferit de Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova [21, p. 41] structura ofertei de cazare se prezintă astfel: fond cazare în căsuțe (30,7% din total); nr. numere cu 1 (3,6%), 2 (12,9%) ș.a.m.d. (12,6%) locuri, fond cazare în apartamente (0,5%); 47% din numere de cazare sunt dotate cu instalații sanitare (baie sau duș), inclusiv 81,7% în hoteluri și doar 18,1% în structuri de odihnă; 42,8% unități cazare au restaurante, doar 24 structuri de odihnă (16,1%) au unități alimentație; doar 25,2% de unități de cazare de odihnă din municipiul Chișinău au restaurante

și unități similare; 39,2% structuri de cazare cu regim permanent au restaurante, doar 7,2% structuri de odihnă permanente au unități alimentare.

Mai puțin de 1/3 din fondul de cazare funcționează anul înprejur: 116 structuri cu un fond de cazare de 27,14% activează permanent, inclusiv 1/13 structuri de odihnă; 39 piscine/saune, 20 terenuri de sport și 14 terenuri pentru copii în unitățile de cazare cu regim permanent din țară.

Jumătate din fondul de cazare a țării este în gestionare publică: 90 structuri cu un fond de cazare de 49,56% sunt în proprietate publică, inclusiv 33,5% aparțin primăriilor; 15 piscine/saune, 42 terenuri de sport și 41 terenuri pentru copii în unitățile de cazare proprietate publică din țară și doar 11,22% din numere de cazare în proprietate publică sunt dotate cu instalații sanitare (baie sau duș).

Număr insuficient de spații pentru turismul de afaceri în provincie: doar 97 săli de conferințe în structuri de cazare în RM (38,8%), inclusiv 53 în structuri cu confort de 3-5 stele, alte 43 au un confort modest, 66% dintre acestea se găsesc la Chișinău și doar 78 pot fi exploatate permanent.

Totuși se investește în sectorul de cazare. În 10 ani s-a dublat numărul de unități de cazare, inclusiv s-a mărit de 4 ori numărul de hoteluri, iar structurile de odihnă au crescut cu 36,2%. Investițiile sunt în special promovate de companii private. Dar se investește puțin în structuri de cazare cu confort accesibil (de 1-2 stele). S-a investit în ultimii 10 ani de 3 ori mai mult în construcția de structuri de cazare cu regim permanent, în cele sezoniere doar de 1,4 ori.

În industria de ospitalitate întreprinderile cheltuiesc mai mult (cu 63% spor anual, exceptând perioada post criză) pentru formarea profesională a angajaților. Acțiunile din SDT pentru crearea unei școli de industrie de ospitalitate rămân valabile în continuare.

Numărul de angajați s-a majorat cu 28% în HoReCa (cca. 3,5% anual), iar salariile crescând de la 2315 lei în 2010 la 2555,1 lei în 2012. A crescut și costul unei ore de munca de 1,1 ori față de 2010, costul oră – om constituind 21,47 lei. În acest sector există o pondere mare a salariaților cu studii generale și o pondere mică a salariaților cu studii superioare.

În ultimii 8 ani numărul persoanelor cazare în raioane a crescut cu 49,4%. În raioane sunt 127 unități care au 50,8% din întreaga capacitate de cazare a țării. În capitală sunt concentrate marea majoritate a hotelurilor de 3*, 4* și 5* și cca. o jumătate din numărul unităților de cazare estivale, precum și cca. 30% din numărul de paturi din structurile sanatoriale.

În ultimii ani au apărut un șir de hoteluri mici private construite în stilul vilelor urbane, care corespund într-o mare măsură cerințelor de clasificare, și-au creat o clientelă proprie și promovează în prezent pe piața hotelieră a Moldovei oferte competitive. Câteva dintre cele mai mari hoteluri din Chișinău au fost parțial sau total renovate.

În sectorul turistic cifra de afaceri este în creștere și a depășit 175 mln. euro în 2012. În ciuda crizei economice și stagnării în sector, antreprenorii investesc susținut în dezvoltarea afacerilor. În 10

ani s-a dublat numărul de unități de cazare, inclusiv s-a mărit de 4 ori numărul de hoteluri, iar structurile de odihnă au crescut cu 36,2%. S-a investit în ultimii 10 ani de 3 ori mai mult în construcția de structuri de cazare cu regim permanent. Investițiile sunt în special promovate de companii private.

Volumul încasărilor din activitatea de turism a crescut de 2,25 ori (de la 708 mln. lei în 2010 la 1597,4 mln. lei în 2012), inclusiv din turismul intern. În volumul total de încasări ponderea majoră o constituie turismul emițător, care este în creștere permanentă (cca. de 2,4 ori în 2012 (1597,4 mln. lei) față de 2010), iar cele din turismul intern cresc ușor de cca. 1,45 în 2012 comparativ cu 2010, constituind 123 mln. lei. Încasările din turismul receptor au o evoluție mai modestă de cca. 65%, ceea ce constituie 29,6 mln. lei [1, p. 23].

Încasările din deservirea turiștilor cu motivație de afaceri au o dinamică generală pozitivă, însă sunt expuse mai puternic factorilor externi. Turismul de agrement pentru străini în Moldova are o dinamică pozitivă încrezută, dar cu o creștere ușoară de cca. 8,6% anual [169].

Cheltuielile turiștilor străini în Moldova sunt consistente și în creștere permanentă cu cca. 14,5% anual. Astfel, sporirea numărului de vizitatori deserviți de industria turistică națională rămâne prioritară. Moldovenii cheltuiesc în străinătate tot mai mult (cca. 46% creștere anuală); sumele zilnice a moldovenilor cheltuite prin agenții cresc anual cu cca. 34%. Astfel turistul moldovean este cel mai important client a agențiilor naționale de turism.

În anul 2012 structurile de cazare turistică colective au fost frecventate de 268,2 mii de turiști, din care 179,2 mii de turiști moldoveni (66,8% din total) și 89,0 mii de turiști străini (33,2%). Comparativ cu anul 2011, s-a majorat numărul de turiști cazați în structurile de primire turistică colective (+8,0%), pe seama creșterii acestuia la vile turistice, sate de vacanță și alte structuri de odihnă (+53,0%), hoteluri și moteluri (+15,2%), structuri de întremare (+7,4%).

Numărul de turiști cazați la structurile de primire turistică colective este prezentat în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Numărul de turiști cazați la structurile de primire turistică colective [3]

	2012		2012 în % față de 2011	
	turiști	din care, nerezidenți	turiști	din care, nerezidenți
Total	268189	88956	108,0	118,6
din care:				
Hoteluri și moteluri	119530	78893	115,2	117,5
Pensiuni turistice și agroturistice	11570	3881	98,9	160,6
Cămine pentru vizitatori	13367	1791	88,5	108,9
Structuri de întremare	31156	567	107,4	108,0
Tabere de vacanță pentru elevi	53044	35	84,3	100,0
Vile turistice, sate de vacanță și alte structuri de odihnă	39522	3789	153,0	117,3

La structurile de primire turistică colective cu funcțiuni de cazare, în anul 2012, au fost înregistrate 1462,4 mii de înnopțări ale turiștilor, cu 2,7% mai mult față de anul 2011. În numărul

total de înnoptări înregistrate la structurile de primire turistică colective, ponderea cea mai mare o dețin înnoptările cetățenilor moldoveni (87,0%).

Tabelul 3.2. Numărul de înnoptări ale turiștilor la structurile de primire turistică colective cu funcțiuni de cazare [3]

	2012		2012 în % față de 2011	
	înnoptări	din care, ale nerezidenților	înnoptări	din care, ale nerezidenților
Total	1462423	190766	102,7	109,7
din care:				
Hoteluri și moteluri	221810	154303	109,7	106,7
Pensiuni turistice și agroturistice	36895	15240	98,9	179,7
Cămine pentru vizitatori	122963	5277	95,4	109,0
Structuri de întreținere	459268	6583	107,4	105,2
Tabere de vacanță pentru elevi	501690	350	87,3	100,0
Vile turistice, sate de vacanță și alte structuri de odihnă	119797	9013	de 2,2 ori	96,7

În anul 2012 indicele de utilizare netă al capacității de cazare turistică în funcțiune pe total structuri de primire turistică colective a constituit 30,7%, inclusiv la structuri de întreținere – 66,8%, la cămine pentru vizitatori – 53,5%, la tabere de vacanță pentru elevi – 35,7%, la pensiuni turistice și agroturistice – 16,6%, la hoteluri și moteluri – 15,8 %, la vile turistice, sate de vacanță și alte structuri de odihnă – 14,7 %.

În anul 2012, comparativ cu anul precedent, s-a majorat numărul de turiști și excursioniști participanți la turismul receptor și emițător, respectiv cu 18,6% și 7,9%, pe când la turismul intern numărul acestora s-a diminuat cu 9,0%.

Unul dintre obiectivele din Strategia UE 2020 la care face referință Agenția Turismului din Republica Moldova este de a îmbunătăți competitivitatea sectorului turismului, cât și de a elimina lacunele din legislație [15]. Pentru aceasta Comisia Europeană consideră aplicarea unor cote reduse de TVA pentru sectorul turismului ca fiind, probabil, una dintre cele mai importante instrumente pentru a atinge obiectivele propuse, fapt solicitat și de membrii NHRA în cadrul Primului Forum Hotelier din Moldova, care au avut loc pe 6 decembrie 2013. Specialiștii vin și cu propuneri pentru perfecționarea sistemului de management al restaurantelor, pe plan local și internațional [24], [29]. În plus, se consideră inevitabilă punerea în aplicare a obiectivelor de referință propuse de HOTREC pentru a păstra piețele transparente, deschise și competitive, în beneficiul clienților, intermediarilor și hotelurilor [93, p. 141]

Hotelul „Regency”. Complexul Hotelier „Codru”. Hotelul „Dacia”.

În această parte a lucrării autorul va analiza situația a trei hoteluri din Chișinău prin compararea activității lor de zi cu zi: hotelul „Regency”, hotelul „Dacia” și hotelul „Codru”. Autorul a selectat hotelurile de categoria de 4 stele, dat fiind faptul că ele sunt reprezentative din punct de

vedere al competitivității acestei piețe, că au un bun management al personalului și au rapoarte transparente, ce oferă posibilitatea efectuării studiilor în domeniu; serviciile lor sunt unele din cele mai solicitate, setul de servicii fiind variat și implicând analiză minuțioasă pentru a oferi posibilitatea prestării calitative a lor.

Chiar dacă hotelurile „Regency”, „Codru” și „Dacia” sunt diverse după dimensiuni (autorul analizează activitatea lor, evidențiind dimensiunea optimă a hotelurilor pe piața din Republica Moldova), după istorie (autorul menționează că istoria este un element important în selecția și retenția clienților, dar nu cheie, după cum a demonstrat-o cazul hotelului Dacia) și după volumul serviciilor prestate (autorul prezintă setul de servicii și demonstrează că anume diversificarea lor este elementul cheie în optimizarea afacerii), acestea, totuși, au în comun categoria de stele, amplasamentul și, ce este important, categoria de clientelă.

Deci, aceste hoteluri au categoria de 4 (patru) stele, prestează același tip de activitate - servicii în turism: cazare, alimentație, organizare evenimente, însă sunt diverse după istorie, dimensiuni și segment de piață.

Tabelul 3.3. Profilul întreprinderilor hoteliere [elaborat de autor]

	Societatea cu Răspundere Limitată Hotelul CODRU (complex hotelier) [13]	Societatea cu Răspundere Limitată „REGENCY” [28]	SRL Hotelul “DACIA” [27]
Categorie	Patru stele (****)	Patru stele (****)	Patru stele (****)
Date istorice	Clădirea veche: a doua jumătate a sec. XIX, este un monument de arhitectura ocrotit de stat. Prima atestare documentară – 1876, când aparținea nobilei Ecaterina Râșleakov Clădirea centrală a fost construită în 1974. Reședința CODRU VIP este construită în 1984 (anexa 3.1.)	Construcția sa a început în 2009 și s-a definitivat în august 2012 (anexa 3.2)	Clădirea hotelului “Dacia” a fost construită în anul 1983 având ca scop traiul oamenilor care participau la cursuri de partid. În 1992 clădirea a fost reorganizată în hotel (anexa 3.3.). În 1999, hotelul “Dacia” a fost privatizat de întreprinderea mixtă moldo-ucraineană Selicat-Mix. În 2003 Hotelul Dacia revine în proprietatea statului. Din decembrie 2009, SRL Hotelul Dacia este retrocedată proprietarilor, conform deciziei CEDO (anexa 3.4.)
Amplasament	centrul orașului, str. 31 August 1989, nr. 125, nr. 127; str. M. Cebotari nr. 18	centrul orașului, str. Sfatul Țării, nr. 17	centrul orașului, str. 31 August 1989, nr. 135
Subunități	- hotelul (3 clădiri) (135 camere) - restaurant - 8 săli de conferințe - business centru - bucătărie - bar în hol - magazin specializat de vinuri - frizerie / coafura - cosmetica - schimb valutar - oficiul rent-a-car	- hotelul (39 camere) - salonul clasic - restaurant - sala de conferințe - sală mică de protocol - bucătărie - bar în hol - masaj	- hotelul (84 camere) - 2 restaurante - 4 săli de conferințe - bucătărie - bar în hol - salon de frumusețe

În acest tabelul autorul a notat că toate 3 hoteluri au categoria de 4 (patru) stele și sunt amplasate în centrul municipiului Chișinău. Hotelul Codru are o istorie bogată, datată din sec XIX, hotelul Dacia

este construit mai recent, începutul anilor 1980, pe când Hotelul Regency este doar la început de activitate. Astfel, managerii hotelului Regency sunt impuși să ducă o politică mai dură de atragere a clienților. Analizând compartimentul „subunități”, se observă o diversificare mai largă a serviciilor hotelului Codru, dat fiind faptul că dimensiunile lui sunt net superioare celor ale hotelului Regency, dar sunt practic identice cu cele ale hotelului Dacia. Este de menționat că potențialul hotelului Dacia de diversificare a subunităților, respectiv, a serviciilor, este mult mai mare, recomandare sugerată managementului acestui hotel de către autor. Managerii hotelului Regency urmăresc și ei strategia de diversificare extinsă a serviciilor sale.

Pentru ca o societatea de turism să funcționeze și să fie rentabilă trebuie să luăm în calcul toți factorii ce-i influențează activitatea.

Ca agent economic întreprinderea își orientează și desfășoară activitatea sub impactul condițiilor concrete ale mediului ambiant. Noțiunea de mediu ambiant este complexă, incluzând un ansamblu de factori eterogeni de natură economică, socială, politică, științifico-juridică, demografică ce acționează pe plan național și internațional asupra întreprinderii, influențând puternic relația de piață.

Factorii ce compun macromediul sunt: factori economici, piața internă (piața externă, pârgii economice, sistemul bancar), factori manageriali, factori tehnici și tehnologici, factori demografici, factori politici, factori juridici, factori naturali, mediu socio-cultural.

Factorii economici reprezintă suportul puterii de cumpărare a purtătorilor cererii, fie ei agenți economici sau cumpărători individuali. Creșterea veniturilor populației determină creșterea puterii de cumpărare, ceea ce duce la sporirea numărului de turiști, creșterea duratei sejurului; nivelul și ritmul de dezvoltare economică determină mărimea nivelului de dezvoltare al firmei, venitul național, deci și venitul individului.

Hotelul „Regency”, prin obiectul său de activitate, prestează servicii turistice. Dar pentru această prestare, trebuie mai întâi să-și conceapă produsele turistice. Aceste produse se compun din totalitatea serviciilor pe care le oferă societății. Produsul, odată creat, trebuie scos pe piața internă sau externă, promovat, cunoscut și apoi vândut. În momentul în care se produce vânzarea înseamnă că oferta societății a întâlnit cererea de produse turistice. Odată scos pe piață, produsul trebuie să corespundă calității și să fie cam la nivelul prețurilor celorlalte societăți de turism din zonă. Evident, piața, atât internă cât și externă, dă indicații în legătură cu produsele ce trebuie vândute, cu tarifele pe care trebuie să le aibă produsele oferite, iar în funcție de piață se reglează sistemul de prețuri și tarife.

Factorii manageriali implică administrarea activității hotelului spre realizarea obiectivelor stabilite printr-un management performant.

Factorii tehnici și tehnologici implică introducerea noilor tehnologii în întreprindere. Obiectivul principal al echipei de manageri a Hotelului „Codru” a fost re tehnologizarea bazei tehnico-materiale

era uzată atât fizic, cât și moral. Acest obiectiv a fost realizat pe parcursul a mai puțin de o lună (august 2013). Hotelul „Dacia”, însă, necesită o reînnoire a structurii în întregime, fiind necesare investiții considerabile, acestea fiind utilizate în toate sferele de activitate ale întreprinderii, cât la înnoirea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale, atât și la promovarea și reabilitarea bunului nume de altă dată. Hotelul „Regency”, fiind de curând deschis, a utilizat la maxim tehnologiile pentru optimizarea deservirii clienței, diminuarea consumului de energie, materiale consumabile pe hotel și sporirea productivității muncii.

Factorii juridici se manifestă atât în ceea ce privește constituirea firmelor, dezvoltarea și funcționarea lor. Micromediul hotelului este reglementat de conglomeratul de legi ce se referă la serviciile alimentare, servicii de cazare, turism și agrement. Legislația în industria ospitalității nu implică doar un singur domeniu de drept. Evoluția legislației are un impact asupra pieței hoteliere, cu noi standarde de accesibilitate, securitate sau de clasificare, dar, de asemenea, modificări semnificative în impozitare [15, pag. 210].

Factorii socio-culturali sunt foarte importanți întrucât ei țin cont de nevoile și dorințele turiștilor. Ei decurg din raportul între timpul productiv și cel neproductiv (liber). Oferta hotelurilor menționate este constituită atât din servicii suplimentare caracteristice hotelului de tranzit (arenda sălilor de conferințe, închiriere servicii de secretariat), cât și servicii de petrecere a timpului liber, destinate însoțitorilor participanților (sala de fitness, salon de masaj, acces la internet).

Micromediul firmei reprezintă ansamblul componentelor cu care firma intră în relații directe, dictate de necesitatea atingerii obiectivelor sale prezente și de perspectivă. Componentele micromediului sunt: furnizori de mărfuri, prestatori de servicii, furnizorii forței de muncă, clienții, concurenții, organismele publice.

Pentru a realiza o analiză de marketing a hotelului trebuie să se cunoască poziția lui concurențială, adică cota de piață ocupată de acest hotel. Astfel autorul află ecartul ponderii de facto și teoretice pe piață. Inițial, autorul face un studiu al activității principalilor concurenți ai hotelului Regency, reflectați în principalii indicatori hotelieri, pentru perioada când acesta a activat în 2012 – august – decembrie (total zile 153):

Tabelul 3.4. Gradul de ocupare al hotelurilor concurente [elaborat de autor]

Denumirea hotelului	Capacitatea de cazare	Gradul mediu de ocupare, %	Înnoptări
Regency Hotel****	38	44,79	2604
Complex Hotelier Codru	135	41,27	8524
Hotelul Dacia	84	31,40	2402
Leogrand Hotel și Convention Center	143	57,70	12625
Jolly Alon Hotel	80	27,00	3305

Din tabel se remarcă faptul că, pe perioada august – decembrie 2012, cel mai înalt grad de ocupare cu cele mai multe înnoptări le are hotelul Leogrand – 57,7% cu 12625 de înnoptări, la capacitatea de 143 camere, iar cel mai mic grad de ocupare este hotelul Jolly Alon - 27% gradul mediu de ocupare cu 3305 înnoptări și o capacitate de 80 camere. Fiind în permanentă concurență, titanii pieței hoteliere din Moldova, hotelul Codru și hotelul Leogrand dețin cel mai mare număr de înnoptări, respectiv, cea mai mare cotă de piață.

În figura 3.1. se prezintă gradul de ocupare hotelier teoretic, realizat, cât și ecartul lor.

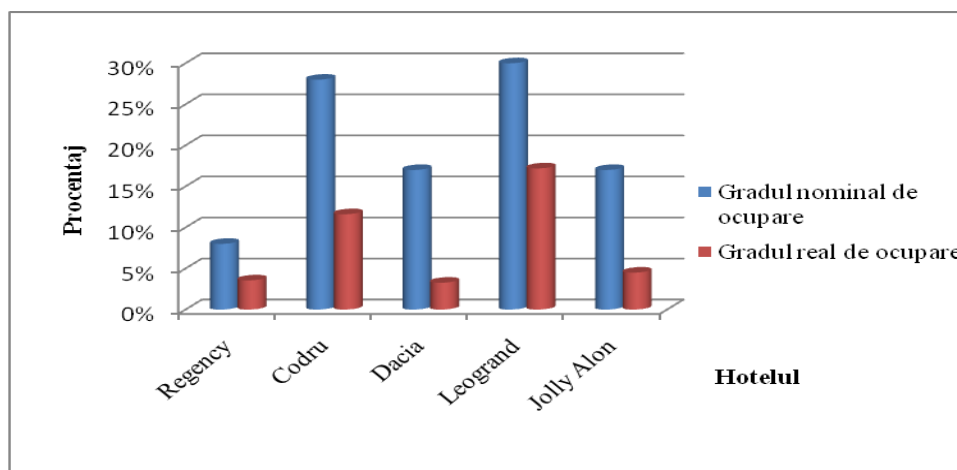


Fig. 3.1. Gradul de ocupare hotelier teoretic, realizat, cât și ecartul lor [elaborată de autor]

Autorul a identificat că potențialul maxim al hotelurilor nominalizate este de 480 camere zilnic. Ecartul procentual din figura de mai sus evidențiază realizarea și / sau realizarea insuficientă a potențialului hotelurilor prezentate. Pentru perioada august – decembrie 2012 acest potențial a fost utilizat la doar 40,11%, adică 59,89% reprezintă potențialul nevalorificat al hotelurilor menționate.

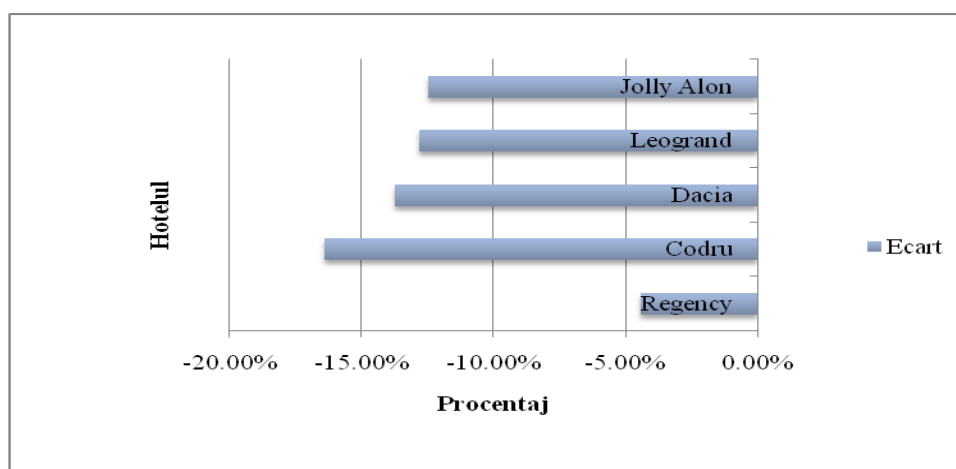


Fig. 3.2. Ecartul procentual al gradului de ocupare [elaborată de autor]

Așadar, hotelul Codru, având 135 camere, nu își valorifică potențialul la 16,52%, plasându-se, astfel pe ultimul loc; la celălalt capăt este hotelul Regency, a cărui exploatare insuficientă a fondului de camere est de doar 4,37%, acesta este un indicator foarte bun, dat fiind faptul că această perioadă a fost chiar una de debut pentru acest hotel.

În continuare, autorul se referă în special la structura bazei de clienți ai hotelurilor Regency, Dacia și Codru, dat fiind faptul că ei sunt cei care dictează stabilirea strategiilor manageriale care, ulterior, vor influența micromediul întreprinderii hoteliere.

Baza de clienți a hotelurilor menționate nu diferă mult una de alta din punct de vedere structural, ele aflându-se într-o concurență permanentă. Toate trei au atât clienți din Republica Moldova, cât și străini, în special oameni de afaceri, persoane aflate în delegație, oameni de cultură.

Tabelul 3.5. Structura pe state a vizitatorilor hotelurilor Regency, Dacia și Codru [elaborat de autor]

Vizitatori, august–decembrie 2012	Hotelul Codru SRL	Hotelul Regency SRL	Hotelul Dacia SRL
Rezidenți în Republica Moldova	213	189	77
Vizitatori nerezidenți	8311	2666	2325
TOTAL	8524	2855	2402

Datele statistice confirmă faptul că rezidenții moldoveni se cazează în mare parte în unități estivale, întreprinderile descrise fiind hoteluri a căror clientelă este preponderent una de afaceri.

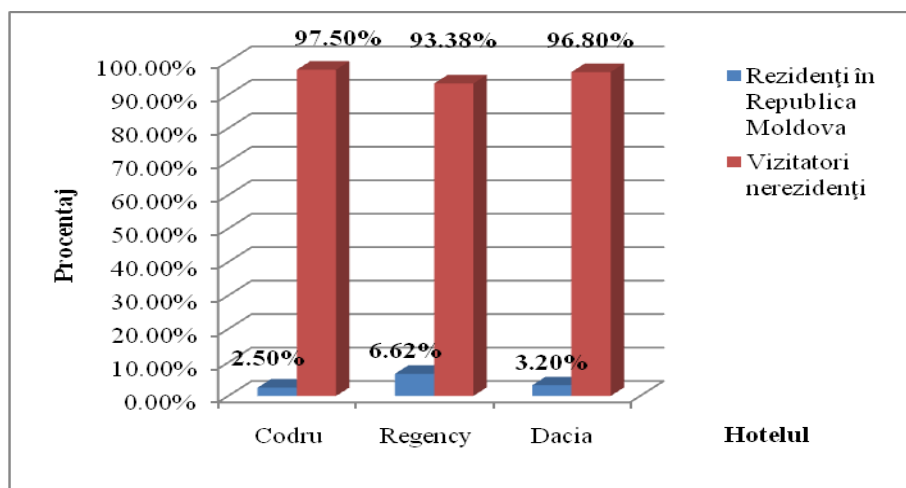


Fig. 3.3. Structura pe state a vizitatorilor hotelurilor Regency, Dacia și Codru [elaborată de autor]

Din diagrama de mai sus vedem că cetățenii Republicii Moldova reprezintă doar 2,5% în hotelul Codru, 3,2 în hotelul Dacia și 6,62% în hotelul Regency din totalul de clienți. Pentru atragerea clienților autohtoni e necesar de mărit și de diversificat gama de servicii.

Analizând structura pe state, situația clientelei hote lurilor se prezintă astfel:

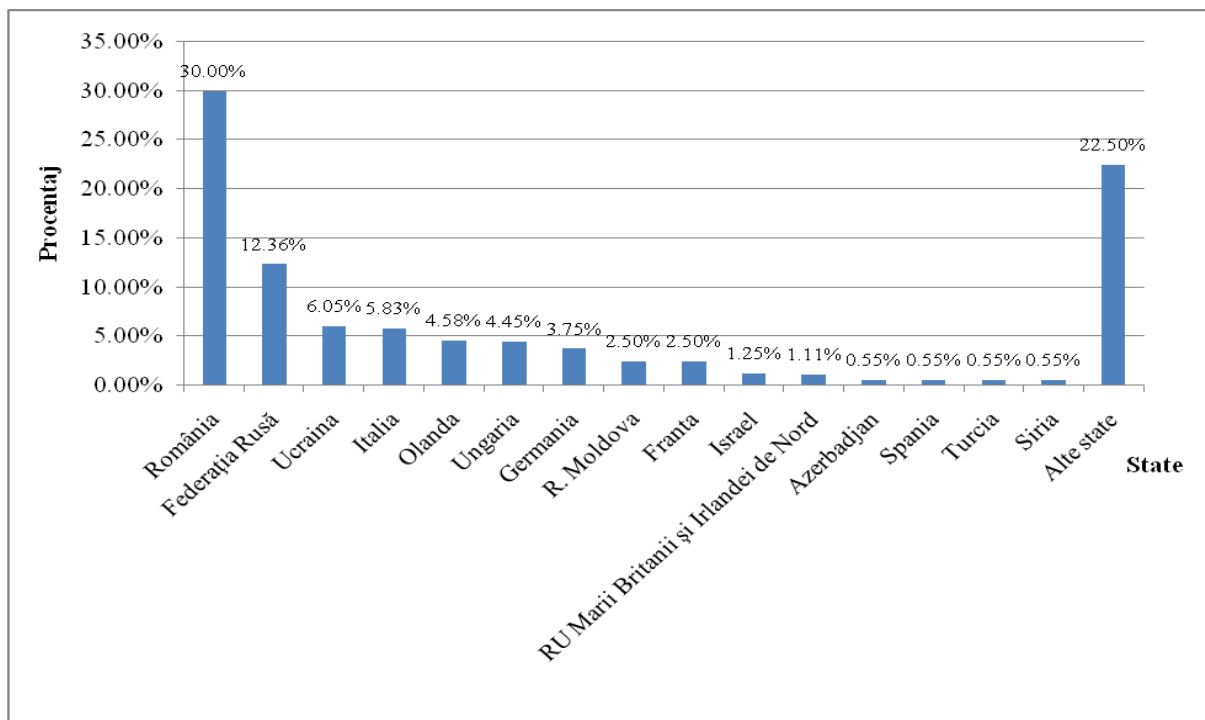


Fig. 3.4. Structura pe state a clienților hotelului Codru [elaborată de autor]

Ponderi mai însemnate în numărul total de turiști străini cazați la Hotelul Codru le-au revenit turiștilor din România (30%), Federația Rusă (12,36%), Ucraina (6,05%), Italia (5,83%), Olanda (4,58%) ș.a.m.d.

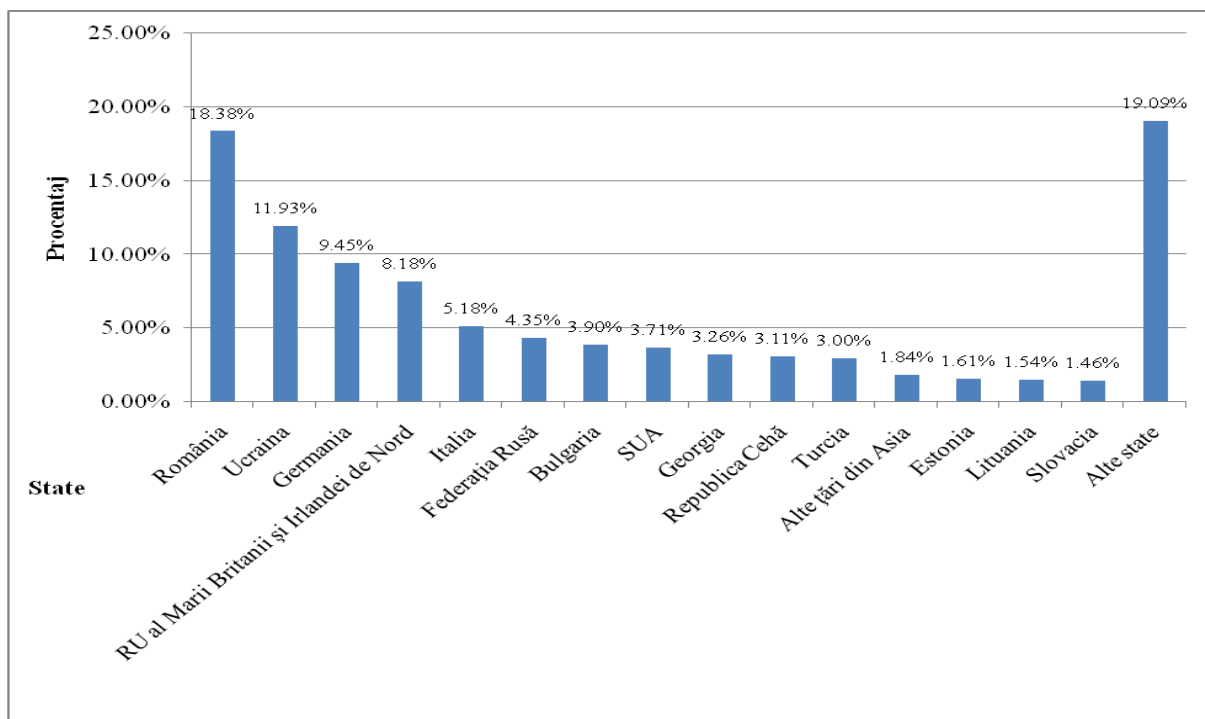


Fig. 3.5. Structura pe state a clienților hotelului Regency [elaborată de autor]

Ponderi mai însemnate în numărul total de turiști străini cazați la structurile de primire turistică colective le-au revenit turiștilor din România (18,38%), Ucraina (11,93%), Germania

(9,45%), Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord (8,18%), Italia (5,18%), Federația Rusă (4,35%).

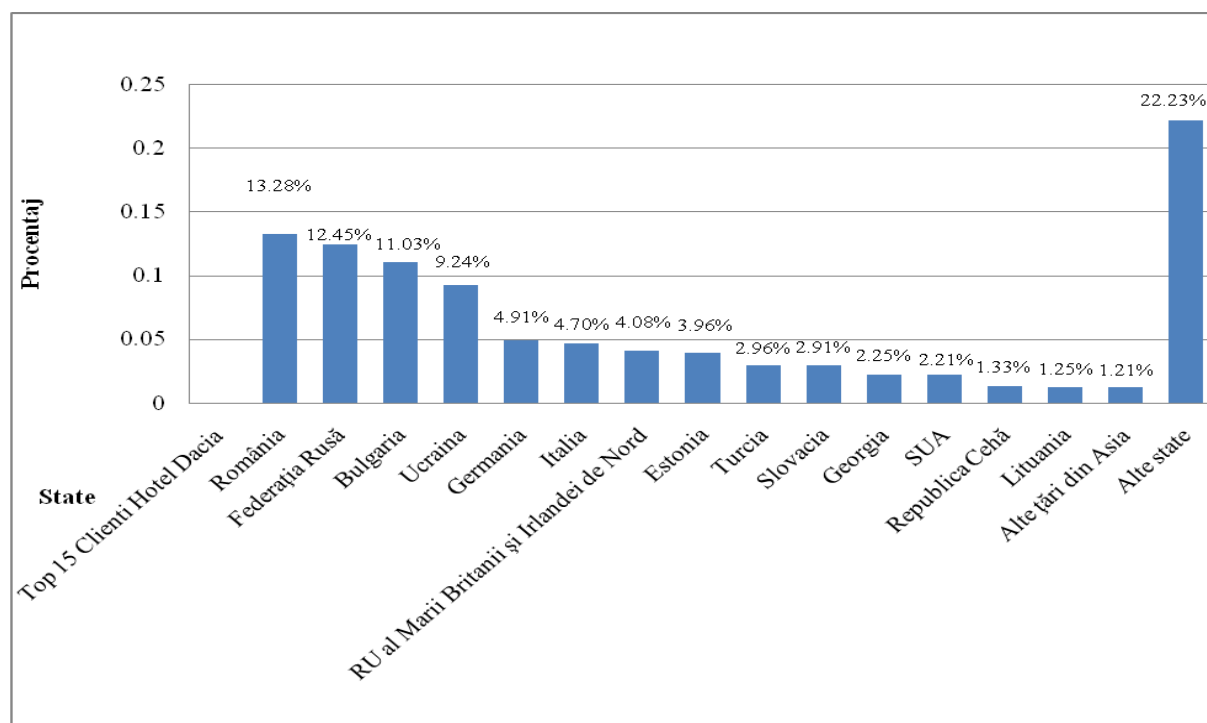


Fig. 3.6. Structura pe state a clienților hotelului Dacia [elaborată de autor]

Ponderi mai însemnate în numărul total de turiști străini cazați la Hotelul Dacia le-au revenit turiștilor din România (13,28%), Federația Rusă (12,45%), Bulgaria (11,03%), Ucraina (9,24%), Germania (4,91%), Italia (4,0%) ș.a.m.d.

Cetățenii români domină în cantitate în toate trei cazuri, devastând considerabil celelalte state; în așa mod, se propune intentarea unor acțiuni de menținere a lor prin studierea profundă a necesităților clienților din țara vecină și satisfacerea lor la nivelul solicitat. Din alt punct de vedere, se impune crearea unei strategii de atragere și fidelizare a clienților celorlalte state, utilizând strategii bine definite, axate pe specificul culturii și tradițiile fiecărui stat, cât și pe noutățile din domenii practicate de clienții fideli și cei potențiali. În plus, analizând diagrama structurii bazei de clienți pe state, vedem că există o posibilitate de satisfacut anumite cerințe / necesități ale clienților cumulându-i pe grupuri de state vecine ale căror cutume și activități uzuale sunt similare, astfel reducându-se costurile pentru antrenarea diverselor părghii spre realizarea strategiilor prevăzute. Spre exemplu, pe locul doi după frecvență la hotelul Codru este Federația Rusă cu 12,36% (1054 înnoptări) urmat de Ucraina cu 6,05% (592 înnoptări). Managerii hotelieri, știind de pasiunea acestor două popoare pentru băuturi alcoolice de calitate, au plasat în holul hotelului o zonă ce dispune de tot inventarul pentru degustarea vinurilor moldovenești. În consecință, au crescut cu cca. 12% vânzările barului din hol și a restaurantului

(în timpul degustării se servesc snack-uri și cașcaval). Această strategie se recomandă și managerilor hotelului Regency, dat fiind faptul că și ei au mulți clienți din aceste state. Hotelul Regency au mulți clienți din Germania, este cunoscut faptul că ei sunt foarte punctuali și birocrati, acest fapt trebuie luat în considerație chiar din momentul apariției rezervării – totul trebuie să fie documentat și programat minuțios în corespondență, pentru a obține încrederea lor și a beneficia de angajamentele lor față de întreprindere.

Evident, hotelierii au datoria de a fi la curent cu noutățile ce țin de relațiile interstatale ale clienților strategici hotelului. De exemplu, în cazul cazării grupurilor, este oportună distribuirea odăilor la niveluri diferite a cetățenilor din Azerbaidjan și a celor din Armenia, fiind cunoscut faptul confruntării acestor state. Aici ar fi de menționat și specificul cultural regional pentru atragerea și fidelizarea clienților [149].

O analiză sumară a portofoliului de clienți a hotelurilor în funcție de agentul de rezervare (termenul intern – cod de marketing) prezentată în figura 3.6. evidențiază lacunele în activitatea marketerilor hotelieri în promovarea site-ului și a fluxului relativ redus de clienți proprii.

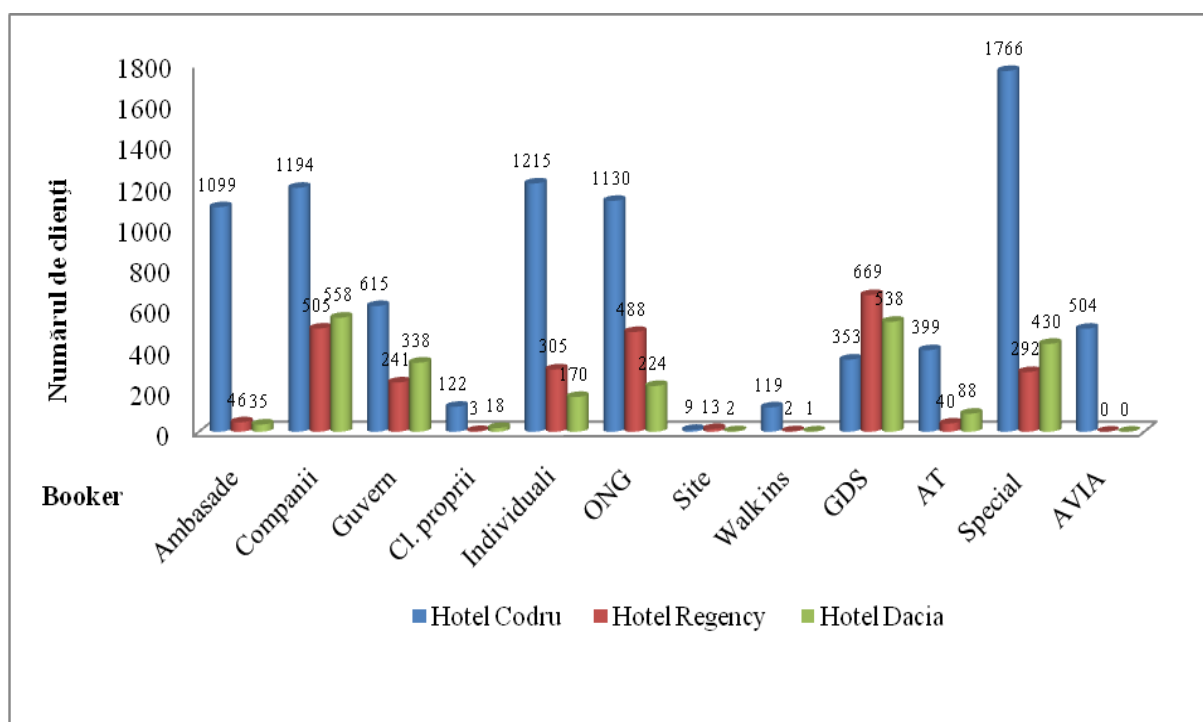


Fig. 3.7. Structura clientelei după agentul de rezervare a hotelurilor Regency, Codru și Dacia [elaborată de autor]

Examinând figura de mai sus, putem conchide următoarele:

- Ambasade: Hotelul Codru, fiind mult timp în proprietatea statului și având multe delegații oficiale pe parcursul istoriei sale, este cunoscut de ambasade și, respectiv, îi are în baza de clienți cu o pondere de 12,89% (1099 înnoptări), pe când managerii hotelului Regency sunt

îndemnați să lucreze mult în această direcție, această categorie reprezentând doar 1,77% din total. Din păcate, încrederea reprezentanților acestei categorii de clienți este în descreștere față de hotelul Dacia – 1,46%;

- Companii: este lăudabil efortul managerilor Regency în atragerea clientelei corporative – cca. 20% din total o constituie clienții companiilor și celor a hotelului Dacia – 23,23%, în comparație cu 14,01% - cei ai hotelului Codru;

- Observăm un paradox: doar 7,21% (615 înnoptări) din totalul de clienți ai hotelului Codru constituie categoria „Guvern”, fiind mulți ani o proprietate de stat, pe când concurenții lui se bucură de un procent mai însemnat – 9,25% la hotelul Codru și 14,07% la hotelul Dacia. Acest fapt se datorează, în primul rând, privatizării hotelului Codru și redirecționării strategiei de atragere a clientelei, instituțiile guvernamentale fiind considerate puțin profitabile și care necesită mult lucru birocratic; contrar strategiei Hotelului Codru, managerii hotelului Regency au considerat această categorie de clienți (puțin profitabili) *necesară* pentru debutul activității hoteliere;

- Clienți proprii: în toate trei cazuri au ponderi neînsemnate, având drept cauză specificul național – prietenii, rudele și cunoștințele personalului se cazează în special la apartamente ce se dau cu chirie sau la rude, hotelurile servind ca ultimă soluție de acomodare și doar pentru puțin timp;

- Individuali: sunt nuanțe asemănătoare în axarea asupra acestei categorii, rezultat scontat cu procente similare la toate hotelurile;

- Organizațiile Non-Guvernamentale: oaspeții lor sunt foarte solicitați de către hoteluri, dat fiind faptul că dispun de bugete acceptabile. În lupta concurențială, hotelierii sunt nevoiți să vină cu idei de a-i atrage și menține, propunând pachete de servicii, aici fiind incluse și servicii de organizare a conferințelor – serviciu foarte solicitat de ei. În această luptă au „câștigat” managerii Regency, cu o pondere de cca. 18,74%, în comparație cu 13,26% a hotelului Codru și 9,33% a hotelului Dacia;

- Site (sau clienți direcți). Conform studiilor făcute de specialiștii de la www.travelclick.com [152], membrii programelor de loializare reprezintă cca. 80% din rezervările făcute direct pe site-ul hotelului. Ponderile minime în toate cazurile - 0,11% pentru Codru, 0,5% pentru Regency și 0,08% pentru Dacia denotă absența unor programe bine definite de loializare, cât și lipsa cardurilor de membru al hotelului. Acest fapt este cu atât mai trist, cu cât acest segment de clienți sunt cei mai valoroși, având în vedere tendința unui oaspete loial de a rezerva prin cel mai ieftin canal de distribuție al hotelului, cât și creșterea încasărilor cu 36% [61] în urma acomodării lor.

- Walk-in (oaspete ce sosește fără rezervare): acești clienți sunt pe timp ce trece, tot mai puțini (1,40% la Codru, 0,08% la Regency și 0,04% la Dacia), cauza fiind apariția în masă a diverselor dispozitive de identificare, vizualizare, comparare a prețurilor și, respectiv, rezervare în timp real a hotelului. Un avantaj al deciziei de a nu rezerva în prealabil este posibilitatea negocierii tarifului „la tejea”, el adesea fiind mai mic decât cel afișat pe panou și în rețelele online;

- GDS (Global Distribution System – clienții sosiți prin intermediul agențiilor de turism online): este evident faptul că managerii Regency s-au axat pe această strategie (25,69%), ea fiind considerată benefică pentru debutul activității, dar, odată sosiți, oaspeții sunt încurajați să contacteze direct hotelul pentru următoarele rezervări, oferindu-le beneficii suplimentare. Hotelul Dacia dispune, ca și în cazul hotelului Regency, de un procent semnificativ de clienți sosiți prin intermediul GDS – 22,40%, ceea ce, consideră autorul, impune managerii acestui hotel să depindă mult de acest canal, devenind vulnerabili la orice modificare a politicii lui. Managerii hotelului Codru au abordat o politică, după cum se va vedea și mai jos, de omitere la maxim a intermediarilor, cât cei online (4,14%), atât și cei tradiționali (4,68%), ceea ce, consider, este nepotrivit, fiecare dintre aceste persoane reprezentând o oportunitate de a adăuga noi membri la programul de loialitate;

- Agențiile de Turism: o pondere neînsemnată se observă în cazul hotelului Regency, doar 1,54%, denotând o lacună în lucrul hotelierilor, dat fiind faptul că strategia lor de lucru cu intermediarii online deja lucrează bine;

- Special (clienți ce dețin tarife speciale). Din această categorie mai fac parte clienții fideli, cu istorie în hotel, cât și grupurile, tarifele cărora au depins, în mare parte, de numărul de înnoptări. Ponderea mare a clienților acestei categorii în cazul hotelului Codru se datorează strategiei de fidelizare de lungă durată a lor, în fapt, acești clienți formând baza clientelei hoteliere; în cazul hotelului Regency, fiind în cunoștință de cauză, ponderea de 11,21% au format-o grupurile și nu clienții loiali (cărora ar fi preferabil de acordat tarife speciale). Este cazul demarării imediate a strategiei de fidelizare a clienților;

- AVIA (clienți sosiți prin agenții aeriene): se recomandă managerilor hotelului Regency studierea minuțioasă a necesităților acestei categorii de clienți, inițierea unor acțiuni de satisfacere a lor și contactarea agențiilor aeriene pentru demararea colaborării cu prezentarea avantajelor oferite în urma acestui studiu.

Astfel, analizând diagrama, s-a conturat un important aspect al strategiilor de fidelizare, și anume: orientarea spre agenții ce fac rezervări la hotel, adică se impune necesitatea fidelizării în special a intermediarilor companiei (ambasade, întreprinderi de stat, ong-uri, companii, agenții

de turism ș.a.), dat fiind faptul că ei dețin ponderea cea mai mare în totalul de clienți al tuturor hotelurilor. De aceea, inițial, hotelierii își vor stabili obiective bine trasate, integrate, ce vor defini strategia de atragere și, ulterior, fidelizare a agenților de rezervări, paralel, evident, vor fi analizate și strategiile de fidelizare a clienților individuali ai companiei.

Pentru a aplica metodele de fidelizare a clienților din diferite generații, se impune analiza profilului clientelei fiecărui hotel după vârstă.

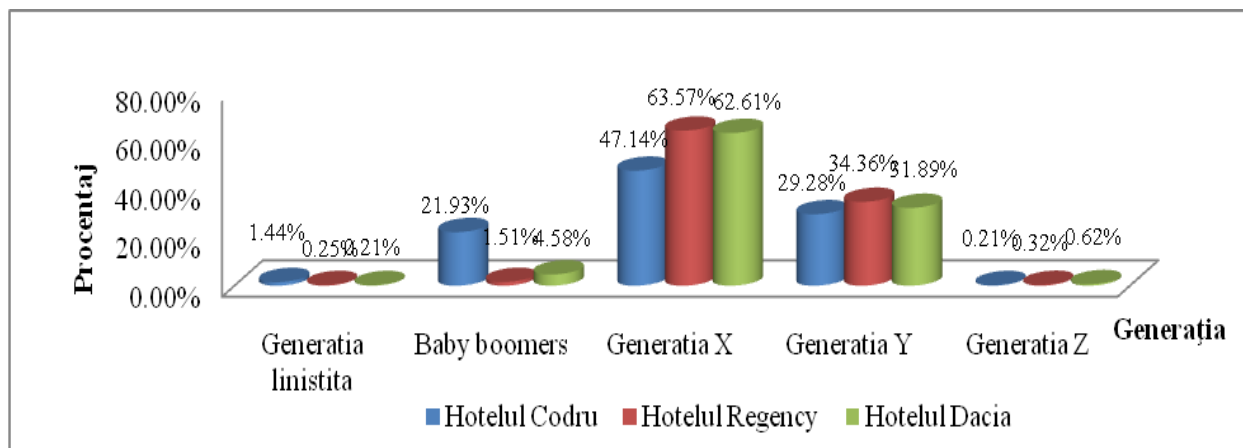


Fig. 3.8. Structura clientelei după vârstă [elaborată de autor]

Din diagrama de mai sus se vede clar că majoritatea oaspeților în toate trei hoteluri aparțin generației X, respectiv, se vor analiza minuțios caracteristicile acestei generații, cât și factorii determinanți ce-i loializează, pentru a facilita procesul de fidelizare în întreprinderi. Evident, nu se va exclude analiza caracteristicilor celorlalte generații, inițial pentru atragere, ulterior pentru fidelizarea lor.

3.2. Demersul strategiilor competitive orientate spre consolidarea impactului fidelizării clientelei hotelurilor „Regency”, „Codru” și „Dacia”

Liderii eficienți stabilesc planuri de afaceri globale și definesc obiective strategice pentru a gestiona operațiunile lor. Strategiile ajută la menținerea direcției prestabilite, etapă după etapă, pentru a ajunge la rezultatul solicitat. Strategiile de fidelizare urmăresc nu numai de a păstra clienții satisfăcuți, dar și de a mulțumi clienților fideli. Satisfacerea clienților nu este suficientă, or, chiar și clienții care spun că sunt mulțumiți vor pleca dacă nu se vor simți cu adevărat valoroși și utili întreprinderii.

Prin cuantificarea și analiza satisfacției clienților, se va asigura că toate strategiile puse în aplicare servesc îmbunătățirii afacerii, iar prin studierea atributelor, care contribuie la un nivel ridicat de satisfacție a clienților, se va putea direcționa strategia spre concentrarea pe îmbunătățirea experienței clienților, loialității și fidelizării lor.

Autorul a propus studierea aprofundată a factorilor ce determină loialitatea clienților în capitolul precedent, pe baza cărora se pot iniția strategii de menținere și fidelizare a clientelei hoteliere. Făcând abstracție de la aceste sugestii pentru moment, se vor analiza strategiile manageriale ale activității hotelurilor Codru și Dacia și, în urma rezultatelor, se vor propune sugestii pentru managerii hotelului Regency.

Hotelul Codru. Managerii hotelului adoptă o strategie agresivă de dezvoltare pentru a aduce brand-ul Codru la adevărata sa valoare. În fiecare an planificarea strategică pune în prim-plan analiza poziției hotelului pe piață. Pe baza informațiilor pe care le pune la dispoziție sistemul informațional, se evaluează situația prezentă, stabilindu-se poziția pe care o are hotelul pe piață și se anticipează modificările ce vor influența capacitatea sa de satisfacere a clienților. În acest scop, se face o cercetare a mediului ambiant al hotelului pentru a cunoaște forțele necontrolabile ale acestuia, comportamentul consumatorilor pentru a afla de ce clienții folosesc serviciile hotelului și a pieței care îi oferă cele mai multe date cu privire la ce servicii trebuie prestate, cum, când și în ce condiții. Analizând rezultatele acestei cercetări se elaborează direcțiile evoluției viitoare și căile de obținere a rezultatelor dorite [16].

Strategia hotelului poate fi trasată prin următoarele elemente generale:

- menținerea poziției câștigate pe piață;
- maximizarea cotei de piață pe segmentele specifice;
- maximizarea gradului de ocupare și a eficienței, rentabilității;
- menținerea clienților actuali prin politica de preț și serviciile oferite și atragerea de noi clienți;
- dezvoltarea și obținerea profitului din serviciile secundare ale hotelului.

În urma studiului detaliat a segmentelor de clienți hotelieri ai anilor precedenți, marketerii au adoptat o strategie de concertare pe segmentele de piață cu cele mai mari procente în cadrul vânzărilor în anii precedenți, însă nu au exclus segmentele de marketing mai slabe în vânzări, acordându-le o atenție deosebită din perioadele sezonului slab de cazare.

Pentru a trasa mai edificator direcțiile strategice, autorul a utilizat analiza SWOT a hotelului Codru.

Puncte forte:

1. localizat ideal în centrul orașului;
2. hotel cu istorie (construit în 1974);
3. marca Codru cunoscută pe plan național;
4. cazare în peste 130 camere echipate cu toate necesitățile;
5. săli de conferință ce pot găzdui până la 600 de persoane simultan;
6. restaurant cu specific internațional;
7. bar cu sommelier-i;

8. servicii de calitate 24 ore;
9. gamă diversificată de servicii;
10. personalizarea serviciilor prin intermediul fișierului clienților;
11. comunicare interdepartamentală bună;
12. personal atent și receptiv, tânăr și distractiv;
13. preocuparea pentru cunoașterea în permanență a opiniilor clienților referitor la serviciile prestate și calitatea acestora (chestionarul existent în cameră și la recepție, poate fi completat de către fiecare client, cât și feed-back-urile online care se apreciază);
14. calitatea echipamentului din dotare;
15. multitudinea de mijloace prin care se pot face rezervări (prezența online 24 ore);
16. politica flexibilă referitoare la rezervările de grup a clienților;
17. utilizarea soft-ului Fidelio V8 pentru rapiditatea confirmării rezervărilor, cât și efectuării operațiunilor de check-in – check-out;
18. poziție financiară puternică, valorificare bună a veniturilor și cheltuielilor, ceea ce se concretizează în obținerea unui profit în toate sectoarele de activitate;
19. acțiunile promoționale desfășurate prin intermediul relațiilor publice: organizarea de coconade, festivaluri culturale și gastronomice.
20. posibilități multiple de achitare;
21. posibilități de organizare a excursiilor.

Puncte slabe:

1. rotația intensă a cadrelor;
2. personal din ce în ce mai nemotivat;
3. echipă de conducere nereceptivă la cererile personalului;
4. flexibilitate redusă a tarifelor pentru anumite categorii de clienți (individuali, de ex.);
5. reduceri drastice de cheltuieli la nivelul tuturor departamentelor;
6. soft-ul hotelier nu este conectat la nici un GDS;
7. inexistența politicii ecologice (eng. Green apeal);
8. servicii limitate de fitness;
9. inexistența serviciilor SPA.

Oportunități:

1. parteneriat cu companii aeriene internaționale;
2. posibilitatea creșterii gradului de confort și atragere de noi clienți ca urmare a modernizării hotelului, în special a holului;
3. organizarea training-urilor profesionale pentru personal;

4. costul resurselor umane foarte scăzut;
5. posibilitatea atragerii noului segment de piață intern, cât și extern (dotarea cu echipament pentru persoane cu abilități reduse);
6. extinderea serviciilor prin lansarea ofertelor de catering;
7. perspective favorabile de creștere a indicatorilor de eficiență;
8. obținerea avansului față de concurenți printr-o politică a organizării evenimentelor mai flexibilă;
9. posibilitate de organizare a evenimentelor de amploare, oferindu-se serviciile hotelului la pachet (de exemplu cazarea cu dejun inclus, arenda sălii pentru organizarea conferințelor, apa la conferință, pauzele de cafea și prânzul, toate formând un pachet de conferințe);
10. existența unei baze de date foarte cuprinzătoare (referitor la clienții existenți sau potențiali, referitor la personal etc. datorită experienței istorice a hotelului).

Riscuri:

1. creșterea presiunilor concurențiale (au apărut multe hoteluri de 4 stele, inclusiv în zona hotelului. În plus, hotelul concurent pe poziția evenimentelor, Leogrand, dispune de tarife foarte flexibile);
2. reducerea cheltuielilor se simte în toate sferele hotelului;
3. dependența relativ mare de agențiile de turism;
4. fluctuațiile cursului de schimb valutar;
5. războiul prețurilor;
6. oferirea serviciilor de masă, nepersonalizate;
7. politica și tendințele ei (fiscale, monetare etc).

Deci, se poate concluda că hotelul Codru este o companie mare, este foarte de succes (21 de puncte forte și 10 oportunități), dar încă mai are unele puncte slabe și probleme (9 puncte slabe și 7 riscuri).

Analizând pe orizontală, după cum sugerează această tehnică, punctele forte domină, deci hotelul dispune de un mediu intern puternic. O situație asemănătoare este și la mediu extern, deși nu atât de sigură. Astfel, marketerii hotelului Codru trebuie să identifice alternativele strategice, bazându-se pe punctele forte, care utilizate bine fiind, s-ar beneficia de oportunități sau s-ar evita amenințările reale și riscurile. O altă alternativă strategică ar fi utilizarea oportunităților pentru depășirea punctelor slabe cu care se confruntă hotelul. Și, în final, se va ține cont de minimizarea punctelor slabe (de exemplu, autorul recomandă introducerea în planul strategic a creării zonei SPA în hotel) și evitarea amenințărilor (de exemplu, reducerea dependenței de agențiile de turism prin contactarea directă a clienților).

O atare analiză s-a făcut și la hotelul Dacia:

Puncte forte:

- 1) Exteriorul hotelului este curat și ordonat.
- 2) Dimensiunea / capacitatea hotelului corespunde necesităților pieții
- 3) Prețurile sunt mai ieftine decât la concurenți
- 4) Există o imagine de marcă, bazată pe o istorie bogată a hotelului
- 5) Amplasamentul în zona centrală a capitalei
- 6) Vecinătatea clădirii „Le Roi” ce oferă arenda oficiilor – posibilitate de deservire a clienților lor
- 7) Existența unui parc vast de parcare în centrul orașului
- 8) Aplicarea politicii prețurilor bugetare pentru mai multe categorii de clienți

Puncte slabe:

- 1) Fonduri disponibile limitate
- 2) Se oferă un serviciu practic identic cu cel de pe piață
- 3) Clădirea hotelului necesită reparație
- 4) Promovarea hotelului este insuficientă
- 5) Necesitate stringentă de formare a personalului
- 6) Ofertă orientată în principal pe turismul de afaceri, mai puțin pe turismul de familie
- 7) Brand cunoscut în R. Moldova, puțin de tot, practic deloc cunoscut peste hotarele ei
- 8) Hol mic, inexistența spațiului pentru vizite a clienților
- 9) Dependență mare de agențiile de turism
- 10) Dependență mare față de turismul de masă

Oportunități:

- 1) Costuri reduse ale forței de muncă
- 2) Posibilități de extindere a hotelului în zona de parcare a hotelului
- 3) Cazarea delegațiilor parlamentare creează oportunități de conlucrare cu mai multe întreprinderi de stat
- 4) Încetinirea creșterii economice a redus capacitatea de a cheltui, călătorii sunt în căutarea de oferte sau pachete care i-ar putea ajuta să economisească fără a avea într-adevăr un impact asupra experienței de călătorie

Riscuri:

- 1) Expansiunea pe piață a unui nou brand în zonă;
- 2) Costurile de operare sunt în creștere din cauza situației economice;
- 3) Un nou concurent a penetrat piața cu prețuri reduse;

4) Este relativ zgomotos noaptea din cauza apropierii de stradă;
5) Pensiunile și apartamentele private înlocuiesc hotelurile;
6) Schimbarea tendinței cererii față de apartamente și pensiuni spre hoteluri se consideră un proiect costisitor;

7) Condițiile economice ale țării au un impact direct asupra câștigurilor obținute în industria hotelieră.

Concluzia: predomină punctele slabe în comparație cu cele forte – 10 vs 8, cât și amenințările versus oportunități – 7 vs 4. În consecință, situația poate fi considerată mai precară comparativ cu cea a hotelului Codru, sugerându-se managerilor acestui hotel un studiu amplu al managementului calității totale a serviciilor, o analiză a bazei de date a clienților, cât și o monitorizare permanentă a feed-back-urilor lor, care vor fi privite ca suport al direcționării tacticilor manageriale.

Următorul pas logic ar fi analiza obiectivelor strategice pe compartimente a hotelului (s-a luat ca punct de referință hotelul Codru):

A) obiectivele departamentului marketing:

- dezvoltarea și promovarea imaginii hotelului;
- de orientat spre clienții ce preferă agrement (de oferit serviciile solicitate);
- de orientat spre preferințele generației Y, vizitele cărora iau amploare;
- de promovat imaginea serviciilor suplimentare pe care le oferă hotelul (banqueting, organizare de evenimente);
- de promovat activ nou brand hotelier (rebranding efectuat în 2013);
- de promovat brandul restaurantului „DownTown”;
- de dezvoltat acțiunile de PR;
- de gestionat constant reputația online a hotelului.

B) obiectivele compartimentului „vânzări”:

- creșterea ratei de ocupare cu 25% pe perioada unui an;
- menținerea volumului de vânzări pe categorii de clienți;
- creșterea numărului clienților corporativi;
- creșterea vânzărilor din serviciile restaurantului și din MICE.

C) obiectivele Front-Office-ului și a serviciului „rezervări”:

- îmbunătățirea calității personalului prin organizarea de trening-uri;
- Reducerea cheltuielilor curente prin introducerea tehnologiilor;
- Creșterea numărului de chestionare acumulate utilizate ca suport informativ prețios pentru serviciul marketing și vânzări;

- Îmbunătățirea operativității confirmărilor clienților.

E) obiectivele House-keeping-ului:

- introducerea serviciilor de lux personalizate (adaptate la necesitățile clienților)
- introducerea elementelor de decor natural în fiecare cameră (plantă naturală, cu efect alergic redus).

F) obiectivele restaurantului „DownTown”:

- de organizat festivalurilor gastronomice;
- de organizat degustațiilor de vinuri;
- de diversificat meniului pentru degustații.

Anumite limite identificate de autor în analiza activității de servire a hotelului Codru sunt nivelurile de standardizare a serviciilor care reduc posibilitatea de a personaliza oferta pentru nevoile specifice a clienților. Managerii nu dispun de un sistem de management al satisfacției clienților și, chiar dacă există o bună bază de date de clienți, colectarea de date nu este planificată, iar datele colectate nu întotdeauna sunt utilizate de către management pentru deciziile de marketing. Orice informații de evaluare comparativă cu privire la nivelurile de satisfacție a clienților lipsește. Hotelul are un potențial bun pentru a satisface clienții și pentru a concura, dar, pentru optimizarea strategiilor de fidelizare, conducerea trebuie să adopte proceduri noi și mai avansate de management al relațiilor cu clienții, cât și să eficientizeze procesul de lucru al back-office-ului. De aceea, autorul vine cu sugestii privitor la dezvoltarea acestor strategii și, în special, propune axarea pe categorii de generații pentru optimizarea procesului în sine.

Pentru asigurarea unei activități eficiente este necesară construirea loialității clientelei. Astfel, cerința de bază față de conducerea hotelurilor este construirea unor strategii de fidelizare ca procese integrale, circulare, ce vor evolua pas cu pas și care ar presupune *redefinire*, *reconcentrare*, *reinventare*, *reinvestire*, strategii ce vor cuprinde fiecare departament al companiei, cu implicarea fiecărui angajat. Acest lucru creează o abordare unitară și o cultură de conlucrare în cadrul organizației, fiecare interacțiune cu clienții realizându-se într-un mod uniform. Este necesară coerența între departamentele companiei și canalele media utilizate de hoteluri în procesul de promovare pentru menținerea la nivel înalt a reputației brandului. Este important să se țină cont de *relevanță*, *recompense* și *recunoaștere* în relația cu clienții.

Un alt aspect important care trebuie să capteze atenția managerilor hotelieri sunt sentimentele clienților – pozitive și negative. Managerii ar trebui să dezvolte și să mențină oferte de servicii care generează emoții pozitive. Identificarea atributelor de servicii care declanșează emoții favorabile sau nefavorabile pot ajuta managerii să aloce eficient resursele lor și să ia măsurile necesare pentru a stimula oferta lor de servicii. Sporirea emoțiilor pozitive ale clienților

și inhibarea celor negative ar putea duce la o mai bună gestionare a relațiilor cu clienții. În plus, angajații de la punctele de contact ar trebui să fie instruiți să recunoască emoțiile clienților exprimate în termeni de expresii vocale, faciale și posturale (zâmbet, contact vizual și comportament de multumire). Mai mult, angajații ar trebui să fie încurajați și instruiți să-și exprime sentimentele și emoțiile pozitive, deoarece cercetările anterioare au sugerat că acest lucru poate produce o schimbare în starea emoțională a clientului (fenomene de contagiune emoțională) și duc, prin urmare, spre o evaluare favorabilă a întâlnirii cu serviciul. Atitudinea pozitivă, entuziasmul și expresia facială zâmbitoare a recepționarului pot influența satisfacția clientului asupra serviciului primit. Acestea ar trebui să ajute angajatul în gestionarea emoțiilor clienților, dezvoltând relații pe termen lung și influențând evaluarea clientului a performanței furnizorului. În al treilea rând, deoarece serviciile sunt întotdeauna legate de prestatorii lor, odată stabilită loialitatea clienților față de un singur serviciu, aceasta poate fi extinsă la alte servicii ale companiei și a societății în întregime (loialitatea corporativă; de exemplu, utilizarea frecventă a sălilor pentru organizarea conferințelor poate implica utilizarea serviciului cazare sau, în anumite cazuri, și serviciile wellness). Hotelurile ar beneficia clar din această loialitate, deoarece aceasta ar contribui la creșterea cotei vânzărilor pe mai multe segmente de servicii.

În plus, se recomandă investigarea periodică a întregii baze de date a clienților și aplicarea strategiilor generale de fidelizare [16]:

1. se vor anticipa și satisface în întregime așteptările clienților: clienții satisfăcuți sunt în căutarea de experiențe de neuitat. Practicile standard de fidelizare, cum ar fi extinderea check-out-ului oaspetelui în hotel sau personalizarea unui element de meniu în restaurant, actualmente oaspeții doresc să se simtă apreciați și utili companiei.

2. se va oferi ceea ce s-a promis. Atunci când așteptările nu sunt satisfăcute, serviciile „speciale” sau „premium” nu corespund descrierilor, oaspeții se simt frustrați, iar experiențele lor dezamăgite.

3. timpul este un factor important pentru toate generațiile, deci se recomandă asigurarea cu tot necesarul oaspeților pentru a nu-i face să aștepte.

4. se vor încuraja toate metodele de comunicare, ascultarea atentă / activă a rețelelor de socializare pentru gestionarea eficientă a managementului reputației.

5. se va administra rapid și eficient conflictele, astfel, încât să fie transformate în oportunități de dezvoltare ulterioară a companiei.

6. se vor utiliza activ managementul cunoștințelor și noile tehnologii în trasarea strategiilor. Este imperativă verificarea inovațiilor din alte domenii și corelarea lor cu sfera de referință.

7. vor fi încurajați oaspeții să comunice dezavantajele, limitele, lacunele percepute și vor fi recompensați pentru aceasta.

8. se va crea o politică de confidențialitate și de protejare a datelor cu caracter personal, informând oaspeții despre aceasta.

9. se vor aplica programe de ocrotire a mediului ambiant și eco-strategii (factor important al loializării generațiilor Y și Z).

10. se va monitoriza continuu satisfacția personalului, se va valoriza capitalul uman. Dat fiind faptul că există o diferență în ceea ce este studiat în instituțiile de învățământ din domeniu și practica zilnică, este de datoria managerului resurselor umane să organizeze un sistem de formare continuă a personalului, să identifice abilitățile și să vină cu propuneri de promovare în scopul satisfacerii necesităților individuale și colective a personalului. Se va institui un sistem mixt de recompense (individual și colectiv).

11. se va urmări o strategie de inovare continuă, care va face parte din cultura întreprinderii și va intra în funcțiile managerilor hotelieri.

12. în procesul de vânzare, se va oferi mai mult decât un produs (de exemplu, se va oferi un tur de oraș la preț redus, astfel oaspeții sunt în contact cu personalul recepției, care, în plus, le poate oferi mai multe detalii despre serviciile prestate de companie, iar oaspeții, suplimentar, vor acumula mai multe informații despre localitate).

13. se sugerează construirea unui sentiment al comunității printre clienți.

14. este important ca oaspeții să înțeleagă co hotelului „fi pasă”.

15. se va concentra pe accesibilitate și facilitate în prestarea / consumarea serviciului: reducerea efortului cognitiv, reducerea efortului fizic în utilizarea serviciului (de exemplu, administrarea bagajului), reducerea efortului emoțional în relațiile cu clienții, diversificarea și simplificarea serviciului.

16. implicarea activă a clienților în crearea serviciului produce încredere și, în consecință, pune temelia relațiilor de durată. Deci, se sugerează co-crearea serviciului și, ulterior, schimbul de perspective cu clienții.

Asigurarea comunicării relevante cu clienții în procesul de construire a strategiilor de fidelizare este un factor important, adesea decisiv. Autorul recomandă analiza pe generații a metodelor de comunicare cu oaspeții pentru a îmbunătăți procesul în sine [16].

Gen L – discreție; prezentarea istoriei hotelului într-o manieră formală, logică; respect pentru vârsta și experiența lor (se va adresa: domnul, domnule, doamna); utilizarea gramaticii corecte și a bunelor maniere; utilizarea mesajelor ce conțin istorii, tradiții ale companiei; utilizarea limbajului formal, inclusiv (noi, nouă); se va ține cont de timp; se va concentra pe

cuvinte, nu pe limbajul corpului; preferă interacțiunile personale e-mail-urilor.

BB – diplomație; utilizarea stilului direct de vorbire; folosirea limbajului trupului pentru a comunica; prezentarea opțiunilor, flexibilitate; evitarea manipulărilor; se va studia ce este important pentru ei; li se va comunica misiunea hotelului pentru a-i include în activitatea hotelului.

Gen X – tocitori, direcți; utilizarea discuțiilor directe, simple, se vor prezenta fapte; utilizarea e-mail-ului ca instrument primar de comunicare; necesită schimb imediat de informații; utilizarea stilului informal de comunicare; se vor evita jargoanele corporative.

Gen Y – politețe; utilizarea stilului pozitiv, respectuos, motivațional, aplicații electronice de comunicare; se va comunica în persoană în cazul în care mesajul este foarte important; utilizarea e-mail-urilor și mesageriei vocale; se va arăta respect prin limbă; se vor utiliza verbe de acțiune; utilizarea umorului se apreciază; ei preferă să învețe în rețele, în echipe care folosesc multi-media, deci prezența online 24 ore este indispensabilă; se recomandă inițierea lor în istoria mărcii pentru a fi creatori de conținut în internet; li se vor acorda stimulente sau se vor organiza concursuri pentru a fi partajate online.

Gen Z – conectivitate constantă cu colegii prin intermediul Internetului, mesagerii imediate / mesaje text, telefonie mobilă și site-uri de socializare, deseori sunt conectați online cu membri din diferite culturi care influențează în mod semnificativ procesul de decizie, deci partajarea experiențelor este regula acestei generații; utilizarea comunicării la distanță, nu în persoană; folosirea jargoanelor corporative se apreciază doar pentru a le cunoaște; utilizarea mesajelor scurte; consideră e-mail-ul din domeniul trecutului; ascultarea atentă și răspunsurile rapide sunt principiile cheie ale managementului comunicării pentru această generație. Deoarece ei sunt foarte exigenți față de branduri (le consideră egale pe toate), este dificil de a-i loializa prin această metodă. Totuși, atunci când strategie de promovare de brand devine critică, se va utiliza metoda valorificării oamenilor care iubesc brand-ul, încurajându-i sau inspirându-i să împărtășească opiniile lor on-line, oferindu-li-se o sursă de informații autentice, demnă de încredere. Mesajele nu vor fi plictisitoare, se va concentra pe o strategie care oferă conținut captivant. În plus, se va aprecia utilizarea diferitor jocuri de marketing, cum ar fi votarea, recompense, puncte, concursuri pentru a stimula acțiunea. Dacă se optează pentru un conținut vizual, se va lua în considerare încurajarea adepților să prezinte imagini și video. Acest lucru poate fi o strategie eficientă de angajament și o modalitate de a acumula mai mult conținut vizual pentru a-l partaja.

Aceste caracteristici vor sta la baza strategiei de comunicare a departamentului marketing și vânzări sugerat de autor.

De asemenea, marketerilor hotelieri autorul le propune o strategie de fidelizare bazată pe sistemul feed-back-urilor și recompenselor:

Gen L – satisfacția lor este atmosfera calmă și etica personalului. Doresc recunoștințe subtile, private, la nivel individual, fără de fast.

BB – vor aprecia reducerile, le place lauda, necesită recunoașterea posturii lor. Consideră stimulentele cum ar fi certificatele de degustării, scrisorile de mulțumire. Se bucură de recunoașterea publică, deci, li se va pronunța numele de fiecare dată când va fi întâlnit în hotel (în caz de prezența unui grad (științific, militar, politic), este imperativ de a-l pronunța).

Gen X - nu sunt vrăjiți de recunoștința publică, libertatea este cea mai bună recompensă. Preferă feedback regulat și imediat. Sunt mai interesați de beneficii decât generațiile mai tinere (bonusuri, puncte, reduceri, oferte speciale).

Gen Y – le plac feedback-urile imediate; necesită frecvent comunicare, li se va oferi această posibilitate prin încurajarea împărtășirii experienței pe site-ul hotelului, necesită recunoștință pentru a o prezenta celor la care țin; ei vor plăti pentru lucruri care contează pentru ei: design, atmosferă, calitate, servicii rapide, excepționale și unice.

Gen Z – cei mai pragmatici, necesită reduceri, reduceri, reduceri.

Ținând cont de poziția Comisiei Europene privitor la provocările majore „Euro 2020” – „smart economy” [52], autorul recomandă a se institui un management al inovărilor, al cunoașterii și al capitalului intangibil.

Aceste strategii vor sta la baza creării unui plan general strategic pe care managerii hotelului Regency îl va elabora pentru un timp îndelungat și care va fi implementat și monitorizat constant de către administrația hotelului.

3.3. Concluzii la capitolul 3

Datorită noilor modificări ce apar în comportamentul clienților, hotelurile sunt obligate să-și propună noi obiective și să-și definească noi metode de conducere în măsură să le asigure nu numai continuitatea activității, dar, în special, redresarea acesteia în condițiile amplificării complexității și dinamismului mediului economic.

Acest capitol autorul îl dedică strategiilor de fidelizare a clienților în hotel conform ipotezelor generațiilor. În prima parte, autorul descrie situația sectorului hotelier în Republica Moldova, prezintă profilul hotelurilor Codru, Dacia și Regency, analizează structura clientelei lor.

În concluzie, s-a stabilit că:

1. problemele sectorului hotelier vin de la numărul redus de unități de cazare, de la

nedorința de clasificare a structurilor, de la investirea redusă în structuri de cazare cu confort accesibil, de la dezvoltarea redusă în unitățile de cazare pentru odihnă, unde cca. 3/5 din structuri sunt moștenite din perioada Uniunii Sovietice; mai puțin de 1/3 din fondul de cazare funcționează anul în prejur, jumătate din fondul de cazare a țării este în gestionare publică și există un număr insuficient de spații pentru turismul de afaceri în provincie. De asemenea s-a stabilit că cifra de afaceri din acest sector este în creștere. Dinamică pozitivă este și la capitolul încasărilor din activitatea turistică, din deservirea turiștilor cu scop de afaceri. Turismul de agrement pentru străini în Moldova are o dinamică pozitivă încrezută.

2. toate trei hoteluri au categoria de 4 (patru) stele și sunt amplasate în centrul municipiului Chișinău; hotelul Codru are o istorie bogată, hotelul Dacia este construit mai recent, pe când Hotelul Regency este doar la început de activitate, deci se impune o politică mai dură de atragere a clienților. Analizând compartimentul „subunități”, se observă o diversificare mai largă a serviciilor hotelului Codru, dat fiind faptul că dimensiunile lui sunt net superioare celor ale hotelului Regency, și sunt practic identice cu cele ale hotelului Dacia. Este de menționat că potențialul hotelului Dacia de diversificare a subunităților, respectiv, a serviciilor, este mult mai mare, recomandare sugerată managementului acestui hotel de către autor. Managerii hotelului Regency urmăresc și ei strategia de diversificare extinsă a serviciilor sale.

3. este necesară o analiză de marketing a hotelului pentru cunoașterea poziției lui concurențiale, adică a cotei de piață ocupată de acest hotel. Deci, s-a aflat ecartul ponderii de facto și teoretice pe piață; s-a stabilit ecartul procentual ce evidențiază realizarea și / sau realizarea insuficientă a potențialului hotelurilor. Astfel, concluzia e că hotelul Codru, având 135 camere, nu își valorifică potențialul la 16,52%, plasându-se, astfel pe ultimul loc, o situație nu departe de această o are și hotelul Dacia, cu cca. 14% nevalorificare a potențialului; la celălalt capăt este hotelul Regency, a cărui exploatare insuficientă a fondului de camere e de doar 4,37%, acesta este un indicator foarte bun, dat fiind faptul că această perioadă a fost chiar una de debut pentru acest hotel.

4. majoritatea oaspeților în toate hotelurile aparțin Gen X, respectiv, se vor analiza minuțios caracteristicile acestei generații, cât și factorii determinanți ce-i loializează, pentru a facilita procesul de fidelizare în întreprinderi.

În paragraful doi al acestui capitol autorul propune strategii de fidelizare a clientelei hotelurilor. Pentru a trasa mai elocvent direcțiile strategice, autorul a utilizat analiza SWOT a hotelurilor Codru și Dacia. Concluzia este că

5. punctele forte în cazul hotelului Codru domină, deci hotelul dispune de un mediu intern puternic. O situație asemănătoare este și la mediu extern, deși nu atât de sigură. Astfel, autorul

sugerează marketerilor hotelului Codru necesitatea identificării alternativelor strategice, bazându-se pe punctele forte, care utilizate bine fiind, ar beneficia de oportunități sau ar evita amenințările reale și riscurile.

6. situația, în cazul hotelului Dacia, poate fi considerată mai precară, comparativ cu cea a hotelului Codru, sugerându-se managerilor acestui hotel un studiu amplu al managementului calității totale a serviciilor, o analiză a bazei de date a clienților, cât și o monitorizare permanentă a feed-back-urilor lor, care vor fi privite ca suport al direcționării tacticilor manageriale.

7. este necesară utilizarea, de către managerii tuturor hotelurilor, a strategiilor de comunicare bazate pe ipoteza influenței generațiilor, cât și strategia gestionării feed-back-urilor și a recompenselor oaspeților (relevanță, recompense și recunoaștere), în dependență de specificul generației din care fac parte. Pentru asigurarea unei activități eficiente, cerința de bază față de conducerea hotelurilor, constă în investigarea periodică a întregii baze de clienți și aplicarea strategiilor generale de fidelizare ca procese întregre, circulare, ce vor evolua pas cu pas și care ar presupune redefinire, reconcentrare, reinventare, reinvestire, strategii ce vor cuprinde fiecare departament al companiei, cu implicarea fiecărui angajat.

Aceste strategii vor sta la baza creării unui plan general strategic pe care managerii hotelului Regency îl va elabora pentru un timp îndelungat și care va fi implementat și monitorizat constant de către administrația hotelului.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Concurența sporită într-un mediu tot mai transparent, necesitatea stringentă de diferențiere a brandului, precum și oportunitățile și provocările pieții emergente evidențiază considerente strategice cu care se întâlnesc companiile din sectorul hotelier. Analiza problematicii acestui sector, cât și considerentele strategice ale managerilor din industrie, reflectate în direcțiile de menținere a clienței în hotel, sunt expuse în lucrarea de față, iar rezultatele se prezintă astfel:

1. Până recent, s-a acordat foarte puțină atenție noțiunilor de fidelitate – fidelizare și dimensiunilor Managementului Relațiilor cu Clienții în industria hotelieră, deși s-a constatat că există o mulțime de oportunități pentru extinderea literaturii de specialitate cu privire la dimensiunile managementului relațiilor cu clienții, cât și la performanța hotelieră, atât teoretic, cât și la nivel empiric. Astfel, analizând detaliat constructorii Managementului Relațiilor cu Clienții în cadrul prestării serviciilor în hotel, autorul evidențiază că cele mai bune practici în servirea clienților rezidă în capacitatea de a înțelege și de a gestiona adevărata natură a satisfacției clienților, de a excela în servicii și de a implica clientul în procesul de prestare a serviciilor.

2. În urma studiului noilor teorii, modele și instrumente aplicate în eficientizarea relațiilor cu clienții, inclusiv a teoriei generațiilor, a modelului multidimensional al factorilor determinanți ai loialității, a teoriei influenței factorilor determinanți ai loialității asupra generațiilor de clienți hotelieri, au rezultat următoarele ipoteze:

2.1. calitatea serviciilor este un factor predominant pentru generația Baby Boomers;

2.2. satisfacția clientului, rezultată din calitate, este cel mai important factor pentru generația Y;

2.3. valoarea percepută va fi determinantă pentru generația L;

2.4. imaginea de marcă este cel mai important factor pentru respondenții generației X.

Factorii prezentați în ipoteze diferențiază generațiile de clienți, totuși s-au constatat și criterii care au fost considerați foarte importanți de membrii tuturor generațiilor, aceștea formând baza serviciilor de calitate.

3. Este necesară utilizarea metodelor cantitative și calitative pentru determinarea eficienței strategiilor de fidelizare orientate spre diferite tipuri de clienți. Hotelierii trebuie să găsească răspunsuri care ar explica un anumit tip de comportament și atitudini ale clienților, precum și motivațiile companiei pentru anumite decizii, de aceea ei vor cumula ambele metode, acestea vor ajuta la elucidarea situației pe deplin a întreprinderii fiind adaptate la strategiile companiei în dependență de ciclul de viață al întreprinderii și de apariția ad-hoc a necesităților pieții.

4. În urma examinării prin analiză corelațională a interdependenței variabilor ce afectează

loialitatea față de întreprindere, cât și a gradualității acestor factori pentru diferite generații de clienți, s-a constatat o dependență semnificativă a satisfacției (care influențează direct fidelitatea) de atributele ce creează percepția calității, ce influențează valoarea și ce identifică imaginea de marcă a companiei. Prin urmare, serviciul trebuie să fie o parte integrantă a oricărei strategii de creare a satisfacției pentru clienți, iar managerii, cunoscând produsul lor, trebuie să influențeze creșterea valorii acestuia pentru a crea experiențe satisfăcătoare de servicii.

5. Datorită noilor modificări ce apar în comportamentul clienților, hotelurile sunt obligate să-și propună noi obiective și să-și definească noi metode de conducere în măsură să le asigure nu numai continuitatea activității, dar, în special, redresarea acesteia în condițiile amplificării complexității și dinamismului mediului economic. Astfel, în urma studiului de marketing perfectat cu scopul de a cunoaște poziția concurențială a hotelurilor, cât și a analizei ecartului procentual de realizare și / sau realizare insuficientă a potențialului hotelurilor, s-a stabilit că hotelurile își valorifică insuficient potențialul de exploatare a fondului de camere, acesta fiind un indicator direct proporțional veniturilor hotelurilor.

6. Cercetarea profilurilor bazelor de clienți ai hotelurilor Codru, Dacia și Regency a evidențiat faptul că majoritatea oaspeților aparțin Generației X, respectiv, se vor analiza minuțios caracteristicile acestei generații, cât și factorii determinanți ce-i localizează, pentru a facilita procesul de fidelizare în întreprinderi.

7. Analiza SWOT a hotelurilor Codru și Dacia a evidențiat avantajele și dezavantajele acestora. Astfel, s-a determinat prezența unui mediu intern puternic și a unui mediu extern mai puțin sigur, în cazul hotelului Codru și necesitatea fortificării ambelor medii, în cazul hotelului Dacia.

8. Portofoliul clienților trebuie să cuprindă două aspecte: clienții individuali și agenții intermediari de rezervări. Deci, inițial, hotelierii își vor stabili obiective bine trasate, integrate, ce vor defini strategia de atragere și, ulterior, fidelizare a agenților de rezervări, paralel, evident, vor fi analizate și strategiile de fidelizare a clienților individuali ai companiei. În plus, strategiile de fidelizare se cer a fi bine definite, în termeni de: stabilire a gradualității, a ciclului de viață și valorii clientului, cât și a specificului caracteristic al generațiilor din care face parte. Aceasta din urmă este cu atât mai importantă, cu cât implicațiile factorilor determinanți ai loialității sunt au caracteristici proprii fiecărei categorii de generații.

9. Și, în final, investigarea periodică a întregii baze de clienți și aplicarea strategiei de comunicare bazate pe ipoteza influenței generațiilor, cât și a strategiei gestionării feed-back-urilor și a recompenselor oaspeților, în dependență de specificul generației din care fac parte este deja un imperativ al timpului, acestea asigurând eficientizarea activității întreprinderii hoteliere.

Recomandări:

Autorul vine cu recomandări considerând că eforturile de menținere a celor mai valoroși clienți justifică investițiile considerabile în strategiile de fidelizare, și anume:

1. se recomandă trecerea a cinci etape pentru a dispune de o strategie de succes: (1) alegerea cu rigurozitate a clienților cheie, (2) desfășurarea activităților de cercetare și studiere a istoriei lor, (3) evaluarea continuă a preferințelor și a așteptărilor lor și depunerea eforturilor spre a le depăși, (4) elaborarea strategiei proprii de fidelizare a clientelei și (5) evaluarea strategiei.

2. se recomandă utilizarea metodelor cantitative și calitative de cercetare care să permită furnizarea de date utile trasării direcțiilor strategice, iar pentru a descoperi modul în care compania și clienții săi percep fidelizarea, este necesar să se efectueze studii aprofundate ale acestor metode, fiind adaptate la aceste strategii în dependență de ciclul de viață al întreprinderii, de apariția ad-hoc a necesităților pieții ș.a.

3. pentru realizarea obiectivului strategic de fidelizare a clienților (întărirea relației cu clientul satisfăcut și / sau stabilizarea relațiilor deteriorate cu clientul nesatisfăcut) este nevoie de instituit un management al satisfacției clienților, cât și unul al reclamațiilor pentru recucerirea clienților nemulțumiți.

4. deoarece înțelegerea tipologiei clienților și valoarea monetară pe care fiecare din ei o reprezintă pentru hotel este de o importanță vitală, autorul recomandă studiul categoriilor de clientelă, strategia de fidelizare a fiecărui grup fiind abordată în funcție de particularitățile identificate individual prin analiza portofoliului lor și a bazei de date care include informații detaliate despre acestea.

5. se recomandă utilizarea strategiilor de comunicare bazate pe ipoteza influenței generațiilor și a strategiei gestionării feed-back-urilor și a recompenselor oaspeților, în dependență de specificul generației din care fac parte. Se va ține cont în primul rând de factorii importanți pentru toate generațiile și, ulterior, în dependență de generația care se consideră valoroasă, vor fi inițiate strategii ce loializează membrii acesteia.

6. este necesară crearea, de către managerii tuturor hotelurilor, a strategiei de diversificare extinsă a serviciilor hoteliere, a strategiilor de comunicare bazate pe ipoteza influenței generațiilor, cât și strategia gestionării feed-back-urilor și a recompenselor oaspeților (relevanță, recompense și recunoaștere), în dependență de specificul generației din care fac parte. Pentru asigurarea unei activități eficiente, cerința de bază față de conducerea hotelurilor, constă în investigarea periodică a întregii baze de clienți și aplicarea strategiilor generale de fidelizare ca procese întregi, circulare, ce vor evolua pas cu pas și care ar presupune redefinire, reconcentrare,

reinventare, reinvestire, strategii ce vor cuprinde fiecare departament al companiei, cu implicarea fiecărui angajat.

7. Republica Moldova n/d de nici un cadru juridic în distribuția online. În consecință, activitatea hotelierilor în domeniul promovării online, cât și a fidelizării clientelei, depinde de câțiva jucători mari a căror practici în domeniul distribuției digitale și comentariilor online despre hotel sunt considerate a fi neechilibrate sau neobișnuite. De aceea, autorul consideră inevitabilă punerea în aplicare a obiectivelor de referință propuse de HOTREC pentru a păstra piețele transparente, deschise și competitive, în beneficiul clienților, intermediarilor și hotelurilor.

Sugestii privind cercetările de perspectivă:

1. Efectuarea de cercetări științifice în domeniul creării teoriei influenței generațiilor asupra factorilor determinanți ai loialității.
2. Efectuarea analizelor SWOT și PESTEL a hotelului Regency.
3. Cercetarea legislației altor țări în domeniul turismului, elaborarea propunerilor de perfecționare a legislației autohtone în acest domeniu.
4. Efectuarea cercetărilor științifice în vederea creării unui mecanism de adaptare și implementare a soft-urilor hotelurilor la programul STAR.
5. Efectuarea studiilor aprofundate a factorilor determinanți ai satisfacției personalului, implementarea rezultatelor în practica hotelurilor din Republica Moldova.
6. Efectuarea cercetărilor științifice în vederea creării unui mecanism de adaptare și implementare a soft-urilor întreprinderilor din industria turismului Republicii Moldova în programul ECSI al Comisiei Europene.

BIBLIOGRAFIE

1. Agenția Turismului Republicii Moldova. Raport: Strategia de dezvoltare a turismului "Turism 2020". Chișinău, 2013. 38 p.
2. Bălan C. Atragerea, retenția și recâștigarea clienților: priorități de marketing relațional. Revista de Marketing Online, vol. 1, nr. 3, 2007. <http://www.editurauranus.ro/marketing-online/13/pdf/6.pdf> (vizitat iunie 2009).
3. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. <http://www.statistica.md> (vizitat iunie 2009).
4. Biroul Național de Statistică. Clasificatorul activităților din economia Moldovei (CAEM Rev.2). Ediție oficială, Chișinău.
5. Bruhn M. Orientarea spre client - Temelia afacerii de succes. București: Editura Economică, 2001. p. 130.
6. Calughin Serghei. Perfecționarea managementului activității de marketing în sectorul hotelier. Teză de doctor în domeniul economiei. Chișinău, 2011. 136 pag.
7. Cavaliuc I. Strategii de marketing în vederea dezvoltării turismului intern în Republica Moldova. Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare, 2008.
8. Dumitrascu Luigi. Marketingul și calitatea serviciilor. Sibiu: Universitatea Lucian Blaga, 387 p.
9. European Court for Human Rights: CAUZA DACIA S.R.L. c. MOLDOVEI. (Cererea nr. 3052/04), 2009:
http://justice.md/file/CEDO_judgments/Moldova/DACIA%20SRL%20%28satisfactia%20echitabila%29%20%28ro%29.pdf
10. Gribincea A., Barcari I., Gurgui A. Circulația turistică între Republica Moldova și România: abordare logică (aspecte metodologice). Chișinău: Economie și Sociologie, nr. 2013. http://ibn.idsi.md/ru/vizualizare_numar_revista/79/1309
11. Graur E. Managementul performant în lucrul cu resursele umane și influența competențelor emoționale. Analele Științifice ale UCCM, aprilie 2009, Ed. CEP, USM, 2010, p.74-78.
12. Hotărâre cu privire la aprobarea Normelor metodologice și criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei. Nr. 643 din 27.05.2003. Publicat: 06.06.2003 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 99-103/680
13. ICS Complexul Hotelier Codru. <http://www.codru.md>
14. Kotler Ph. Managementul marketingului. București: Ed. Teora, 2005. p. 908

15. Lisa G. Cadrul juridic de formare a sistemului managerial sub aspectul fidelizării clientelei hoteliere. Revista „Studii economice”, ULIM, an.8, nr.2, 2014, p. 210-223
16. Lisa G. Strategii manageriale bazate pe mecanisme de elaborare a politicii de fidelizare a clienților hotelurilor “Regency”, „Codru” și „Dacia”. CEP USM, nr. 2 (72), Chișinău, 2014, p. 219-224.
17. Lisa G. Studiu corelațional al caracteristicilor-indici ai generațiilor asupra factorilor determinanți ai loialității. Revista „Studii economice”, ULIM, an.6, nr. 1-2 (iunie 2013), p. 108-114.
18. Lisa G. Studiul corelațional dintre determinanții loialității. Revista „Studii Economice”, ULIM, an. 6, nr. 3-4 (decembrie 2012), 312-319p.;
19. Lisa G. Viitorul programelor de fidelizare propulsat de social media-marketing interactiv, Analele ULIM, seria economică, Chișinău 2012, vol. 12, 250-253 p.
20. Lupu N. Hotelul. Economie și Management, București: Ed. All beck, 2005. 461 p.
21. Miron V. Analiza diagnostic a sectorului turistic din R.Moldova pentru anii 2003-2010. Chișinău: Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova, 2011. 138 pag.
22. Moldovan-Bătrânac V. Particularitățile mixului de marketing al întreprinderilor turistice. Studia Universitatis: Științe exacte și economice. Nr. 2(22), 2009. P. 236-239
23. Moldovan-Bătrânac V. Strategia de servicizare - o nouă alternativă de dezvoltare a competitivității întreprinderii. Chișinău: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, vol. 2. 2004. p. 168 - 173
24. Negru R. Perfecționarea sistemului de management în restaurante. Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare, 2008. <http://www.cnaa.md/thesis/8162/>
25. Petrușcă C. Analiza loialității în domeniul business to business. Revista Management Intercultural. vol. XII, nr. 22, 2010. p. 29-34.
26. Roșca D. Strategii de marketing în dezvoltarea și promovarea ecoturismului în Republica Moldova. Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare, 2008.
27. SRL Hotelul Dacia: www.daciahotel.md
28. SRL Regency. <http://www.regency.md>
29. Turcov. E. Tendințe în dezvoltarea turismului mondial contemporan. Economica, nr.4 (74) Chișinău: ASEM, 2010, p. 141-144
30. Лиса Г. PR как инструмент гостиничного маркетингового плана, Шевченківська весна: Економіка, Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ 2012, том II, 250-253 p.

31. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the Commission. Europe 2020. Brussels, 3.3.2010:
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
32. Aaker, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde_ENGELS/s_-_Brand_equity_model_by_Aaker_EN_.pdf
33. Anderson E. W., Fornell C., Lehmann D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, nr. 58, 1994. p. 53-66:
<https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>
34. Anderson E. W., Sullivan M. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 1993, nr. 12, 2, p. 125-143
35. Back K., Parks S. C. A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality și Tourism Research*, 27(4), 2003. p 419-435.
36. Back K.-J. The effects of image congruence on customers' brand loyalty in the upper middle-class hotel industry. *Journal of Hospitality și Tourism Research*, nr. 29, 2005. p. 448-467:
<http://jht.sagepub.com/content/29/4/448.refs>
37. Bass F. M. Reflections on „Stochastic Preference Theory: some unresolved questions”, 1980. <http://marketingscience.info/assets/documents/221/10779.pdf> (vizitat august 2012)
38. Bennett R., Rundle-Thiele S. A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management*, 9(3), 2002. pp. 193-209.
39. Bercea M. D. Quantitative versus qualitative in neuromarketing research. Munich: MPRA Paper nr. 44134, 3. 2013. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/44134/> (vizitat martie 2013)
40. Berry L. *Relationship Marketing*. Eds. *Emerging Perspectives on Services Marketing* AMA, 1983. p. 25-28
41. Bhattacharya S., Singh D. The emergence of hierarchy in customer perceived value for services: A grounded analysis. *Journal of American Academy of Business*, nr. 13, 2008. p. 65-71.
42. Bloemer J., Ruyter K., Peeters P. Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 16 (7), 1998. p. 276-286.

43. Bolton R. Linking customer satisfaction to the duration of customer – provider relationships and revenues. Waltham, MA, GTE Laboratories, 1995.
44. Bowen J. T., Shoemaker S. Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, nr. 44, 2003. p. 31-46.
45. Brodie R. J., Whittome J. R., Brush, G. J. Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, nr. 62(3), 2009. p. 345-355.
46. Brown G. H. Brand loyalty – fact or fiction? *Advertising Age*. Nr. 23, 1952, pag. 53–55
47. Brown J. D. Customer loyalty for private food brands. Bureau of Business Research. Report nr. 3, 1972. Indiana: Ball State University.
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2818/1/SWP%2021-95.PDF>
48. Bruhn, M., Homburg C. *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Germany: Gabler Verlag, 1998. 824 p.
49. Capizzi M.T., Fergusin R. Loyalty Trends for the Twenty-First Century. *Journal of Consumer Marketing*. nr. 2, 2005. pag. 72-80: <http://libra.msra.cn/Publication/37821343/loyalty-trends-for-the-twenty-first-century>
50. Chabowski B. R., Hult G. T. M., Mena J. A. The Retailing Literature as a Basis for Franchising Research: Using Intellectual Structure to Advance Theory. *Journal of retailing* 87, 2011.
http://www.academia.edu/1786507/The_Retailing_Literature_as_a_Basis_for_Franchising_Research_Using_Intellectual_Structure_to_Advance_Theory (vizitat decembrie 2012)
51. Chindelean M. The Multibonus Fidelity Program – Developed and used by Mol Romania Petroleum Products. *Revista Economică*, nr. 4-5 (47)/2009. 143 p.
52. Chintagunta P. Investigating purchase incidence, brand choice and purchase quantity decisions of households. *Marketing science*, 1993. Nr. 12, 2. p. 184-208.
53. Chitty B., Ward S., Chua C. An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence și Planning*, nr. 25, 2007. p. 563-580.
54. Cretu A. E., Brodie R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, nr. 36(2), 2007. p. 230-240.
55. Cronin J. J. jr., Brady M. K., Hult G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, vol. 76(2), New York University, 2000. p. 193–218:
<http://global.broad.msu.edu/hult/publications/jr00.pdf>

56. Cummins J. 5 Keys for Marketing to Boomers. 2012.
<http://hospitality.cvent.com/blog/marketing-resorts-on-the-internet-2/5-keys-for-marketing-to-boomers> (vizitat august 2013).
57. Deloitte Development LLC report. A Restoration in Hotel Loyalty. Developing a blueprint for reinventing loyalty programs, 2013.
58. Dick A., Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, nr. 2, 1994. pag. 99 – 113.
59. Dowling G. R., Uncles M. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 1997. p. 71-82.
60. Dwi Suhartanto. An Examination of Brand Loyalty in the Indonesian Hotel Industry. Lincoln University, 2011.
<https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/10182/3618/3/Suhartanto.phd.pdf> (vizitat iulie 2011)
61. East R., Wright M., Vanhuele M. *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*. London: SAGE Publications Ltd., 2008. p. 352.
62. Ekinci Y., Massey G. R., Dawes P. L. An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, nr. 42, 2008. p. 35-68.
63. Elebiary A. M. H. Drivers of guest loyalty in the hotel industry in New Zealand: The role of staff loyalty, service quality, guest satisfaction and commitment, and the influence of loyalty programmes. University of Waikato, 2012.
<http://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/6287/thesis.pdf?sequence=3> (vizitat iunie 2013)
64. Erdem T., Swait J. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, nr. 7(2), 1998. p. 131-157.
65. Everett Community College. *Generational Differences Chart*.
https://www.everettcc.edu/uploadedfiles/Faculty_Staff/TLC/Bridges_Across_Generations_Teaching_Lab/GenerationalDifferencesChart.pdf (vizitat aprilie 2013).
66. Faullant R., Matzler, K., și Füller, J. The impact of satisfaction and image on loyalty: The case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality*, 18, 2008. p. 163-178.
67. Fornell C., Wernerfelt B. A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3., 1988, p. 287-298.
68. Forum: Qualitative Social Research. <http://www.qualitative-research.net> (vizitat mai 2012).

69. Fournier S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 1997. Nr. 24, 4, p. 343-373.
70. Fournier S., Yao J. Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer relationship. *International Journal of Research in Marketing*, 1997, nr. 14, p. 451-472
71. Gale B. T. *Managing customer value: Creating quality și service that customers can see*. New York: The Free Press. 1994.
72. Garbarino E., Johnson M. S. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 1999. Nr. 63, 4. p. 70-87.
73. Gill D., Byslma B., Ouschan R. Customer perceived value in a cellar door visit: The impact on behavioural intentions. *International Journal of Wine Business Research*, nr. 19(4), 2007. p. 257-275.
74. Glasman L. R., Albarracin D. Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, nr. 132(5), 2006, p. 778- 822: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16910754>
75. Glover P. Generation Y's future tourism demand: some opportunities and challenges. In P. Benckendorff (Ed.), *Tourism and generation Y*. Cambridge: MA CAB International, 2010. pp. 155-163
76. Gordon J. T. Determinants of guest loyalty for upper-upscale hotels. University of Oklahoma, 2006. 67 pag.
77. Gray P., Byun J. *Customer Relationship Management*. <http://www.crito.uci.edu/papers/2001/crm.pdf>
78. Grenier A. "Crossing age and generational boundaries: Exploring intergenerational research encounters". *Journal of Social Issues* 63 (4), 2007: 718. doi:10.1111/j.1540-4560.2007.00532.x
79. Gronroos C. (Ed.). *Service management and marketing (2 ed.)*: John Wiley and Son. 2000.
80. Grönroos C. From Marketing mixt to relationship Marketing: towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision*, 1993. Nr. 32, 2. p. 4-20.
81. Gupta S. Impact of sales promotions on when, what, and how much to buy. *Journal of Marketing Research*, 1988
[http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/1988/25/4/5004154.pdf](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/JournalofMarketingResearch(JMR)/1988/25/4/5004154.pdf) (vizitat august 2012)

82. Hair J. F., Black W. C., Barbin, B. J. Multivariate data analysis: a global perspective, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 2010.
83. Henry Assael, Consumer Behavior and Marketing Action. Boston: Kent Publishing Co., 1987, p. 87
84. Han X., Kwortnik R. J., Wang, C. Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts. *Journal of Service Research*, nr. 11, 2008. p. 22-42.
85. Helgesen Ø., Nettet E. Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 2007. p. 38 -59.
86. Hennig - Thureau T., Klee A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, 1997, nr. 14, p. 737-764.
87. Hennig-Thureau T., Gwinner K. P., Gremler D. D. Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefit and relational quality. *Journal of Service Research*, nr. 4(3), 2002. p. 230-247.
88. Hertzfeld E. Technology is key for hotel industry to serve next-generation travelers. 2013. <http://www.hotelmanagement.net/technology/technology-is-key-for-hotel-industry-to-serve-next-generation-travelers-24896> (vizitat august 2013).
89. Heskett J. Ş.a. Putting the Service-Profit Chain to Work. Increasing Customer Loyalty. SUA: Harvard Business Review, 2011. p. 221.
90. Hill N., Allen R., Roche G. Customer Satisfaction Measurement: The Customer Experience Through the Customer's Eyes. Londra, 2007. 314 pag.
91. Hoffrichter M., Wildes V. J, Parks S. C. PhD. Generation X and Their Future Buying Behaviors in the Foodservice Industry. *Journal of Restaurant și Foodservice Marketing*, vol. 3, 3-4, 1999, p. 93-107.
92. Holbrook M. B. Consumer value:a framework for analysis and research. New York: Routledge Interpretive Marketing Research Series, 1999.
http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134652860_sample_480225.pdf
93. HOTREC response to the Consultation paper of the European Commission “Review of existing legislation on VAT reduced rates”. <http://www.hotrec.eu/publications-positions.aspx> (vizitat ianuarie 2009)
94. Hung C. The effect of brand image on public relations perceptions and customer loyalty. *International Journal of Management*, 25, 2008. p. 237-246.

95. Hunter M. The 5 Types of Customers. Increase Your Loyal Customers to Increase Your Sales: <http://sbinfoCanada.about.com/od/customerservice/a/customertypesmh.htm>
96. Hutchinson J., Lai F., Wang Y. Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management*, nr. 30(2), 2009. p. 298-308.
97. Icek Ajzen. Theory of planned behavior, 1991.
http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_planned_behavior
98. Imran M., Ghani U., Ur Rehman K. Consumer perception of store image and store loyalty. *Journal of Managerial Sciences*. Vol. VII, nr. 1, 1996.
http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/7_1/JMS_January_June2013_75-85.pdf
(vizitat iunie 2009)
99. Jackson B. Build customer relationship that last. *Harvard Business Review*, 1985. p. 120-128.
100. Jacoby J., Chestnut R. W. Brand loyalty: measurement and management. SUA: Wiley, 1978. 157 p.
101. Johnson M. D., Herrmann A., Huber, F. The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, nr. 70, 2006. p. 122-132.
102. Jones T. O., Sasser W. E. Why satisfied customer defect? *Harvard business review*, 1995, p. 89-99.
103. Jourdan Ph. Search or experience products: an empirical investigation of services, durable and non-durable goods. <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=11342>
104. Kahn B., Kalwani M., Morrison D. Measuring variety seeking and reinforcement behaviors using panel data. *Journal of Marketing Research*, 1986, nr. 23, p. 89-100.
105. Kandampully J., Hu H. Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), (2007). p. 435-443.
106. Kayaman R., Arasli H. Customer based brand equity: Evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, nr. 17, 2007. p. 92-109:
http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1849/cbbe_evidence_hotel_industry.pdf
107. Kellgren C., Moradi L., Romppanen M. Customer Loyalty Research – Can customer loyalty programs really build loyalty? Jönköping International Business School. Jönköping, 2007. 65 pag.
108. Newest Business Hotel In Chisinau: <http://www.european-times.com/sector/regency-hotel/>

109. Kim W. G., Jin-Sun B., Kim H. J. Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality și Tourism Research*, nr. 32, 2008. p. 235-254: <http://eprints.qut.edu.au/32115/1/c32115.pdf>

110. Knapp E. *Generation X and the Hotel Industry: How Hotel Brands are Changing*. 2005. http://www.brandchannel.com/images/papers/76_hotels.pdf (vizitat iunie 2013).

111. Kondo F. N., Kuroda T. Customer heterogeneity in purchasing habit of variety seeking based on hierarchical bayesian model. Technische University of Dortmund, 2008. http://www.statistik.uni-dortmund.de/useR-2008/slides/Kondo+Kuroda_1.pdf (vizitat august 2012)

112. Kumar V., Ghosh A., Tellis G. A decomposition of repeat buying. *Marketing letters*, 1992. Nr. 3, 4, p. 407-417.

113. Ladhari R. ș. a. Determinants of loyalty and recommendation: The role of perceived service quality, emotional satisfaction and image. Macmillan Publishers Ltd. *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 16, 2, 2011. pag. 111-124.

114. Lai F., Griffin M., Babin B. J. How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, nr. 62, 2009. p. 980-986.

115. Lamb R. Brand loyalty highest in Gen X consumers: eMarketer <http://www.luxurydaily.com/brand-loyalty-highest-in-gen-x-consumers-emarketer/> (vizitat decembrie 2011)

116. Lattin J., McAllister L. Using a variety-seeking model to identify substitute and complementary relationships among competing products. *Journal of Marketing Research*, 1985, nr. 22, p. 330-339.

117. Li X. ș.a. The application of generational theory to tourism consumer behavior: An American perspective. *SUA: Tourism Management*, nr. 37, 2013. pag. 147-164

118. Lisa Galina. Application of qualitative methods in hotels` customer loyalty management strategies la Conferința Științifică Internațională „Economie și Globalizare”. Ediția V-a, Univ. TOMIS, Constanța, Romania, decembrie 2013, p. 205-209.

119. Lovelock C. H., Patterson P. G., Walker R. H. *Services marketing: An Asia-Pacific perspective* (2th ed.). NSW: Prentice Hall. 2001.

120. Maguire W. Gen X Travel Trends. 2007. <http://x-cellentguestservice.blogspot.com/2007/08/gen-x-travel-trends.html> (vizitat iulie 2013).

121. Mann S., Richards K. *Introduction to Qualitative Research* http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/degrees/ma/core/research_methodology/ma_introduction_to_qualitative_research_sm_kr.pdf (vizitat mai 2012).

- 122.Martín-Ruiz D., Barroso-Castro C., Rosa-Díaz I. Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, vol. 18, nr. 1, 2012, pag. 37-53.
- 123.McAlister L. A dynamic attribute satisfaction model of variety-seeking behavior. *Journal of Customer Research*, 1982, nr. 9, p. 141-150.
- 124.McManus L., Guilding C. Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. 2008.
http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/22300/52322_1.pdf?sequence=1
 (vizitat iunie 2009)
- 125.Milne G. R., and Rohm A. J. Consumer Privacy and Name Removal Across Direct Marketing Channels: Exploring Opt-In and Opt-Out Alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, 2000. pag. 238-249 file:///C:/Users/Galina/Downloads/4446999.pdf
- 126.Mohammed A. A., Basri bin Rashid. Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance. *International Review of Management and Marketing*, vol. 2, nr. 4, 2012. pag. 220-230.
- 127.Moiescu O.I. An analysis of the brand loyalty based consumer typology. *Revista Tinerilor Economi*. Vol. 1, nr. 8, 2007. pag. 83-88
- 128.Morgan R. M., Hunt Sh. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994.
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1252308?uid=3738528&uiid=2&uiid=4&isid=21103026816361> (vizitat august 2012)
- 129.Morgan R., Hunt S. A path analysis explication of retail patronage influences. *Journal of Marketing*, 1994. Nr. 58, 3. p. 20-38.
- 130.Non-profit Wikimedia Foundation. <http://www.wikipedia.org>
- 131.Nor A. O., Norzalita Abd. A., Nazri M. A. Understanding the Relationships of Program Satisfaction, Program Loyalty And Store Loyalty Among Cardholders Of Loyalty Programs. În: *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 21–41, January 2011,
http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/AAMJ_16.1.2.pdf (vizitat martie 2011)
- 132.Oh H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, nr. 18(1), 1999. p. 67-82.
- 133.Oliver R. L. Whence Customer Loyalty. *Journal of Marketing*, nr. 63, p. 33-45

- 134.Orsingher C., Marzocchi G.L. Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience. *International Journal of Service Industry Management* nr. 14(2), 2003. pag. 200- 216
- 135.Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, nr. 64. pag. 12 – 40.
- 136.Pendergast D. Getting to know the Y generation. In P. Benckendorff (Ed.), *Tourism and generation Y* (pp. 1e14). Cambridge: MA CAB International, 2010. p. 1-15
<http://dx.doi.org/10.1079/9781845936013.0119>
- 137.Rauyrueen P., Miller K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, nr. 60(1), 2007. p. 21-31.
- 138.Reichheld F. The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, și lasting value. <http://www.leadershipalliance.com/loyalty.htm> (vizitat iunie 2008)
- 139.Ross K. 13 Truths About Baby Boomer Travel.
http://www.atme.org/pubs/archives/77_253_1108.cfm (vizitat iulie 2013).
- 140.Russell-Bennett R., Härtel Ch. E.J., Worthington Steve. Exploring a functional approach to attitudinal brand loyalty. *Australasian Marketing Journal*, nr. 21(1), 2013. pag 43-51.
- 141.Ryals L., Knox S. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management (CRM). *European Management Journal*, 2001, Vol. 19 No.5, pag. 534-42
- 142.Ryder N. "The cohort as a concept in the study of social change", 1965. *American Sociological Review* 30 (6): 843–861. doi:10.2307/2090964
- 143.Šekularac-Ivošević S., Bauk S. Quantitative and Qualitative Basis of Customer Relationship Management Concept Development in the Adriatic Ports. Montenegro: University of Montenegro, 2012. p. 116.
- 144.Sharp B., Wright M., Goodhardt G. Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patterns. *Australasian Marketing Journal* 10 (3), 2002.
http://www.docs.fce.unsw.edu.au/marketing/amj_10_03_sharp.pdf (vizitat august 2012)
- 145.Sirgy J. M., Samli C. A. A path analytic model of store loyalty involving selfconcept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status. *Academy of Marketing Science Journal*, 13(3), 1985. p. 265-291.
- 146.Solaris J. Report: Generation X and Y Set to Transform the Event Industry. 2013.
<http://www.eventmanagerblog.com/generation-x-y-event-industry-report/> (vizitat iulie 2013).

147. Strauss–Howe generational theory:
http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory#cite_note-generations-1
148. Talwar R. Hotels 2020 – Responding to Tomorrow’s Customer and the Evolution of Technology
<http://www.springer.com/business+%26+management/business+for+professionals/book/978-3-642-27403-9>
149. The Hofstede Centre. <http://geert-hofstede.com>
150. Thomas A., Pascall- Calitz J. Default retirement age – employer qualitative research, 2010.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214443/rrep672.pdf (vizitat iunie 2011).
151. Travel Industry Association. Travel across the generations. Washington, DC. 2006
152. TravelClick, Inc. <http://www.travelclick.com> (vizitat septembrie 2010).
153. Van Keulen E. Adding value, by design. Hotel Asia Pacific, 2000. <http://www.hvs.com>, (vizitat iunie 2008)
154. Wang Y., Lo H. P., Chi R., Yang Y. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, nr. 14(2/3), 2004. p. 169-182.
155. Reinartz W., Kumar. V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nr. 7, 2002. pag. 86-94.
156. Williams K. C., Page R. A. Marketing to the Generations. 2011.
<http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf> (vizitat august 2013).
157. Woodruff R. (1997), Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 139–153:
<http://link.springer.com/article/10.1007%2F02894350>
158. Worcester R. M. Managing the image of your bank: The glue that binds. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, nr. 5. 1997. pag. 145-155
159. www.lonelyplanet.com
160. Yi Z., Jeon H. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2003 vol. 31 no. 3. p. 229-240.
161. Yousef K. ş.a. To Explore Hotel Service Factors Effect on Increasing Tourist Loyalty- Malaysia Evidence. *Journal of Education and Vocational Research* Vol. 3, No. 12, 2012. pag. 415-418

162. Zeithaml V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 1988, nr. 52, p. 2-22.
163. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4 ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin. 2006.
164. Zeithaml V. A., Bitner, M. J. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* Boston: McGraw-Hill/Irwin: Boston: McGraw-Hill/Irwin. 1996.
165. Aurier P. La recherche de variété: un concept majeur de la théorie en marketing. *Recherche et applications en Marketing*, 1991. Nr. 6, 1. p. 85-106.
166. Aurier P., Evrard Y., N`Goala G. La valeur du produit du point de vue de consommateur. Nantes, 1998. http://erobinot.com/wa_files/aurier_20et_20a1_20valeur_20RAM_202004.pdf
167. Crié D. Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur. Thèse pour le doctorat de science de gestion, IAE, Lille, 1999. 536 p.
168. Hirschman A.-O. Défection et prise de parole. Fayard, *L'espace du politique*. 1995. p. 216.
169. Meyer-Waarden L., *La fidélisation client. Strategies, pratiques et efficacite des outils du marketing relationnel*. Paris : Vuibert, 2004, 290 p.
170. Porter M. *L'avantage concurrentiel*. Paris: InterEditions, 1985. p. 647.

ANEXE

	Gen L – generația liniștită	Gen BB sau BB – generația Baby Boomers	Gen X – generația X	Gen Y – generația Y
Anii de naștere	1925 - 1942	1943-1959	1959-1977	1978-1994
Alte nume ale generației	Tradiționaliști, Veterani, silențioșii, Autoritatea Morală, Radio Babies, Generația uitată	Generația „Mie”, Autoritatea Morală	Gen X, Xers, Făcătorii, Boomers post, Generația a 13	Boomers Echo, Ofițerii prieteniei șefilor, Gen 24/7
Valori de bază	Conformeri / conformitate Contribuție Colectivul bun este important Dăruire / Sacrificii Recompense întârziate Disciplină Nu pun la îndoială autoritatea Obligații înaintea plăcerii Focus pe familie „Datoriile întoarse” este important Lucrează mult Lege și Ordine Loialitate Patriotism Răbdare Respect pentru autoritate Responsabilitate Atotștiutori Stabilitate Încrederea în Guvern	Anti-război Anti-guvern Orice este posibil drepturi egale Egalitatea de șanse Extrem de loial pentru copiii lor implicare optimism gratificare personală personale de creștere Totul întrebare Petrece acum, faceți-vă griji mai târziu Orientați spre echipă Transformatori Nu aveți încredere în nimeni peste 30 ani Tind să fie tineri Muncă Vrei pentru a „face o diferență”	Balanța Diversitate Întreprinzători Distracții Extrem de educați Așteptări mari de la locurile de muncă Independenți Caracter neoficial Lipsa de loialitate organizațională Pragmatism Caută echilibru în viață Încredere în sine Scepticism / cinici Suspecți la valorile Gen Boomer Gândesc global Alfabetizare Techno	Realizare Consumatori avizi Responsabilitate civică Încredere Diversitate Distracție extremă Distractiv! Morală înaltă Extrem de toleranți Aprig competitiv Ca atenția personală Încredere în sine Abilități sociale Membri ai comunității globale Generația cea mai educată Cunoștințe extreme ale tehnologiei Extrem de spirituali Acum! Optimism Realism Inteligență de stradă

Anexa 1.1. Caracteristicile generale ale generațiilor [65]

	Gen L – generația liniștită	Gen BB sau BB – generația Baby Boomers	Gen X – generația X	Gen Y – generația Y
Atribute	<p>Angajat la companie competent incredător conservator dăruire Face mai mult cu mai puțin etic fiscal prudent Muncitor punct de vedere istoric onoare Stil de lucru Linear Loial la organizare / angajatori (datorie, onoare, țară) organizat patriotic Respectuos de Autoritatea Reguli de conduită sacrificiu Etica de lucru puternic orientate spre sarcină Deșeurile de gospodărie detestă Ierarhie încredere și autoritate</p>	<p>Capacitatea de a gestiona o criză ambitios Anti-establishmentism Autoritatea provocare competent competitiv consens Conducere consumerism etic Bune abilitati de comunicare idealism Trăi la locul de muncă Loial la carieră și angajatori Cel mai educat, comparativ cu alte 3 generații Multi-gestionarea simultana de activitati Rebel împotriva convenției începând cu conservator lor părinți. A constatat în mod tradițional valoarea lor în etica lor de lucru, dar acum caută o de viață sănătos / echilibru între muncă optimist corectitudinii politice Etica de lucru puternic Dispuși să își asume responsabilitatea</p>	<p>Adaptabili Supărat, dar nu știu de ce mentalitate Anti unitate Distanță mare cu boomers Pot schimba Așteaptă cu nerăbdare independența Încercători Competenți Etici Flexibili Concentrați-vă pe rezultatele agenți de circulație Cel mai mare număr de divorțat părinți Grad ridicat de loialitate de brand ignora conducere independent Loiali Manager de răsfățat de către părinții lor pragmatic rezultate condus Auto-startere auto-suficient Sceptic de instituții Sentiment puternic de drept Impresionat cu Autoritatea Dispuși să își asume responsabilitatea Dispus să pună în timp suplimentar pentru a obține o treaba Balanța de muncă / viață Locul de muncă pentru a trăi</p>	<p>Ambitios, dar nu se concentrează în întregime . uite la locul de muncă pentru direcție și de a a le ajuta să își atingă obiectivele . În largul ei în echipe Așașat la gadget-uri lor și părinți Cel mai bine educat - Confident Diversitatea Axat - Multiculturalism Nu au trăit fără calculatoare Domicili de a cheltui bani înverșunare Independent Focus este de copii / familie Se concentrează pe schimbarea folosind tehnologia Friendly programate , viața structurate Globalismului (mod global de gândire) Foarte mult se complăcea de părinți iubitori de distracție Eroism - Luați în considerare părinții eroii lor Încorporarea resp individuale . în locurile lor de muncă . Inovatoare cred cutia noastră de Individualist încă orientate spre grup Invitat ca copii să joace un rol principal în de cumpărare și de călătorie deciziile familiei Loiali colegilor Sociabil - face prieteni la locul de muncă "Eu Prima " Atitudinea în viață de muncă Cele mai afectuos la orice generație @ work Jucatori de echipa Net- centrice Deschis la idei noi optimist Părinte de advocacy (Părinții sunt avocați) Savvy politic (cum ar fi Boomers) Respect dat de competență nu titlu</p>

				Respectuos de dezvoltare a caracterului Egoiști Sentiment puternic de dreptate Techno Savvy - generație Digital Cred generație matură este "cool" Vrei pentru a multumi pe alții Speranța de a face contribuții de viață la lumea Foarte patriotic (în formă de 9/11) Caută responsabilitate încă de la începutul rolurile lor
Experiență de familie	Tradițional nuclear	Dezintegratori "Spintecatoare de familie" Mama a rămas acasă Pe măsura ce copiii au fost văzuți ca „special”	Copii de blocare-cheie Femeile de așteptat pe scară largă pentru a lucra în afara casei Prima generație "de zi" Famiiliile cu venituri duble	Familii fu zionat Copii răsfațați (au primit un trofeu pentru că a venit în locul 8)
Educația	Un vis	Un drept de la naștere	O cale de a ajunge acolo	O experiență incredibilă
Valoare	Familie / comunitate	Succes	Timp	Individualitate
Abilitate de lucru cu banii	Pune-l de-o parte Plătește numerar Salvați, salvați, salvați	Cu mpără acum, plătește mai târziu	Atenție Conservativi Salvați, salvați, salvați	Câștigă ca să cheltuie
Etica de lucru	Dedicat Plăti taxele dvs. muncesc din greu Autoritatea de respect greu de lucru Vârsta = vechime prima companie	Motivat Dependent de muncă - 60 ore saptamana de lucru Lucreze timp de ore pentru a stabili de sine și identitatea și împlinire Etica de lucru = valoare etică calitate	Balanța Lucreze mai inteligent și cu o mai mare de ieșire, nu lucreze mai multe ore. Elimina sarcina De sine-stătătoare Vrei structura & direcție Sceptici	Ambițioși Ce urmează? Multifuncționali Tenacitate întreprinzători
Se concentrează pe	Sarcini	Relații și rezultate	Sarcini și rezultate	Global și „în rețea”
Tehnologia	Adaptați	Dobândită	Asimilată	Integrală
Dreptul	Calitate de senior	Experiență	Merit	Contribuție
Respectul față de autoritate la locul de muncă	Autoritatea se bazează pe vechime și mandat.	Inițial sceptic de autoritate, dar devin similar cu tradiționaliștii - Timpul este egal cu autoritate	Sceptici față de autoritate Va testa autoritatea în mod repetat.	Va testa autoritatea, dar de multe ori văzut în cifrele autoritate atunci când caută pentru îndrumare.
Prospectarea locului de muncă în	Lovi cu pumnul ceasul Treaba făcută	Dependenți de muncă A inventat 50 de săptămâni	Orientare spre proiect la plătit pentru a obține locuri de muncă	Lucrătorii eficiente dar pleacă la 17 exact. Văd lucrul ca un „concert”, sau ceva care

timpul de lucru		de muncă oră Vizibilitatea este cheia	făcut	umple timpul între weekend.
Prospectarea locului de muncă în formarea abilităților	Training se întâmplă la locul de muncă Abilități nou dezvoltate beneficiază compania, nu individul	Abilități sunt un ingredient pentru succes, dar ele nu sunt la fel de importante ca și etica de lucru și "timp de față".	Competențe acumulate va duce la locuri de muncă viitoare, cu atât mai mult ei știu mai bine. Etica a muncii este important, dar nu la fel de mult ca și abilități	Instruirea este importantă și noi competențe va ușura situații stresante. Motivată de învățare / vrei să vezi rezultate imediate.
Concepții asupra balanței lucru/viață	Muncesc din greu pentru a menține siguranța locului de muncă	Au ezitat de a lua prea mult timp liber de la serviciu, de teama de a pierde locul în echipa corporative. Ca urmare, există un dezechilibru între muncă și familie.	Din cauza părinților care sunt dependenți de muncă Boomer, ei se concentrează pe echilibru clar între muncă și familie. Nu vă faceți griji cu privire la pierderea locului lor pe echipa corporativă au nevoie de timp liber.	Echilibru nu numai cu locul de muncă și de viață, dar echilibru cu locul de muncă, de viață și implicarea în comunitate și dezvoltare de sine. Timpul flexibil, schimbul de locuri de muncă, și concedii sabatice se va cere mai mult de această generație.
Concentrarea în afaceri	Calitate	Ore lungi / multe de lucru	Productivitate	Contribuție
Etica de lucru și valorile	Aderă la reguli Etica de lucru dedicat Responsabilități înainte de distracție Aștepta ca ceilalți să-și onoreze angajamentele și să se comporte responsabil Individualismul nu este apreciat Place să fie respectate Vrea să audă mesaje motivationale Stil de lucru Linear Socializarea este important Cuvântul lor este legătura lor Valoarea proces echitabil și fair-play valoarea Onoare respectarea valoare valoarea Sacrifice valoarea Dedicatie Muncă de valoare Hard Valoarea atitudine bună	Autoritate provocatoare Cauze de cruciade Nu-mi place conformitatea și regulile Se concentrează pe munca grea ca o ancoră în viețile lor Loiali echipei autoritatea întrebare orientate spre proces Relație concentrat la locul de muncă Depună eforturi pentru a face cele mai bune lor foarte valoarea ambiție colaborare valoare valoarea Egalitatea Valoarea împlinire personală / gratificare Creșterea personală valoare valoarea munca în echipă valoarea tinerețe Vreau respect de la lucrătorii tineri	Le pasa mai puțin de avansare decât de echilibru muncă / viață Așteptați-vă pentru a influența termenii și condițiile de muncă Echilibru între muncă / familie este important pentru ei Bucurați-vă de lucru, dar sunt mult mai preocupați de navigare muncă / viață Au o etică a muncii care nu mai mandate de 10 de zile oră. Ca un mediu de lucru ocazional Caut de lucru semnificativ și inovare Deplasa cu ușurință între locuri de muncă și au criticat pentru că nici un atașament la un anumit loc de muncă / angajator orientată spre rezultat ieșire concentrat Prefer diversitate, tehnologie, informalitate și distracție Bazați-vă pe tehnologice acuitate și de afaceri savvy lor de a rămâne tranzacționabile. Vrei pentru a obține în, obține activitatea	Cred că din cauza tehnologiei, ei pot lucra flexibil oricând, oriunde și că acestea ar trebui să fie evaluate pe munca produs, nu cum, când și unde s-au făcut-o. Așteptați-vă pentru a influența termenii și condițiile de muncă Au o etică a muncii care nu mai mandate de 10 de zile oră. Așteptări mari de șefi și manageri pentru a asista și mentorul lor în atingerea scopurilor profesionale. Doresc relații pe termen lung cu angajatorii, dar în termenii lor de scădere „adevărată revoluție” în ambiție carieră în favoarea mai mult timp pentru familie, mai puțin de călătorie, de presiune mai puțin personal. orientate spre scop Caut de lucru semnificativ și inovare ar putea fi prima generație care acceptă ușor de conducere mai vechi Privind pentru o carieră și o stabilitate Mentoratul este important pentru ei

	valoarea Spectatori Valoarea Practic Valoarea fidelității	Vrei un traseu flexibil în pensionare Dispuși să își asume riscuri lucra eficient	desfășurată și trece la următorul lucru.	Obsedat vs evoluții de carieră Prefer diversitate , tehnologie , informalitate & distracții Recunoaște că oamenii face compania cu succes tolerant Prospera într- un mediu de lucru colaborativ De formare este important pentru ei Înțelege importanța de mentori mari Vrei pentru a îmbunătăți abilitățile lor de muncă prin continuarea studiilor
Mediul de muncă preferat	conservator ierarhic Lanț clar de comandă Management de sus în jos	Ierarhie organizațională „plată” democratic uman Egalitatea de șanse Mediu cald, prietenos	Funcțional, pozitiv, Fun Eficienți Ritm rapid și flexibil Neoficialitate Accesul la conducere Accesul la informații	Mediu de colaborare Orientate spre realizare foarte creativ pozitiv divers Distracție, flexibil, vreau feedback continuu
Lucrul este ...	O obligație O carieră pe termen lung	O aventură O carieră Locul de muncă și apoi se pensioneze	O provocare dificilă Un contract Doar un loc de muncă	Un mijloc pentru un scop Realizare Contracte de muncă flexibile
Așteptările de la lucru	Recunoaștere și respect pentru experiența lor Valoare, pe istorie / tradiții Siguranța locului de muncă și stabilitate Companie cu o reputație bună și etică Reguli / politici clar definite Nu ceea ce știi ce trebuie făcut	Abilitatea de a "străluci" / "fi o stea" Face o contribuție Compania reprezintă o cauză bună Fit în W / companie viziune / misiune abordare echipa Aveți nevoie de așteptări clare și concise de locuri de muncă, și vor fi făcut-o Ca pentru a atinge throughteams de lucru.	Lideri tineri dinamici Sisteme de ultimă oră / tech Compania gândire înaintea Flexibilitate în programarea Intrare evaluat pe merit, nu de vârstă / vechime Dacă nu puteți vedea motivul pentru sarcina, ei vor întreba. Dacă nu-i poate ține angajat, atunci ei vor căuta în altă poziție.	Vrei să fi contestată Nu vreau slujba plictisitoare Așteptați-va pentru a lucra cu oameni pozitivi și companie, care pot îndeplini visele lor Puternice, lideri etice / mentori Tratată w / respect, în ciuda vârstei rețea socială Ei se așteaptă să învețe noi cunoștințe și aptitudini (se vedea sarcinile repetitive ca o slaba utilizare de energie și de timp și un exemplu de a nu fi luat în serios) Medii prietenoase (raspunda slab la organizațiile ierarhice rigide. Răspunde cel mai bine la mai multe organizații în rețea, mai puțin ierarhice. program flexibil Doresc să fie evaluate pe ieșire nu de intrare -

				pe produsul de lucru în sine Ei se așteaptă să fie plătit bine Ei doresc să facă o diferență Din cauza de a fi un produs al "picătură în jos și faceți clic pe meniul", ar putea avea nevoie să se acorde o listă de opțiuni
Valoarea lucrului	Aduce valoare la locul de muncă cu experiența lor, cunoștințe consistente Disciplinați Demni de încredere Detalii orientate Muncitori Loialitate Stabili Mînuțioși Folosesc experiența lor instituțională și înțelepciune intuitiv pentru a face față schimbărilor la locul de muncă.	Nerăbdător să vă rog Contestă status quo-ului Poate rupe creativ jos imaginea de ansamblu în misiuni. Bun la a vedea imaginea de ansamblu jucători echipă bună orientate spre misiune Politic Savvy, dăruit în corectitudine politică orientată pe servicii Va merge mile suplimentare muncește din greu	Adaptă bine la schimbare mentalitatea de consum comunicatori directe Nu mă deranjează direcție, dar resping supraveghere intruziv. Dornici de a învăța, foarte determinat Manageri de sarcină bune Bune abilități de probleme pe termen scurt extrem de educat multitaskers Nu intimidat de autoritate Prospera pe flexibilitate tehnologic savvy Va face o treabă bună în cazul în care, având în vedere dreptul de instrumente Valoare "informații" vreau feedback-ul	Mentalitate de consum colaborare orientate spre scop extrem de educat multitask Fast optimist atitudine pozitivă Tehnic; savvy tenace
Responsabilitățile la serviciu	Nu se adaptează bine la schimbările Nu face bine w / ambiguitate ierarhic Ia de obicei, o abordare de sus în jos modelate de lanțului de comandă militară Evitați Conflict Corect sau greșit	Se așteaptă ca toată lumea să fie dependenți de muncă Nu-mi place de conflict Nu-mi place schimbarea Autoritatea provocare de tradiționaliști Judeca în cazul în care nu sunt de acord Nu e bun cu finanțele loialitate Peer "Procesul înainte de rezolvate" Egocentric	Construit CV-ul "portabil" Cinic, sceptic Nu-mi place Autoritatea Nu-mi place cerințele de lucru rigide nerăbdător Abilități de oameni lipsa Nici o perspectivă pe termen lung respect Competance are încredere Instituții respinge reguli Nu înțeleg optimismul Boomers și Gen Y	Dezgust pentru munca de servitor (acestea sunt creier inteligent) lipsit de experiență Aveți nevoie de supraveghere Aveți nevoie de structură disciplina lipsa așteptări mari Lipsa de aptitudini pentru a face cu oameni dificili nerăbdător Lipsa de experiență Răspunde slab la cei care acționează într-un mod autoritar și / sau care se așteaptă să fie respectat din cauza rang superior singur.
Cheia succesului în	Gândiți-vă că locul de muncă	Vrei să auzi că ideile lor	Vrei independența la locul de muncă și	Ca un loc de muncă orientată spre echipă

muncă	<p>nu se presupune a fi distractiv Acestea urmează reguli bine, dar vreau să știu proceduri. Tind să fie frustrat de ceea ce ei văd ca o lipsă de disciplină, respect, logica și structura mai ales în cazul în care locul de muncă este mult mai relaxat sau spontan. Luați în considerare sentimentele lor Tind să fie conservatoare în locul de muncă Ca și notă personală</p>	<p>contează. Ei au fost evaluate pentru tineri, adolescenți și adulți tineri și se așteaptă să fie evaluate la locul de muncă. Carierei lor le definește munca lor este important pentru ei. Rutine stupide sunt frustrant. Ei se așteaptă ca activitatea lor, și s-au să conteze. Înainte de a face ceva, de care au nevoie să știe de ce este important, modul în care aceasta se încadrează în imaginea de ansamblu și ce impact va avea pe cine. Face bine în echipe Sunt motivați de responsabilitățile lor altora Răspund bine la atenție și recunoaștere. Nu luați critica bine Mai puțin probabil să ofere recunoaștere necesar. Aveți nevoie de flexibilitate, atenție și libertate</p>	<p>informal Da-le timp pentru a urmări alte interese Lăsați-le să se distreze la locul de muncă Da-le cea mai recentă tehnologie</p>	<p>Doresc să lucrez cu oameni luminoși, creativi Fați timp pentru a afla mai multe despre obiectivele lor personale Ei se așteaptă să fie tratați cu respect. Crescut să se simtă apreciați și foarte pozitiv despre ei înșiși, ei văd ca un semn de lipsă de respect orice cerință de a face lucruri doar pentru că acesta este modul în care a fost întotdeauna făcut sau să plătească taxe cuiva. Doresc să lucrez cu prietenii Oferă experiențe captivante, care dezvoltă aptitudini transferabile Furnizați rațională pentru munca pe care le-am cerut să facă și valoarea pe care o adaugă. oferă o varietate de Cresc echipe și rețele cu mare grijă, să dezvolte instrumente și procese pentru a sprijini răspunsuri mai rapide și mai multe soluții inovatoare. Oferă un mediu de lucru care recompensează efort suplimentar și de excelență Acordați atenție deosebită pentru a ajuta să navigheze muncă și problemele de familie. Oferta mediu structurat, lucru de susținere Personalizați locul de muncă și, de asemenea, implicarea în echipe Mediu de lucru interactiv</p>
Stilul de leadership	Ierarhie Directivă Comandă-și-control	Consens / consensuală colegial	Competență Toată lumea este la fel Provoacă pe alții întreba de ce	Realizatori TBD (acest grup nu și-a petrecut mult timp la locul de muncă astfel încât această caracteristică este încă să fie stabilă)
Concepții asupra autorității	Respectuoși	Impresionați	Ne-impresionați	Relaxați
Eroii mei sunt...	Unitatea	Kennedy's, Martin Luther King ..	Ce este un erou? șef	Bunicii mei Boss-în cazul în care lucrurile sunt corecte Ei înșiși
Stilul interactiv	Individuali	Echipă de Jucători Îi place să aibă întâlniri	Antreprenor	Participativi

Tehnologia este...	Hoover Dam	Microunda	Ce puteți ține în mână, celularul, PDA	Eterice - necorporale
Mass-Media. comunicații	Telefoane rotative Unu-la-unu Scrie un memo	Telefoane touch-ton Suna-ma oricand	Telefoane mobile Suna-ma doar la locul de muncă	Internet Picture phones E-mail
Comunicarea	Distinși Prezintă povestea într-o manieră formală, logic Arata respect pentru varsta lor / experienta (adresa ca domnul, domnule, doamna) Utilizați gramatica și bune maniere (nu blasfemii) Livra un mesaj bazat pe istorie / tradiții ale societate și modul în care acestea pot potrivi Folositi un limbaj formal nu pierde timpul lor Folositi un limbaj inclusiv (noi, ne) Focus-cuvinte nu limbajul corpului Încet să se încălzească Memo Cum ar fi note scrise de mână, mai puțin de e-mail și interacțiune mai mult personal	Diplomatici în persoană Vorbi deschis - stil directe Folositi limbajul trupului pentru a comunica Opțiuni actuale (flexibilitate) Utilizare E-Comm meciului / față-în-față Răspunde la întrebări bine și se așteaptă să fie apăsător pentru detalii Evitați manipulare limbă / control Ca notă personală de la managerii Ia-le consens includ sau pot lua ofenșuri Stabilirea unui raport prietenos OK pentru a utiliza prenumele Aflați ceea ce este important pentru ei Subliniați viziunea și misiunea companiei și modul în care acestea pot potrivi în	Blunt / directă Imediată Utilizați Straight Talk, prezente fapte Folositi e-mail ca instrumentul # 1 Învățați limba lor și vorbiți-o Utilizați stilul de comunicare informală Vorbesc în bytes sunet scurt Info cotă imediat și de multe ori Are potentialul de a reduce decalajul generație b / w lucrătorii mai tineri și mai vechi. Nu Mico-gestiona Utilizați abordare directă, simplă Evitați cuvintele buzz și jargon companiei Legați mesajul de "rezultate" Subliniați "WIIFM" în ceea ce privește formarea și abilitățile de a construi CV-ul lor	Politicoși Utilizați stil pozitiv, respectuos, motivațional, electronice de comunicare. (Telefoane mobile, e-mail, IM, text) acestea sunt "distracție" Comunica în persoană în cazul în care mesajul este foarte important Folositi e-mail și mesagerie vocală ca # 1 de instrumente Nu vorbesc în jos, ei se va displace Arata respect prin limbă și ei te vor respecta Utilizați verbe de acțiune Folosiți limba pentru a portretiza imagini vizuale Fiți plin de umor-show ești om Fiți atenți la cuvintele pe care le utilizați și modul în care o spuneți (acestea nu sunt bune la comunicare personală din cauza modalităților tehnice de comunicare) fiți pozitiv Stabiliți obiectivele și aspirațiile tale și cravată mesaj pentru a le Preferă să învețe în rețele, echipe care folosesc multi-media în timp ce în curs de divertisment și entuziasmat
Feedback-ul și Recompensele	Nici o veste este o veste bună Satisfacția este un loc de muncă bine făcut Feedback cu privire la performanța ca ascultă Doresc recunoașterea subtil, privat, la nivel individual, fără a	Simțiți răsplătit de bani și va afișa adesea toate premiile, certificatele și scrisori de apreciere pentru vizualizare publică cum ar fi lauda recunoașterea titlului Da ceva pentru a pune pe	Nu vă răjiți de recunoaștere publică. Vreți să fiți recompensați timp spirit liber. Libertatea este cea mai bună recompensă Prefer feedback regulat cu privire la munca lor, dar mai puțin dependent de a fi spus că ei sunt oameni buni. Ceva mai interesat de beneficii decât generațiile mai tinere	Doriți să se acorde feedback-ul de multe ori și vor cere pentru el de multe ori. Lucru semnificativ Fiți clar cu privire la obiectivele și așteptările Comunicați frecvent Furnizarea de Supraveghere & Structura Doresc recunoașterea pentru eroii lor, șefi și buni. Managerii care echilibra aceste cadre de

	fanfară.	perete. Ceva mai interesat de beneficii moi decât mai tineri generații Bucurați-vă de recunoașterea publică. Apreciază premii pentru munca lor grea și orele lungi care lucrează	Nevoie de feedback constructiv pentru a fi mai eficiente Sunt auto-suficiente, da-le structura, unele coaching-ul, ci să pună în aplicare un tip hands-off de stil de supraveghere	referință în muncitori recompensarea crea o experiență mai valoros atât pentru angajat și lucrător.
Mesajele care motivează	„Experiența dumneavoastră este respectată”	„Tu ești valoros” „Este nevoie de tine”	Fă-ți drum Uita de reguli	Veți lucra cu alte persoane luminoase, creative
Sunt motivați de...	respect securitate	Valoare, necesitatea de ei bani	Libertate și îndepărtarea de reguli Time Off	Lucrul cu alte persoane luminoase Time Off
Banii sunt...	Mijloace de trai	Simbol al statutului	Înseamnă la capăt	Câștig de astăzi
Balanța serviciu / familie	Păstrați-le separat În acest moment în viața lor, ei sunt interesați în ore flexibile și sunt în căutarea de a crea echilibru în viața lor după ce a lucrat cel mai mult de ea.	Fără echilibru. „Trăiesc la locul de muncă”. În acest moment în viața lor, ei sunt interesați în ore flexibile și sunt în căutarea de a crea echilibru în viața lor. Ei au lucrat din greu, fără joacă și încep să se întrebe dacă a meritat.	„Lucrează pentru a trăi” Balanța este important. Ei vor sacrifica de echilibru, dar doar ocazional. Ei lucrează pentru a trăi, nu trăiesc la locul de muncă.	„Lucrează pentru a trăi” Balanța este important. Ei vor sacrifica de echilibru, dar doar ocazional. Ei prețuiesc stilul lor de viață de peste mobilitate ascendentă. Dacă sunt prezentate cu o promovare de lucru care va arunca viața lor de echilibru, ei vor alege stilul lor de viață.
Mentorat	Investiții în angajament pe termen lung Suport lung angajament pe termen Arată sprijinul pentru stabilitate, securitate și comunitate Acțiuni w / accent pe standardele și normele Permite angajatului să stabilească "reguli de angajare" Întreba ce a lucrat pentru ei în trecut și se potrivesc abordarea dvs. pentru că experiența	Carierea strălucită de important ca ei întrebarea unde am fost și unde am de gând Apreciez au plătit taxele lor în conformitate cu normele ierarhice Învățați-i echilibru: muncă, familie, financiar, etc Trebuie să știe care sunt evaluate Arata-le cum vă poate ajuta să folosească timpul cu înțelepciune Pre-evalua nivelul lor de confort cu tehnologia înainte	Oferă un mediu de lucru ocazional Ia-le implicate, Încurajați creativitatea Permite flexibilitate, fie mai multe mâini off Încurajați un mediu de învățare Asculta - și să învețe! Ei lucrează cu tine, nu pentru tine Variatate ofertă și de stimulare Ar putea avea nevoie de ajutor în asumarea responsabilității pentru finalizarea plin proces și în aprecierea modului în care aportul lor afectează întreaga. Aveți nevoie de managerii lor să aprecieze că au o viață / poate fi mai eficient o sarcină la un moment dat. Ei vor pleca într-un al doilea, dacă o ofertă mai bună vine de-a lungul.	Încurajare a explora noi căi prin încălcarea regulilor Ridicați bara de la sine, deoarece acestea au așteptări ridicate Goluri - în pași și acțiuni Stabili programe de mentorat Onora optimism și de bun venit și le hrăni Fiți flexibili Provocați-i Respectați-i Oferă personalizare-un anumit plan de a le Oferă exemple la nivel de la egal la egal Petrece timp furnizarea de informații și îndrumări Opțiuni, inclusiv de lucru de la domiciliu și de timp flex permite

	<p>Lasă-i să definească rezultatul pe care îl doresc atât</p> <p>Utilizați marturii de la instituțiile națiunii</p> <p>Respect experiența lor</p> <p>Subliniază faptul că ați văzut un lucru special de abordare în în trecut, nu evidenția unicitatea sau nevoie de schimbări radicale</p>	<p>de noi proiecte</p> <p>Demonstrează importanța de o echipă puternică și rolul lor</p> <p>Subliniază faptul că decizia lor este unul bun și o "victorie" pentru ei</p> <p>Follow up, check-in, și întreba cum individul se face pe o în mod regulat, dar nu micro-gestiona</p>	<p>Oferi oportunități de învățare și de dezvoltare</p> <p>Furniza situații pentru a încerca lucruri noi.</p> <p>Adresați-vă pentru intrarea lor în selectarea unei opțiuni</p> <p>Fie pregătită să răspundă "de ce", de multe ori</p> <p>Prezentati-va ca un furnizor de informații, nu Boss</p> <p>Utilizați colegii lor ca marturii</p> <p>Par să se bucure de munca ta</p> <p>Urmărirea și îndeplini angajamentele. Ei sunt domici de a îmbunătăți și aștept să urmeze cu informații</p>	<p>Fi impresionat cu deciziile lor</p>
Dezvoltarea carierei	<p>Nu este într-adevăr o opțiune pentru tradiționaliști. Doar învățat să păstreze nasul la toci. Scopul final a fost pur și simplu să se deplaseze până în cadrul organizației, dar a realizat acest lucru sa întâmpnat doar la câteva.</p>	<p>Se concentreze pe dezvoltarea carierei lor prin oportunități în termen de o organizație sau cel puțin o industrie. A urcat în funcție de vechime, nu întotdeauna pe baza de calificare și expertiză.</p>	<p>Ia-o abordare pro-activă pentru dezvoltarea carierei prin mai multe grade și experiențe, atât în cadrul organizației și fără. Acest lucru este adesea văzut ca fiind neloyal companiei, dar Gen Xers-l văd ca fiind loial pentru sieși.</p>	<p>Milenialii vor intra în forța de muncă cu mai multe experiențe decât orice altă generație dinaintea lor. Ei vor continua să caute acest lucru prin cererile de mai multe experiențe și oportunități. În cazul în care nu se ajunge la locul de munca lor, ei vor căuta în altă parte.</p>
Trening și dezvoltare	<p>Instruire ar trebui să contribuie la obiectivele organizației</p>	<p>Instruirea este o contribuție la obiectivele organizației, dar este, de asemenea, o cale de promovare și de despăgubiri suplimentare.</p>	<p>Instruire îmbunătățește versatilitatea lor pe piață și investiții în viitorul lor. Nu neapărat loiali companiei care le-a antrenat.</p>	<p>Dispuși și domici să își asume riscuri, nu te superi a face greșeli, ei consideră aceasta o oportunitate de învățare.</p>
Pensionarea	<p>A pus în 30 de ani, se retrage și de a trăi în afara de pensii / de economii</p>	<p>Dacă ies la pensie, cine sunt eu? Nu am salvat nici un ban, așa că am nevoie pentru a lucra, cel puțin jumătate de normă.</p> <p>Am fost redus, așa că am nevoie pentru a lucra, timp de cel puțin o parte.</p>	<p>S-ar putea pensiona mai devreme, l-am salvat banii mei. S-ar putea dori experiențe diferite și se pot schimba cariera. S-ar putea dori să ia un concediu sabatic pentru a mă dezvolta.</p>	<p>Juriu este încă, dar va fi, probabil, similar cu Gen Xers.</p>
Sugestii de colectare de fonduri	<p>Le oferi donații planificate și management financiar instrumente conservatoare.</p>	<p>Pune-le în față și în lumina reflectoarelor.</p> <p>Ia-le implicate, le permite să</p>	<p>Foloseste umorul în atac.</p> <p>Le permite să lucreze independent pentru agenția dumneavoastră și o propriile lor</p>	<p>Folosiți-le pentru focus-grupuri, cere opiniile lor.</p> <p>Pune-le în responsabil de utilizarea</p>

	<p>Au o pe una întâlniri și să ceară sfatul lor. Nu e de strângere de fonduri aici. Mai mult personal cu atât mai bine. Generațiile mai în vârstă (inclusiv Boomers) ar putea fi mai interesat în a da planificate și instrumente de management financiar. Ei vor răspunde mai bine la strategiile tradiționale de solicitare, cum ar fi scrisori personale și de fapt pentru a face față întâlniri.</p>	<p>găsească împlinire prin munca cu organizația dumneavoastră. Le oferi donații planificate și de management financiar instrumente mai agresive. Apel la idealismul lor Ar putea agenția dumneavoastră să fie în cazul în care își petrec lor „vârsta a treia?”</p>	<p>termeni- Nu sine reuniunile comisiilor infinite. Antreprenori sociali "micro-credite". Utilizarea creativă a noilor tehnologii. Înțelege accentul lor principal este familia lor. Filantropie ranger singuratic și voluntariat. Generațiile mai tinere au deschideri atenție scurte. Trucul este de a le angaja rapid (de multe ori cu umor) să-i vedem cum se poate face o diferență, și conectați lucruri pe care le pasă ca familiile lor și de mediu. Mesajele pot fi livrate prin tehnologie, dar trebuie să fie scurte și la obiect.</p>	<p>tehnologiilor de apel nu-scrisori de apel lungi. Utiliize rețelele-au de a le planifica evenimentele care îi interesează. Acționeze rapid în interesul lor sau le va pierde. Link cauza ta de durabilitate. "Mid Century Modern" este din nou misto.</p>
--	--	---	---	---

Autori, ani	Generațiile studiate	Comportamentul cosnumatorului de serviciu turistic	Caracteristici specifice ale comportamentului
Furr ș.a. (2002)	Călători maturi (Gen L), BBs, Gen X (în 1997, 1998, 1999)	Căutare de informații și rezervări	Creșterea în utilizarea internetului în toate grupurile de generații; călătorii Gen L mai puțin utilizează Internetul pentru a căuta informații sau pentru a face o achiziție decât BB și Gen X
Pennington-Gray ș.a. (2003)	GI Gen (Gen cea mare 1901-1924), Gen L, BB, Gen X (în 1983, 1995)	Interese de călătorie	Gen L au clasat „cazarea de clasa I”, „distracțiile de noapte” și „parcurile de distracții” mai puțin importante decât Gen X; Gen L au considerat „plajele pentru înot și bronz” mai puțin importante, decât Gen BB
Beldona (2005)	BB, Gen X (în 1995 și 2000)	Căutarea de informații online	Creșterea căutării informațiilor despre călătorii în ambele grupuri; membrii BB mai în vârstă au raportat un interes mai mare în căutare decât Gen X
Lehto ș.a. (2008)	Gen L, BB	Explorarea de experiențe	BB au preferat „timp de calitate împreună cu familia, departe de casă”, „intimitate și romantism” și „aventură și impresii”; în timp ce Gen L preferă „să viziteze cazinouri și jocuri de noroc”, „să experimenteze o viață bună cu bucătărie fină, vin bun, fiind răsfățați”, „să scape de timp de iarnă” și „să experimenteze diferite culturi și moduri de viață”.
Beldona ș.a. (2009)	Gen L, BBs, Gen X (în 2000 și 2004)	Procurarea serviciilor turistice online	Creșterea probabilității de cumpărare a călătoriilor online la toate generațiile; cele mai mari creșteri cumulate se observă la toate generațiile, mai puțin la Gen X și Gen L
Huang and Petrick (2010)	BB, Gen X, Gen Y	Surse de informații, activități preferate, atribute ale destinațiilor	<p>Surse de informare: Gen X și Y au evaluat „accesul telefonic la consultanța în turism”, „pachete de călătorie, consultanță în călătorii, transport și cazare” și „reduceri de preț și cupoane” mai important decât BB; Gen Y au evaluat „un număr de centrale de rezervare pentru bilete de avion, hoteluri și închirieri de mașini”, „un calendar de evenimente” și „informații de la prieteni și rude” ca factori importanți, în comparație cu BB; BB au apreciat „ziarele” mai importante, decât Gen X; Gen Y au considerat mai importante „emisiunile televizate / de la radio”, decât BB.</p> <p>Activități preferate: BB au participat mai puțin în activități ca „parcuri de distracții”, decât generațiile X și Y, dar mai mult în „vizita la muzee”, „vizita obiectivelor turistice din orașe”, „vânătoare și pescuit” și „vizita locurilor istorice”; BB a participat la „golf și tenis” mai mult de Gen X; Gen Y a mers la „cluburi de noapte / dans” mai mult decât BB.</p> <p>Atribute ale destinației: BB au apreciat „plajele”, „parc de distracții / parcuri tematice”, „sportul pentru spectatori” mai puțin importante decât Gen X și Y, „siturile istorice” și „imaginea Vest-ului” mai importante decât Gen X și Y, „tenisul și golful”, „condițiile climatice” și „oportunități în achiziții” mai puțin importante, decât Gen Y, „autostradele / drumurile bune”, „muzee” și „peisaje plăcute” mai importante decât Gen X.</p>

Anexa 2.1. Interviu cu managerul hotelului Dacia, dl. Nanu Veaceslav [elaborat de autor]

1. Care sunt instrumentele și metodele de promovare a hotelului?

Instrumente ale politicii de comunicare		Instrumente ale politicii de preț		Instrumente ale politicii de prestare	
Direct-mailing	x	Sistemele de reduceri și bonusuri	x	Imbunătățirea calității totale a prestării serviciilor	x
Cardul de fidelitate		Stimulente financiare		Programe speciale de însoțire a serviciilor de bază cu cele complementare	x
Cluburi de clienți		Diferențierea prețurilor	x	Imbunătățirea designului interiorului	x
Marketingul telefonic	x	Premii de fidelitate		Oferte de servicii speciale	x
Marketingul interactiv	x	Altele (menționați)		Altele (menționați)	
Event marketingul					
Relațiile cu publicul	x				
Altele (menționați)					

2. Este inclusă strategia de fidelizare a clienților în strategia generală de dezvoltare a companiei?

Dacă da, atunci care sunt metodele /instrumentele de fidelizare aplicate?

Da, este inclusă. Sunt aplicate următoarele metode:

- atenția specială și grija deosebită față de client
- scrisori personalizate de Bun venit
- upgrade la camere (categorie superioară la preț de categorie inferioară)
- persoane gratuite în aceeași cameră
- early check-in, late check-out fără plată suplimentară
- flori, dulciuri, vinuri, șampanie, coșuri cu fructe în camere ș.a.

3. Care sunt obiectivele strategice de fidelizare a clienților companiei?

- majorarea beneficiului hotelului
- promovarea hotelului prin distribuirea informației de către clienți

4. Ce metode se utilizează în analiza potențialului clienților?

- studierea informației privind profilul și ocupația clientului
- comunicarea și contactul, în limita accesibilă de către client

5. Se utilizează metode de segmentare a clienților în funcție de valoarea lor? Care sunt aceste segmente?

Da, se utilizează, după cum urmează:

- segmentul de clienți veniți cu scop de afaceri, având ponderea majoritară
- segmentul de clienți veniți cu scop de agrement și altele, pondere mică

6. Care sunt metodele de cercetare a gradului de satisfacție a clienților?

- chestionarele
- comunicarea directă cu clientul
- utilizarea din internet a feed-back-urilor

7. În urma analizei bazei de clienți, care ar fi strategiile de acțiune ale companiei pentru viitorul apropiat?

Ținând cont de faptul că majoritatea clienților hotelului sunt veniți cu scop afaceri sau organizare de evenimente, atunci politica de promovare rămâne a fi accentuată pe acest segment, dar, totodată, se va majora și politica de promovare pe alte segmente de clienți, care prezintă interes pentru creșterea gradului de ocupare și respectiv a beneficiului hotelului.

Anexa 2.2. Interviu cu managerul departamentului marketing a hotelului Codru, dna. Chițanu Oleseă [elaborat de autor]

1. Care sunt instrumentele și metodele de promovare a hotelului?

Instrumente ale politicii de comunicare		Instrumente ale politicii de preț		Instrumente ale politicii de prestare	
Direct-mailing	da	Sistemele de reduceri și bonusuri	da	Îmbunătățirea calității totale a prestării serviciilor	da
Cardul de fidelitate		Stimulente financiare	da	Programe speciale de însoțire a serviciilor de bază cu cele complementare	da
Cluburi de clienți		Diferențierea prețurilor	da	Îmbunătățirea designului interiorului	da
Marketingul telefonic	da	Premii de fidelitate		Oferte de servicii speciale	da
Marketingul interactiv	da	Altele (menționați)		Altele (menționați)	
Event marketingul	da				
Relațiile cu publicul	da				
Altele (menționați)					

2. Este inclusă strategia de fidelizare a clienților în strategia generală de dezvoltare a companiei? Dacă da, atunci care sunt metodele / instrumentele de fidelizare aplicate?

Instrumente de fidelizare:

- Acordarea tarifelor speciale și reducerilor
- Acordarea gratuită a unor servicii ce fac parte dintr-un pachet
- Certificate cadou pentru careva servicii, cum ar fi business lunch sau cina în restaurantul hotelului

3. Care sunt obiectivele strategice de fidelizare a clienților companiei?

- Creșterea vânzărilor
- Îmbunătățirea imaginii hotelului și creșterea intensivă a pieții
- Intensificarea comunicării cu clienții și creșterea ratei de revenire a clienților

4. Ce metode se utilizează în analiza potențialului clienților?

- Metoda grilei de alocare a gradului de atractivitate

5. Se utilizează metode de segmentare a clienților în funcție de valoarea lor? Care sunt aceste segmente?

- Clienți corporativi
- Clienți individuali fideli
- Grupuri de clienți unici

6. Care sunt metodele de cercetare a gradului de satisfacție a clienților?

- Chestionare în formă scrisă
- Dialogul direct cu clienții
- Statistica reîntoarcerii clienților în hotel

7. În urma analizei bazei de clienți, care ar fi strategiile de acțiune ale companiei pentru viitorul apropiat?

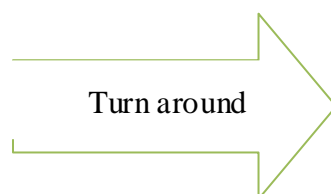
- Formarea unor pachete cu servicii noi
- Mailing periodic despre ofertele speciale
- Verificarea periodică a corpului diplomatic
- Evidența permanentă a canalelor de vânzări cât și a segmentelor de clienți principali.



Name _____
Room Number _____

**Anexa 2.3. Exemplu de Chestionar
[elaborat de autor]**

	EXCELLENT	VERY GOOD	GOOD	FAR	POOR
	EXCELENT	FOARTE BINE	BINE	NESATISFĂCĂTOR	RAU
	ОТЛИЧНЫЙ	ОЧЕНЬ ХОРОШО	ХОРОШО	НЕУДО.	НИЗКИЙ
Pleasant greeting and being helped by the staff <i>Întâmpinarea sinceră și promptitudinea personalului</i> Приветливость сотрудников в момент прибытия в отель	()	()	()	()	()
Minimal waiting time in line at "check-in" <i>Rapiditatea procedurii de "check-in"</i> Эффективность процесса регистрации (check in)	()	()	()	()	()
Reservation in order when I arrive? <i>La sosire a fost corectă rezervarea dumneavoastră?</i> Правильность информации брони в момент прибытия?	()	()	()	()	()
Staff telling me about hotel facilities <i>Prezentarea facilităților hotelului de către personal</i> Ознакомили Вас с услугами отеля	()	()	()	()	()
Housekeeping services timely and efficient during your stay <i>Promptitudinea și calitatea serviciilor în camera dumneavoastră.</i> Качество услуг горничных	()	()	()	()	()
Cleanliness of the room <i>Curățenia în camere</i> Качество уборки в Вашем номере	()	()	()	()	()
Quality room amenities <i>Calitatea produselor oferite în camere</i> Удобство номера	()	()	()	()	()
Was the staff knowledgeable and able to answer to your questions? <i>A fost capabil personalul să răspundă întrebărilor dumneavoastră?</i> Компетентность сотрудников отеля на поставленные вопросы?	()	()	()	()	()
How you evaluate breakfast food & service? <i>Cum evaluați calitatea și servirea micului dejun?</i> Оцените завтрак и его обслуживание?	()	()	()	()	()



How would you rate the taste of your meals ?

Cum apreciați calitatea alimentelor servite?

() () () () ()

Оцените качество блюд?

Security staff and safety of the hotels

Personalul de securitate și siguranța în hotel

() () () () ()

Охрана и безопасность в отеле

How would you rate the value for the price paid?

Cum ați evalua raportul calitate-preț?

() () () () ()

Соотношение цены и качества?

Overall how would you rate Codru services?

Cum apreciați în general serviciile hotelului Codru?

() () () () ()

Как оцениваете услуги отеля Кодру?

Please suggest any services you want to receive in the hotel

Va rugăm sugerați de ce alte servicii ați dori să beneficiați în hotel

Предложите услуги, которые вы бы хотели получить в нашем отеле

Would you like to comment anyone from the staff?

Ați dori să vă exprimați părerea vis-a-vis de vreun angajat al hotelului?

Ваши комментарии, оценку в адрес сотрудников отеля?

Would you recommend Codru hotel?

Ați recomanda hotelul Codru?

Вы бы порекомендовали отель Кодру вашим друзьям, партнерам?

Yes () No () Maybe ()

Codru hotel has a good reputation, that's why I will return here.

Hotelul Codru are o reputație bună, de aceea mă voi reîntoarce aici.

Отель Кодру имеет хорошую репутацию, поэтому, в последующих визитов в страну, я в нём вернусь.

Yes () No () Maybe ()

Rate, please, from 2 to 5 the most important factor on choosing a hotel:

Apreciați, vă rugăm, de la 2 la 5, cei mai importanți factori în alegerea unui hotel :

Оцените, пожалуйста, от 2 до 5, наиболее важные факторы в выборе отеля:

Service quality	()	Calitatea serviciilor	()	Качество услуг	()
Price - Quality	()	Calitate - preț	()	Цена - качество	()
Overall satisfaction	()	Satisfacția generală	()	Общая удовлетворенность	()
Hotel brand	()	Marca hotelului	()	Гостиничный бренд	()

Anexa 2.4. Exemplu de chestionar pentru Departamentul Evenimente [elaborată de autor]

Event Survey Form

Va multumim ca ati ales serviciile Hotelului Codru.

Please help us to evaluate the organization of the event and to improve our services by answering to few questions

Va rugam mult sa evaluati calitatea evenimentului organizat sis a ne ajutati la imbunatatirea serviciilor noastre raspunzind la citeva intrebari:

Numele companiei	
Data	
Locatia evenimentului	
Numele reprezentantului companiei	

Question	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor
Cum ati aprecia eficienta personalului din departamentul de vinzari?					
Cum ati aprecia organizarea evenimentului dumneavoastra?					
Cum apreciati calitatea echipamentului tehnic pus la dispozitia dumneavoastra in timpul evenimentului					
Cum ati aprecia calitatea bucatelor si bauturilor servite la eveniment?					
Cu ati aprecia calitatea deservirii in timpul evenimentului?					

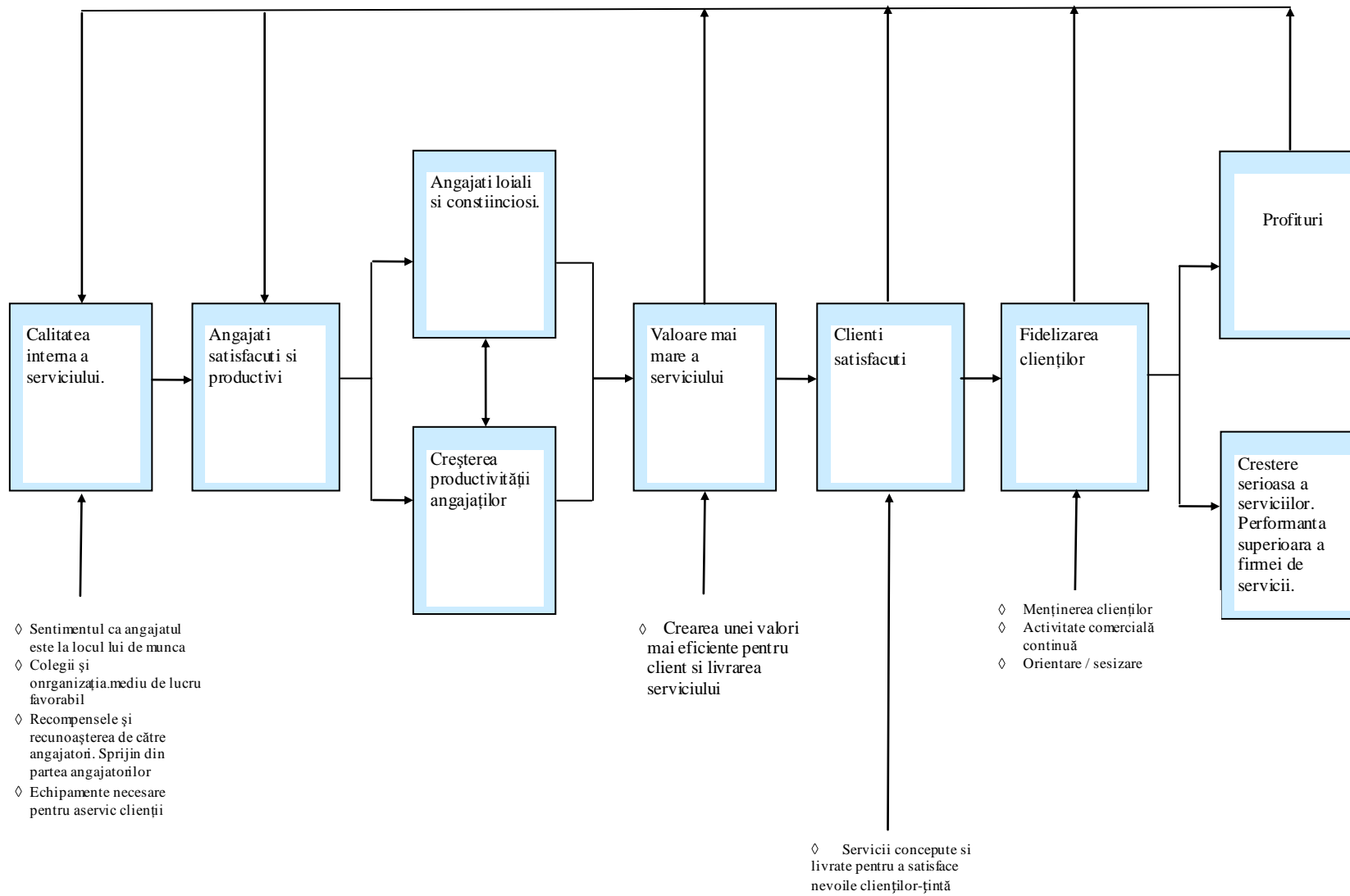
	Yes	No
Daca ati mai avea de organizat un eveniment ati mai apela la serviciile Hotelului Codru?		
Ati recomanda serviciile noastre altor persoane si companii		
Comentarii:		

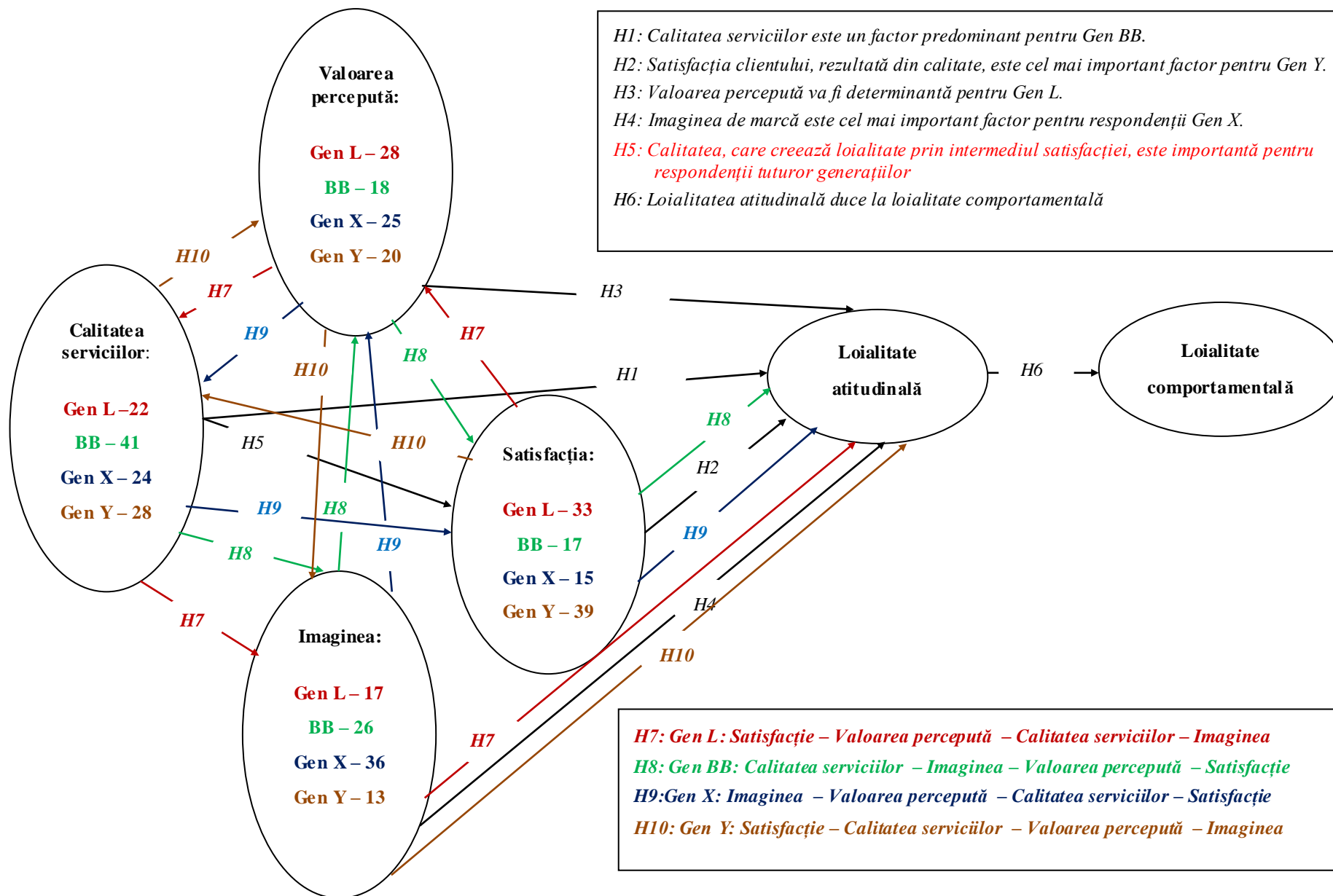
Data

Semnatura

Multumim mult pentru suport!

Codru Hotel





Anexa 3.1. Hotelul Codru. Prezentare generală [13]

DESPRE Hotelul Codru

CODRU - este un hotel de 4* situat în centrul Chișinăului în apropierea marilor centre de afaceri și guvernamentale. Hotelul oferă 135 de camere: single și double, semi-lux, lux și apartamente. Fiecare dintre camerele noastre luxoase sunt concepute pentru a oferi tot confortul de acasă, fiind amenajate în nuanțe pastelate și echipate cu toate atributurile necesare unui călător modern. Vecinătatea Hotelului Codru cu Parcul Central și principalele edificii de stat (Președinția, Ministerul Afacerilor Externe și Palatul Republicii) asigură o panoramă unică vizitatorilor.

Complexul Hotelier este format din trei clădiri:

Clădirea veche amplasată pe str. 31 August 1989 nr. 125 o clădire cu două etaje care datează din a doua jumătate a sec. XIX și este un monument de arhitectură ocrotit de stat. Prima atestare documentară datează din 1876, când aparținea nobilei Ecaterina Râșleakov. La începutul secolului al XX-lea, casa veche de la colț a fost demolată și în locul ei a fost construită o casă în două etaje.



Fațada clădirii este executată în stil eclectic cu standarde clasice.

Clădirea reprezintă un monument de arhitectură de însemnătate **locală**, introdus în Registrul monumentelor de istorie și cultură a municipiului Chișinău alcătuit de Academia de Științe.

Clădirea centrală a fost construită în 1974. Este o clădire cu șapte etaje cu 135 camere de categorie Single, Double, Semilux, Lux și Suite.

La parter sunt amplasate recepția, sala de presă, business-centru, restaurantul CODRU, Lobby bar, salonul de frumusețe, schimb valutar, oficiul rent-a-car.



Reședința CODRU VIP, amplasată pe strada

Maria Cebotari nr. 18, este o clădire cu trei etaje construită în 1984. Este considerată un obiect de înaltă valoare arhitecturală. Este destinată sălilor de conferințe a hotelului.

Complexul hotelier CODRU a găzduit majoritatea conducătorilor de state și delegații oficiale, numeroase



personalități politice, reprezentanți ai organizațiilor internaționale, vedete de estrada, de cinema, sportivi.

DATE ISTORICE

Complexul Hotelier Codru a fost constituit în perioada postbelică. Inițial hotelul s-a aflat în clădirea cu două etaje amplasată la colțul cartierului mărginit de străzile 31 August 1989, și Nicolae Iorga.

Prima atestare documentară datează din 1876, când aparținea nobilei Ecaterina Râșleakov. La începutul secolului al XX-lea, casa veche de la colț a fost demolată și în locul ei a fost construită o casă de locuit cu două etaje.

Fațada clădirii este executată în stil eclectic cu standarde clasice.

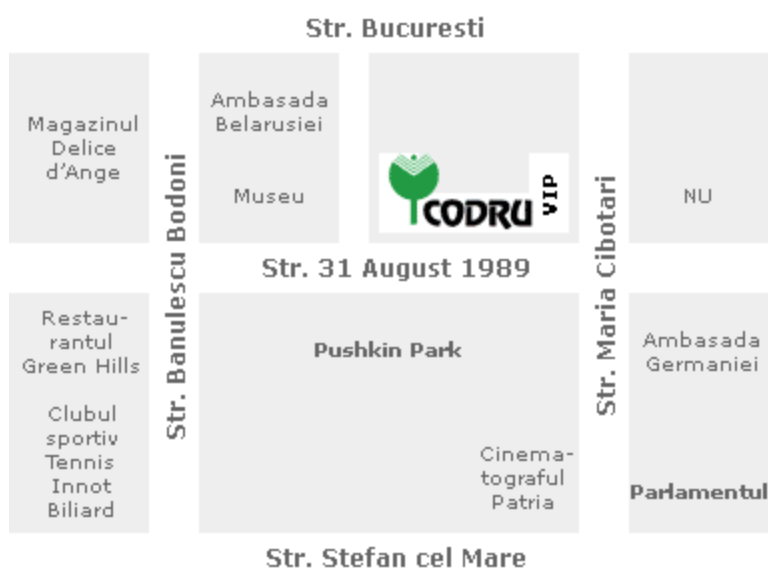
Clădirea reprezintă un monument de arhitectură de însemnătate **locală**, introdus în Registrul monumentelor de istorie și cultură a municipiului Chișinău alcătuit de Academia de Științe.

În **1974** hotelului i-a fost atribuită denumirea „CODRU”. În **1989** i se atribuie categoria de complex hotelier. În **2000** a fost înregistrată marca comercială „CODRU” la Agenția de Stat pentru Protecția Proprietății Intelectuale AGEPI. În **2004** a primit Actul de clasificare pentru categoria de 4 stele atribuită de către Departamentul Dezvoltarea Turismului din RM.

Din 2001 până în 2007 Hotelul a fost renovat și modernizat. În 2009 a devenit proprietate privată.

AMPLASAREA

Complexul Hotelier CODRU, realizat într-un stil al anilor `70 este situat în centrul capitalei, într-un important cartier de afaceri vis-a-vis de parcul central. Amplasarea hotelului este perfectă, atât pentru oamenii de afaceri, cât și pentru turiști, aflându-se în apropiată vecinătate a Președinției, Parlamentului, Guvernului, Muzeul Național de Istorie, Muzeul de Arte Plastice, Muzeul Etnografic, Teatrul Național de Opera și Balet, Palatul Național, Palatul Republicii, cinematografe, cluburi sportive, cluburi de noapte. Camerele hotelului au vedere la Parcul Central Ștefan cel Mare și Palatul Republicii.



Distanta:

Piața Marii Adunări Naționale – **0,1 km**

Centrul de Expoziții MOLDEXPO – **5 km**

Palatul Republicii – **0,1 km**

Aeroportul Internațional – **30 km**

Gara feroviară – **15 km.**

CAMERE

Hotelul oferă 135 de camere: single și double, semi-lux, lux și apartamente. Fiecare dintre camerele noastre luxoase sunt concepute pentru a oferi tot confortul de acasă, fiind amenajate în nuanțe pastelate și echipate cu toate attributele necesare unui calator modern. Vecinătatea Hotelului Codru cu Parcul Central și principalele edificii de stat (Președinția, Ministerul Afacerilor Externe și Palatul Republicii) asigură o panorama unică vizitatorilor.

SINGLE / DOUBLE (16 m. p.), total – 82 camere

Dormitor: pat queen size, dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertura suplimentara, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitala (102 posturi), sistem individual de încălzire - ventilare reglabil.

Baia: cada sau cabina de dus, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice si de igiena personala.

TWIN (20 m. p.), total – 17 camere

Dormitor: doua paturi separate, dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertura suplimentara, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitala (102 posturi), sistem individual de încălzire - ventilare reglabil.

Baia: cada sau cabina de dus, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice si de igiena personala.

SEMI-LUX (30 m. p.), total – 10 camere

Dormitor: pat queen size sau doua paturi separate, dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertura suplimentara, telefon cu conectare internațională, wi-fi, televiziune digitala (102 posturi), sistem individual de încălzire - ventilare reglabil.

Colt separat pentru lucru: masa, fotoliu, servanta, telefon cu conectare internationala, acces la internet prin Wi-Fi.

Camera de baie: cadă sau cabină de duș, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice și de igiena personală.

LUX (40 m. p.), total – 4 camere

Salon: garnitură de mobila, canapea, fotolii, măsuță, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitala (102 posturi), telefon cu conectare internațională, minibar.

Dormitor: pat pentru două persoane sau două paturi separate, dulap, noptiere, cuvertură suplimentară, telefon cu conectare internaționala, sistem de încălzire-ventilare reglabil.

Camera de baie: cadă sau cabină de duș, sauna, WC separat, foen, două halate de baie, ciupici, accesorii cosmetice și de igienă personală.

APARTAMENTE (65 m. p.), total – 3 camere

Salon: spațiu de lucru cu masă de birou, garnitură de mobila, canapea, fotolii, măsuță, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitala (102 posturi), telefon cu conectare internațională, minibar.

Dormitor: pat pentru doua persoane, dulap, noptiere, cuvertura suplimentara, telefon cu conectare internațională, sistem de încălzire-ventilare reglabil.

Camera de baie: cada sau cabina de dus, sauna, WC separat, foen, doua halate de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice si de igiena personala.

Anexa 3.2. Hotelul Regency. Prezentare generală [28]

Hotelul REGENCY, 4**** CHIȘINĂU, MOLDOVA

Păstrând frumusețea arhitecturală a orașului, Hotelul Regency îi continuă eleganța, fiind executat în stil clasic, situat în centrul instituțional, de afaceri și financiar al Chișinăului, astfel asigurându-vă confortul și având grijă de timpul Dvs. prețios.

Toate atracțiile importante ale capitalei sunt ușor accesibile, ceea ce vă sporește plăcerea sejurului.

Hotelul dispune de o gamă de camere cu diferite vederi, inclusiv la orașul vechi, un restaurant, în care veți descoperi deliciale bucătăriei tradiționale și mediteraneene, precum și o sală de conferințe, echipată integral cu dispozitive media.

În serviciul nostru de 4 stele, pus la punct de un personal prietenos și disponibil pe tot parcursul sejurului Dvs., prioritate au atitudinea respectuoasă, grija și atenția maximă la fiecare detaliu.

Tabelul .A3.2.1. Politica de produs a hotelului Regency

Camera	Suprafața (m ²)	Cantitate	Descriere
Standard Single	16	11	Dormitor: pat queen size (160cmX200cm), dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertură suplimentară, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitală, sistem individual de încălzire - ventilare reglabil. Baia: cada sau cabina de dus, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice și de igienă personală.
Standard Double	17	10	Dormitor: pat king size (180cmX200cm), dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertura suplimentara, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitală (102 posturi), sistem individual de încălzire - ventilare reglabil. Baia: cabina de dus, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice și de igiena personală.
Standard Twin	17	8	Dormitor: două paturi separate, dulap, noptiere, masa de birou, minibar, cuvertură suplimentară, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitală, sistem individual de încălzire - ventilare reglabil. Baia: cabina de dus, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice și de igienă personală.
Semiluxury	24	8	Dormitor: pat king size sau doua paturi separate, dulap, noptiere, pat suplimentar, masa de birou, minibar, cuvertură suplimentară, telefon cu conectare internațională, wi-fi, televiziune digitală, sistem individual de încălzire - ventilare reglabil. Colț separat pentru lucru: masă, fotoliu, servanță, telefon cu conectare internațională, acces la internet prin Wi-Fi. Camera de baie: cadă sau cabină de duș, WC, foen, halat de baie, papuci de baie, accesorii cosmetice și de igiena personală.
Luxury	35	2	Salon: garnitură de mobilă, canapea, fotolii, măsuță, acces la internet prin Wi-Fi, televiziune digitală, telefon cu conectare internațională, minibar. Dormitor: pat pentru două persoane, dulap, noptiere, cuvertură suplimentară, telefon cu conectare internațională, sistem de încălzire-ventilare reglabil. Camera de baie: cadă, sauna sau jakuzzi, WC separat, foen, două halate de baie, ciupici, accesorii cosmetice și de igienă personală.

Anularea rezervării: Rezervarea poate fi anulată până la ora 15.00 (ora locală) cu 24 ore înainte de cazare. În cazul anulării întârziate sau neprezentării oaspetelui, hotelul va încasa 100% din prețul camerei pentru prima noapte.

Servicii:

- 39 camere
- Sală de conferințe (full-media, 60 persoane)
- Restaurantul Regency (până la 90 de persoane)
- Bellboy
- Serviciu de Concierge
- Serviciul wake-up
- Sistemul securitate 24 ore
- Room service 24 ore
- Sală de fitness
- Internet Wi-Fi în camere și spațiile publice
- Business centru
- Servicii de secretariat
- Safeuri la recepție
- Transfer Aeroport-Hotel- Aeroport
- VIP deservire în Aeroportul Internațional Chișinău
- Servicii de taxi
- Spălătorie și curățătorie, călcare rufe
- Servicii de curățare a încălțăminteii
- Operațiuni cu carduri bancare
- Arenda automobilului
- Parcare 24 ore (spații limitate)
- Depozitarea bagajelor
- Excursii prin Moldova

Anexa 3.3. Hotelul Dacia. Prezentare generală [27]

Hotelul “Dacia” este o unitate hotelieră de 4 stele, amplasată în regiunea de elită politică și economică al orașului Chișinău, în centrul capitalei, la cinci minute de parcul central și monumentul „Ștefan cel Mare și Sfânt”.



Fig. A3.3.1 Harta amplasării hotelului „Dacia”

Hotelul «Dacia» dispune de o infrastructură și o baza tehnico-materială care este capabilă să asigure înnoptarea și odihna clientului pe o anumită perioadă de timp, în baza unor tarife determinate în funcție de gradul de confort oferit. În prezent hotelul dispune de o capacitate de 84 de camere, dintre care: 43 single, 14 double, 20 twin, 3 semilux, 2 lux, 2 apartamente în care hotelul poate primi 120 de oaspeți.



Fig. A3.3.2 Hotelul „Dacia”

Fiecare cameră are draperii, iar parchetul este acoperit cu mochetă. Mobilierul este din laminat în stil modern. Există noptiere cu veioze, televizoare color prin cablu TV digital, telefon cu linie internațională directă, internet WI-FI Wireless, aer condiționat controlat individual de

client. Toate camerele sunt dotate cu minibar, unde pot fi găsite șampanie, apă plată, suc, vin, coniac, vodcă etc.



Fig. A3.3.3 Camera de tip single



Fig. A3.3.4 Camera de tip twin



Fig. A3.3.5 Camera de tip double



Fig. A3.3.6 Camera de tip lux

Pe masă există o tavă cu pahare și cești, o vază de flori și scrumieră precum și o mapă de prezentare (care conține: instrucțiuni de folosire a telefonului, tarifele interne și internaționale pentru convorbiri telefonice, listă cu serviciile suplimentare oferite, cu tarifele aferente, listă cu prețurile produselor din minibar, listă cu programele TV, informații turistice privind zona sau localitatea, pliantul hotelului. Băile sunt placate cu materiale de faianță în culori odihnitoare și au duș sau cadă, wc, lavoar și bideu. Permanent există apă caldă și rece, datorită sistemului autonom existent. Caloriferele pot fi reglate individual. Uscătoarele de păr, săpunul, șamponul și căscuțele de duș sunt nelipsite din baia fiecărei camere.

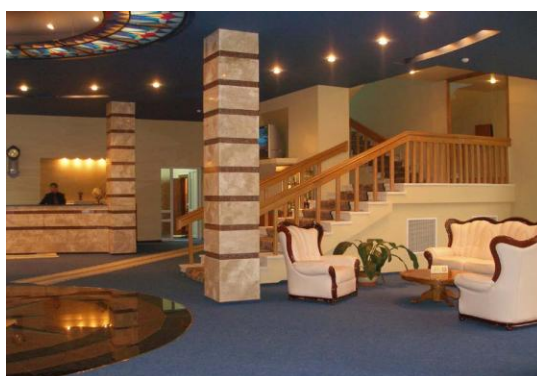


Fig. A3.3.7 Holul și recepția

Spațiul destinat recepției este elegant mobilat, cu canapele și fotolii din piele, un pupitru pentru recepționeri, precum și un bar de zi. Există telefon cu acces la liniile internaționale și naționale, fax, computere, dotat cu aparat pentru aer condiționat. În holuri există oglinzi lămpi cu

halogen. Culoarea bej este armonios îmbinată cu verdele natural al plantelor, ce domină întregul hotel.

Serviciul de alimentație, reprezentat de *două restaurante*, unul cu o capacitate de 45 locuri, care se află la primul etaj al hotelului și alt restaurant cu capacitatea de 50 locuri, ce se găsește în subsolul hotelului, cu un meniu bogat în preparate din bucătăria moldovenească și internațională.



Fig. A3.3.8. Restaurantul «Decebal»

În restaurantul destinat micului dejun există platouri pe care sunt expuse toate produsele – brânzeturi, lactate, produse din carne, preparate calde, dulciuri, fructe, cereale, băuturi nealcoolice, produse dietetice - pentru servirea micului dejun tip bufet suedez. Mese cu câte patru și șase locuri formează mobilierul acestui salon. Micul dejun este servit între orele 07:00-10:00.

Restaurantul pregătește și pauze de cafea sau meniuri: fourchette, business, standard sau economic pentru sălile de conferință închiriate.

Hotelul pune la dispoziția clienților *patru săli de conferințe* :



Fig. A3.3.9. Sala de conferințe

- La al 5-lea și al 6-lea etaj al hotelului – sălile de conferințe au câte 25 și respectiv 10 locuri fiecare;
- La primul etaj al hotelului – sala VIP cu o capacitate de 8 locuri;

- Sala de restaurant se află la primul etaj și are o capacitate de 50 de locuri (amenajată pentru conferințe).

Sălile de conferințe se dotează cu tehnică modernă necesară pentru o bună desfășurare a întâlnirilor și seminarelor.

Scurt istoric privind înființarea clădirii hotelului și privatizarea hotelului

Clădirea hotelului “Dacia” a fost construită în anul 1983 și a fost urmărită pentru traiul oamenilor care participau la cursuri de partid și în 1992 clădirea a fost reorganizată în hotel.

Din anul 1992 clădirea hotelului a fost supusă unei renovări complete modernizarea exteriorului cât și interiorului hotelului.

În 1999, hotelul “Dacia” a fost privatizat în conformitate cu Legea RM Nr. 1217-XIII din 25 iunie 1997 “Cu privire la programul de privatizare în anii 1997-1998 “care, conform unei decizii a Parlamentului, a rămas în vigoare până în prezent. Pe atunci hotelul “Dacia” a fost inclus cu numărul 395.1 (anexă la legea amintită) în lista întreprinderilor ce urmau să fie privatizate, iar dreptul de a-l scoate în vânzare revenea Departamentului pentru privatizare. Prețul anunțat era inițial de 20 mln lei. Întreprinderea mixtă “Selicat-mix” a plătit 150.000 lei peste suma indicată, adică 2306521 dolari (cursul dolarului era de 1 la 8, 7361 lei).

La 6 iunie 2003, Judecătoria economică a RM a pronunțat o hotărâre în acțiunea civilă Nr. A8-7a/03, la cererea Procuraturii către Curtea de Apel, în interesele Cancelariei de Stat a RM, prin care contractul de vânzare-cumpărare a imobilului hotelului “Dacia” este considerat nevalabil. În calitate de pârât, printre alții figurează și SRL hotelul “Dacia”, proprietarul imobilului indicat, succesor al întreprinderii mixte “Selicat-Mix”, căreia, în baza unui contract de împrumut, i s-a repartizat de la firma Kungan Overseas Corp (Lichtenstein) un credit în valoare de 2.200.000 dolari. Creditul în cauză a fost înregistrat la Banca Națională a Moldovei, prin eliberarea certificatului corespunzător. La 31 ianuarie 2003, creditul “Kungan Overseas Corp” a cedat drepturile prevăzute în contract firmei belgiene “Vicol-NV”. Faptul ca atare a fost de asemenea înregistrat la Banca Națională a Moldovei. Pentru a garanta respectarea tuturor angajamentelor de către SRL hotelul “Dacia”, prevăzute în contractul de împrumut de la 9 februarie 1999, firma “Vicol-NV” și SRL hotelul “Dacia” au încheiat un contract de rigoare privind amenajarea clădirii hotelului “Dacia”, precum și a teritoriului pe care este amplasat. Acest contract a fost, la rândul-i, legalizat și înregistrat în registrul bunurilor imobiliare cu Nr. 0100520119 la Oficiul Cadastral Teritorial al mun. Chișinău. Astfel, prin Hotărârea din 6 iunie 2003. Judecătoria economică lezează drepturile de creditor-gajist al SRL hotelul “Dacia” în litigiul pentru bunurile imobiliare.

În fine, acesta ar fi, în linii generale, litigiul dintre SRL hotelul “Dacia” și statul RM, care, în 1999, a scos la vânzare hotelul “Dacia”, pentru care i s-a oferit o sumă impunătoare nu doar pentru acea perioadă, dacă ținem cont de cursul valutar al leului față de dolar, dar suma rămâne impunătoare și în prezent. Schimbând hotelul pentru suma indicată, statul a fost, desigur, în câștig. Atunci când RM promova un program de privatizare.

Hotelul fusese cumpărat în 1999 de întreprinderea mixtă moldo-ucraineană Selicat-Mix la prețul de 20 milioane 150 de mii de lei, în urma unui concurs comercial, organizat de Departamentul Privatizării și Proprietății de Stat.

Ulterior, Selicat-Mix a fost reorganizată în SRL Dacia. La moment semnării contractului costul hotelului a fost achitat integral. Prețul inițial de vânzare al hotelului a fost de 20 milioane de lei.

În anul 2000, în urma unui control efectuat de Procuratura Generală s-a constatat că privatizarea hotelului a fost efectuată legal, ulterior însă, în 2003 Parlamentul declarase ilegală tranzacția de vânzare/cumpărare a hotelului. Argumentul de bază invocat a fost că Cancelaria de Stat, la balanța căruia se afla în anul 1999, Dacia nu și-a dat acordul pentru privatizarea hotelului și că hotelul a fost vândut la un preț mai mic, costul «real» fiind de 25 milioane lei.

Firma expropriată a depus o plângere la CEDO, care a admis-o spre examinare, la începutul anului 2004. Într-un final, firma moldo-ucraineană a câștigat procesul la Curtea Europeană împotriva Guvernului Republicii Moldova.



1959 · 50 · 2009

SECȚIUNEA A PATRA

CAUZA DACIA S.R.L. c. MOLDOVEI

(Cererea nr. 3052/04)

HOTĂRÂRE

(Satisfacție echitabilă)

STRASBOURG

24 februarie 2009

DEFINITIVĂ

14/09/2009

Această hotărâre poate fi subiect al revizuirii editoriale.

1 HOTĂRÂREA DACIA S.R.L. c. MOLDOVEI (SATISFAȚIE ECHITABILĂ)

În cauza Dacia S.R.L. c. Moldovei,

Curtea Europeană a Drepturilor Omului (Secțiunea a Patra), întrunită în cadrul unei Camere compuse din:

Nicolas Bratza, *Președinte*,

Lech Garlicki,

Giovanni Bonello,

Ljiljana Mijović,

Ján Šikuta,

Päivi Hirvelä,

Mihai Poalelungi, *judcători*

și Lawrence Early, *Grefier al Secțiunii*,

Deliberând la 3 februarie 2009 în ședință închisă,

Pronunță următoarea hotărâre, care a fost adoptată la acea dată:

PROCEDURA

1. La originea cauzei se află o cerere (nr. 3052/04) depusă împotriva Republicii Moldova la Curte, în conformitate cu prevederile articolului 34 al Convenției pentru Apărarea Drepturilor Omului și a Libertăților Fundamentale („Convenția”), de către o întreprindere înregistrată în Republica Moldova, Dacia S.R.L. („reclamantul”), la 6 ianuarie 2004. Reclamantul a fost reprezentat de către dl V. Nagacevschi de la „Juriștii pentru drepturile omului”, o organizație non-guvernamentală cu sediul în Chișinău. Guvernul Republicii Moldova („Guvernul”) a fost reprezentat de către Agentul său, dl V. Grosu.

2. Într-o hotărâre pronunțată la 18 martie 2008 („hotărârea principală”), Curtea a constatat că a avut loc o încălcare a drepturilor reclamantului garantate de articolul 6 § 1 al Convenției și articolul 1 al Protocolului nr. 1 la Convenție ca urmare a anulării privatizării hotelului reclamantului cu încălcarea principiilor egalității armelor și securității raporturilor juridice.

3. Deoarece chestiunea cu privire la aplicarea articolului 41 al Convenției nu era gata pentru decizie, Curtea a rezervat-o și a invitat Guvernul și reclamantul să prezinte, în termen de trei luni, observațiile lor scrise cu privire la această chestiune.

4. Atât reclamantul, cât și Guvernul au prezentat observații.

Continuare: a se vedea <http://www.lhr.md/news/129.html>

Anexa 3.5. Cadru juridic normativ în industria ospitalității [15]

Criteriul de clasificare	Cadru juridic normativ
Hotel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova. Nr. 352 din 24.XI.2006. Publicat: 02.02.2007 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 14-17 2. Hotărâre cu privire la aprobarea Normelor metodologice și criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și de servire a mesei. Nr. 643 din 27.05.2003. Publicat: 06.06.2003 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 99-103/680 3. Directiva Parlamentului European și a Consiliului privind serviciile în cadrul pieței interne. Nr. 2006/123/CE din 12.XII.2006. Publicat: Jurnalul Oficial L 376, 27/12/2006 p. 0036 – 0068. 4. Constituția Republicii Moldova. Publicat: 12.08.1994 în Monitorul Oficial Nr. 1. 5. Legea Republicii Moldova privind protecția consumatorilor. Nr. 105 din 13.03.2003. Publicat : 27.06.2003 în Monitorul Oficial nr. 126-131 6. Legea Republicii Moldova privind protecția datelor cu caracter personal. Nr. 133 din 08.07.2011. Publicat: 14.10.2011 în Monitorul Oficial nr. 170-175 7. Codul Muncii al Republicii Moldova. Nr. 154 din 28.03.2003. Publicat: 29.07.2003 în Monitorul Oficial nr. 159-162 8. Legea Republicii Moldova privind reglementarea prin licențiere a activității de întreprinzător. Nr. 451 din 30.07.2001. Publicat: 18.02.2005 în Monitorul Oficial nr. 26-28 9. Legea Republicii Moldova privind taxele locale. Nr. 186 din 19.VII.1994. Publicat: 18.04.2002 în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr 54-55. 10. Codul Civil al Republicii Moldova. Nr. 1107 din 06.06.2002. Publicat: 22.06.2002 în Monitorul Oficial Nr. 82-86. 11. Legea Republicii Moldova cu privire la protecția concurenței. Nr. 1103 din 30.06.2000. Publicat: 31.12.2000 în Monitorul Oficial nr. 166-168 12. Legea Republicii Moldova cu privire la migrațiune. Nr. 1518 din 06.12.2002. Publicat: 15.01.2003 în Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 1-2/2 13. Legea Republicii Moldova a ocrotirii sănătății. Nr. 411 din 28.03.1995. Publicat: 22.06.1995 în Monitorul Oficial Nr. 34. 14. Legea Republicii Moldova privind reglementarea valutară. Nr. 62 din 21.03.2008. Publicat: 18.07.2008 în Monitorul Oficial nr. 127-130. 15. Hotărâre a Băncii Naționale a Republicii Moldova cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la unitățile de schimb valutar. Nr. 53 din 05.03.2009. Publicat: 27.03.2009 în Monitorul Oficial nr. 62-64. 16. Hotărâre a Băncii Naționale a Republicii Moldova cu privire la

	<p>modificarea și completarea Regulamentului nr. 10018-20 cu privire la organizarea și funcționarea pe teritoriul Republicii Moldova a caselor de schimb valutar și punctelor de schimb de pe lângă hoteluri. Nr. 282 din 07.11.2007. Publicat: 25.01.2008 în Monitorul Oficial nr. 16-17.</p> <p>17. Hotărîre a Băncii Naționale a Republicii Moldova cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la modul de prezentare la Banca Națională a Moldovei de către casele de schimb valutar și hoteluri a rapoartelor în formă electronică. Nr. 232 din 27.10.2011. Publicat: 23.12.2011 în Monitorul Oficial nr. 227-232.</p> <p>18. Hotărîre a Băncii Naționale a Republicii Moldova cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la modul de întocmire de către bănci a Raportului privind volumul operațiunilor de casă. Nr. 256 din 17.11.2011. Publicat: 25.11.2011 în Monitorul Oficial nr. 203-205.</p>
Restaurant	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legea Republicii Moldova privind produsele alimentare. Nr. 78 din 18.03.2004. Publicat: 28.05.2004 în Monitorul Oficial nr. 83-83. 2. Legea Republicii Moldova cu privire la controalele oficiale pentru verificarea conformității cu legislația privind hrana pentru animale și produsele alimentare și cu normele de sănătate și de bunăstare a animalelor. Nr. 50 din 28.03.2013. Publicat: 07.06.2013 în Monitorul Oficial nr. 122-124. 3. Legea Republicii Moldova cu privire la stabilirea principiilor și a cerințelor generale ale legislației privind siguranța alimentelor. Nr. 113 din 18.05.2012. Publicat: 13.07.2012 în Monitorul Oficial nr. 143-148. 4. Legea Republicii Moldova cu privire la tutun și la articolele din tutun. Nr. 278 din 14.12.2007. Publicat: 07.03.2008 în Monitorul Oficial nr. 47-48. 5. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la prestarea serviciilor de alimentație publică. Nr. 1209 din 08.11.2007. Publicat: 23.11.2007 în Monitorul Oficial nr. 180-183. 6. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru siguranța alimentelor. Nr. 51 din 16.01.2013. Publicat: 22.01.2013 în Monitorul Oficial nr. 15-17. 7. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulilor generale de igienă a produselor alimentare. Nr. 412 din 25.05.2010. Publicat: 28.05.2010 în Monitorul Oficial nr. 83-84. 8. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova privind aprobarea Regulilor specifice de igienă a produselor alimentare de origine animală. Nr. 435 din 28.05.2010. Publicat: 01.06.2010 în Monitorul Oficial Nr. 85-86. 9. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Normei sanitar-veterinare de organizare a controlului specific oficial al produselor alimentare de origine animală. Nr. 1112 din 06.12.2010. Publicat: 17.12.2010 în Monitorul Oficial Nr. 247-251. 10. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului sanitar privind mențiunile nutriționale și de sănătate înscrise pe produsele alimentare. Nr. 196 din 25.03.2011. Publicat: 01.04.2011 în Monitorul Oficial nr. 46-52. 11. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulilor sanitar-veterinare privind subprodusele de origine animală nedestinate

	<p>consumului uman. Nr. 315 din 26.04.2010. Publicat: 30.04.2010 în Monitorul Oficial nr. 64-65.</p> <p>12. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Normei sanitar-veterinare privind comercializarea ouălor pentru consum uman. Nr. 1208 din 27.10.2008. Publicat: 07.11.2008 în Monitorul Oficial nr. 198-200.</p> <p>13. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Reglementării tehnice „Producția agroalimentară ecologică și etichetarea produselor agroalimentare ecologice”. Nr. 1078 din 22.09.2008. Publicat: 26.09.2008 în Monitorul Oficial nr. 178.</p> <p>14. Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova despre aprobarea Regulilor de comercializare cu amănuntul a băuturilor alcoolice. Nr. 212 din 04.04.1995. Publicat: 13.05.1995 în Monitorul Oficial nr. 25-26.</p>
--	--

Anexa 3.6. Analiza serviciilor de organizare a evenimentelor prestate de hotelurile din municipiul Chișinău [elaborată de autor]

Denumirea locației	Contacte Echipamente, euro/zi	Denumirea Salii	Capacitate, pers. (U-shape)	Pret, Euro/zi	Cazare, euro	Catering		Traducere simultană	Sistem audio	Microf. Radio	Proiector	Ecran	Fax	Xerox imprim (euro/pag)	Laptop	Internet wi-fi	Amplasament	Parcarea
						Pauza de cafea	Prinz											
Casa Sărbătorii	www.casasarbatorii.md	Sala Mare	1000	2900	n/d			900	300	15			0	0	30	90	5 m/c	acc
		Sala Mica	100	900	n/d			400	150	15								
Club Royal Park	www.clubroyalpark.md	Restaurant	>15	430	120	10	25	230	150	0	0	0				0	5 m/c	acc
		Sala de conferințe	<15	375	120	10	25	230	150	0	0	0				0	5 m/c	acc
Complexul Summit Events & Conference Center	www.summit.md	Sala Rome	30	150	n/d											0	centru	acc
		Sala London	60	150	n/d											0	centru	acc
		Sala Rosie	150	400	n/d											0	centru	acc
		Sala Albastra	70	180	n/d											0	centru	acc
		Sala New York	20	100	n/d											0	centru	acc
Hotel Budapesta	www.budapest-hotel.md	Sala Mare	40	60	90	4	15	300	0	n/d	40	0	0	0	40	0	centru	lim
		Sala Mica	10	80	90	4	15	300	0	n/d	40	0	0	0	40	0		lim
Hotel Codru	www.codru.md	Sala Alba	100	450	94	7.2	18	260	0	0	50	0	0	0.1	40	0	ultra centru	acc
		Sala Roz	60	350	94	7.2	18	260	0	0	50	0	0	0.1	40	0	ultra centru	acc
Elat Hotel	www.elathotel.md	Sala de conferințe	30	100	63	5	15	300	0	0	0	0	0		40	0	centru	lim
Hotel Prezident	www.hotelprezident.md	Sala de conferințe	30	120	75	8	10	300	0	0	0	0	0		40	0	periferie	lim
LEOGRAND Hotel &	www.leograndhotels.com	Begonia Hall	80	238	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc
		Rose Room	20	113	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc

Convention Center		Jasmine Room	14	188	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc
		Black Sea Ball Room	630	2700	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc
		Nistru/Prut/Raut Hall	210	900	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc
		Nistru & Prut/Prut & Raut	420	1800	180	5	17	300	0	32	25	0				0	centru	acc
Manhattan Hotel & Restaurant	www.manhattan-hotel.md	Sala de Conferința	50	240	119	9	18	300	150	0	30				30	0	centru	acc
		Business-Centru	90	240	119	9	18	300	150	0	30				30	0	centru	acc
Jolly Alon Hotel	www.jollyalon.com	Sala de conferinte	100	240	150	3	14	280	0	1	56		0	0.2	56	0	centru	acc
Hotel Vispas	www.vispas.com	Sala de conferinte	20	120	100			300	0	0		0				0	centru	lim
Hotel Vila Verde	www.vila-verde.md	Sala de conferinte "A"	20	125	50	3	7	300	0	0		0				0	10 min de centru	lim
		Sala de conferinte "B"	80	210	50	3	7	300	0	0		0				0	10 min de centru	lim
Hotel Dacia	www.daciahotel.md	Sala de conferinte VIP	10	160	90	3	12	260	0	0		0				0	centru	lim
		Sala de conferinte	20	240	90	3	12									0	centru	lim
		Restaurant	70	300	90	3	12										centru	lim
Hotel Jazz	www.jazz-hotel.md	Saxofon	40	200	99	4	12	180	0		20	0	0.1	0.1	32	0	centru	lim
Klassik Hotel	www.klassikhotel.md	Sala de Conferința	15-20	120	45	10		180	n/d	n/d	20						centru	
BEST WESTERN PLUS Flowers Hotel	http://hotelflowers.md/	Sala de Conferința Orchid	50	120	45	10		180	n/d	n/d	20						centru	

*Anexa 3.7. Analiza comparativă a tarifelor hotelurilor de 4 (patru) stele din municipiul
Chișinău [elaborat de autor]*

Denumirea hotelului	Tarif, euro			
	SNL	DBL regim SGL	TWN DBL	Semilux
Ezio Palace Hotel	21	23	23	27
Gloria Mini-hotel	35	42	42	67
Gloria Hotel	36	42	42	39
Edem Hotel	39	48	48	56
Business Hotel Olsi	44	56	75	94
Imperial Hotel	48	53	59	64
Mini 2 Hotel	59	63	81	
Platinum Hotel	59		79	99
Dacia Hotel	62	73	71	101
Arus Hotel	65	75	75	95
Klassik Hotel	71		91	111
Regency Hotel	71	94	94	116
Manhattan Hotel & Restaurant	76		90	135
Vila Tulip Hotel	76		76	
Jolly Alon Hotel	78	92	92	102
Best Western Plus Flowers Hotel	88	109	103	
Hotel Complex Codru	90		100	115
Jazz Hotel	98		112	129
VisPas Hotel	129	143	143	291
Leogrand Hotel & Convention Center	161	192	161	192

Anexa 3.8. Certificat de implementare a rezultatelor cercetării – Agenția Turismului a Republicii Moldova [elaborată de autor]

*Anexa 3.9. Certificat de implementare a rezultatelor cercetării –ICS „Codru Hospitality” SRL
[elaborată de autor]*

Anexa 3.10. Act de implementare a rezultatelor cercetării – Dacia Hotel SRL [elaborată de autor]

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Lisa Galina

25 mai 2015

CV

LISA GALINA

bl. Renașterii Naționale 14, ap. 28
2095 Chișinău, Republica Moldova
Mob.: 373 69 33 66 28
Email : lisa_galina@yahoo.com, gallina.lisa@gmail.com



Statut social : căsătorită

SPECIALIST ÎN GESTIUNEA DEPARTAMENTELOR FRONT-OFFICE, MARKETING HOTELIER ȘI VÂNZĂRI

APTITUDINI SPECIALE

- Peste 10 ani de experiență în industria ospitalității;
- Abilități excelente de comunicare, spirit de lucru în echipă;
- Eficiență, independență și abilitatea de a reacționa rapid la situații de stres;
- Organizată, disciplinată, motivată, loială, punctuală și conștiincioasă;
- Aptitudini IT: Microsoft Office, 1C (contabilitate), Fidelio V8; HotelBoss

STUDII

- 2014, Octombrie** **Certificat de „Evaluator”** în cadrul Programului „Bazinul Mării Negre 2007-2013” (Joint Operational Programme „Black Sea Basin 2007-2013”) - „Sistem de certificare a calității în agrotourism - CerTour” / Quality Certification System in Agrotourism – CerTour Project – Chișinău, Moldova
- 2014, Martie** **Certificat** de asistență la seminarul internațional „**Dezvoltarea Relațiilor între Educație și Industrie**” – La Fondation pour la Formation Hôtelière – Chișinău, Moldova
- 2014, Martie** **Certificat** de asistență la seminarul internațional „**Studii de caz pentru Managementul Dezvoltării și Formării**” – La Fondation pour la Formation Hôtelière – Chișinău, Moldova
- 2011, Ianuarie** **Training profesional** în dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii din industria ospitalității din Moldova – Chișinău, Moldova
- 2009 – prezent** **Doctorat în Economie și Management în ramură.** Teză: Impactul administrării manageriale asupra serviciilor hoteliere spre fidelizarea clienților – Universitatea Liberă Internațională din Moldova – Chișinău, Moldova
- 2009, Iunie** **Certificat** de absolvire a cursurilor „**Administrarea Afacerilor în Turism**” – Asociația Națională a Agențiilor de Turism din Moldova – Chișinău, Moldova
- 2009, Mai** **Certificat** de absolvire a cursurilor „**Ghid Turistic**” – Asociația Națională a Agențiilor de Turism din Moldova – Chișinău, Moldova
- 2009, Septembrie** **Training** “Fidelio V8 software” organizat de HR Consulting, Moscova – Chisinau – Moldova
- 2009, Martie** **Certificat** ce autentifica studierea cursurilor „Standarde hoteliere și de ospitalitate”, „Lucrul cu clienții în situații de conflict”, „Va mulțumim pentru apel!”, „Particularitățile etichetei naționale” Premier Hospitality Consulting, Kiev – Chișinău – Moldova
- 2006, Iunie** **Certificat** de intermediar la piața valorilor mobiliare – Comisia Națională a Valorilor Mobiliare - Chișinău – Moldova
- 2006, Noiembrie** **Training profesional** “Dezvoltarea profesională a liderilor businessului din Moldova” - Chicago – Statele Unite ale Americii
- 2006** **Certificat** de studiere a limbii engleze « Crotalus » (nivel avansat) - Chișinău - Moldova
- 2005, Septembrie – 2006, Iunie** **Master** în Administrarea și Gestiunea Hotelieră. Proiect de studiu: Impactul administrării serviciilor hoteliere asupra fidelizării clientelei – Universitatea Liberă Internațională din Moldova - Chișinău – Moldova
- 1997-2002** **Diplomă** de studii superioare – Specialitatea “Gestiunea și Administrarea Întreprinderilor”, facultatea Științe Economice – Universitatea Liberă Internațională din Moldova - Chișinău – Moldova

1986-1997 Școala medie nr.6 – Chișinău, Moldova
Bilingvă: Română – Rusă; Franceza – nivel avansat, Engleza – nivel upper intermediate

EXPERIENȚE PROFESIONALE

- 2012, August – prezent** Front Office Manager Hotel “REGENCY” – Chișinău, Moldova:
- Organizarea procesului de lucru în întreprindere – coordonarea activităților interdepartamentale;
 - Organizarea și dezvoltarea departamentului de vânzări; crearea strategiei de marketing;
 - Crearea și implementarea politicii salariale;
 - Controlul activității companiei, analiza datelor statistice și financiare
 - Implementarea software-ului hotelier – Universal Accounting, HOTEL Section
- 2011, Iunie – 2011, August** Vice Director Hotel “PREZIDENT” – Chișinău, Moldova:
- Organizarea procesului de lucru în întreprindere – crearea organigramei întreprinderii, sistemului de coordonare a activității între departamente;
 - Organizarea și dezvoltarea departamentului de vânzări; crearea strategiei de marketing;
 - Crearea și implementarea politicii salariale;
 - Controlul activității companiei, analiza datelor statistice și financiare
 - Implementarea software-ului hotelier – HotelBoss
- 2010, Aprilie – 2011, Aprilie** Manager vânzări ICS „CODRU Hospitality” - Chișinău, Republica Moldova:
- Comercializarea serviciilor hoteliere cu scopul de a atinge obiectivele de cazare, catering, bancheting;
 - Promovarea brandului hotelului și a politicii de fidelizare a clienților;
 - Punerea în aplicare a strategiei de marketing și analiză concurențială;
 - Crearea rapoartelor și analizelor de piață,
 - Monitorizarea bazelor de date a clienților, actualizarea lor în mod regulat;
 - Negocierea contractelor cu operatorii de turism
- 2010, Ianuarie – 2010, Aprilie** Receptionistă la hotelul “DACIA” – Chișinău, Moldova:
- Check in – check out al clienților
 - Responsabilă de facturarea clienților
 - Responsabilă de circulația informației în întreprindere
- 2002 – 2010** Receptionistă la hotelul “CODRU” – Chișinău, Moldova:
- Check in – check out al clienților
 - Responsabilă de facturarea clienților
 - Responsabilă de circulația informației în întreprindere
- 2002, Aprilie** Stagiu profesional la MINISTERUL ECONOMIEI ȘI REFORMELOR din Moldova :
- Analiza dinamicii exportului / importului Moldovei
 - Estimarea impactului negocierilor în Managementul Relațiilor Economice Internaționale
 - Studiul corelației nivelului negocierilor și a volumului exportului
 - Tratarea statistică a datelor
- 2000, Aprilie** Stagiu profesional în marketingul întreprinderii vinicole “ASCONI” :
- Determinarea și analiza riscurilor economice a întreprinderii
 - Analiza procesului de producere, propuneri spre perfecționare.

PUBLICAȚII ȘTIINȚIFICE ȘI METODOICO-DIDACTICE

- decembrie 2012** Galina Lisa. Studiu corelațional dintre determinanții loialității, Revista „Studii economice”, ULIM, an.6 nr. 3-4 (decembrie 2012), 312-319 p.
- 2012** Galina Lisa. Viitorul programelor de fidelizare propulsate de social media-marketing interactiv, Analele ULIM, seria economică, Chișinău 2012, vol. 12, 250-253 p.
- 2012** Galina Lisa. PR как инструмент гостиничного маркетингового плана, Шевченківська весна : ЕКОНОМІКА, Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ 2012, том II, 250-253 p.

DIVERSE

- 2005, Iunie** Școala de Image și psihologie – Chișinău – Moldova
- 2003** Permis de conducere, categoria “B” – Moldova
- 2002 - 2008** Fitness Club “Shape” – Chișinău – Moldova
- 1987-1995** Școala muzicală nr. 6 – Pian – Moldova
- Hobby** Literatură, istorie, politică, turism, sport