

STRATEGII MANAGERIALE BAZATE PE MECANISME DE ELABORARE A POLITICII DE FIDELIZARE A CLIENȚILOR HOTELURILOR „REGENCY”, „CODRU” ȘI „DACIA”

Galina LISA

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

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 doar continuitatea activității, dar, mai ales, redresarea acesteia în condițiile amplificării complexității și dinamismului mediului economic. În acest articol sunt prezentate recomandări hotelierilor pentru utilizarea strategiilor de comunicare bazate pe ipotezele influenței generațiilor și strategia gestiunii feedback-urilor și recompenselor oaspeților, în dependență de specificul generației din care fac parte.

Cuvinte-cheie: *strategie de fidelizare a clienților, întreprinderi hoteliere, servicii hoteliere, teoria generațiilor, factori ai loialității, model tridimensional, analiza SWOT a hotelului, hotel „Regency”, hotel „Codru”, hotel „Dacia”.*

MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE ELABORATION MECHANISMS OF LOYALTY POLICY OF THE HOTEL'S CLIENTS REGENCY, CODRU AND DACIA

Due to the new changes that occur in customer behavior, hotels are obliged to propose new goals and to define new leadership methods in order to not only ensure business continuity, but especially, its recovery due to an increase of environmental complexity and economic dynamism. In this article are presented recommendations for hoteliers for using communication strategies based on the hypothesis of generations influence and the strategy of feedback management and guests' rewards, depending on the generation specific they belong.

Keywords: *customer loyalty strategy, hotel companies, hotel services, generation theory, loyalty factors, tridimensional model, hotel SWOT analysis, hotel “Regency”, hotel “Codru”, hotel “Dacia”.*

Introducere

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 doar 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 ridicarea nivelului de satisfacție a clienților, strategia va putea fi direcționată spre concentrarea pe îmbunătățirea experienței clienților, loialității și fidelizării lor.

Într-un alt articol ne-am propus să studiem aprofundat factorii ce determină loialitatea clienților, pe baza cărora se pot iniția strategii de menținere și fidelizare a clientelei hoteliere. Făcând abstracție de la aceste sugestii, în prezentul articol vor fi analizate strategiile manageriale ale activității hotelurilor „Codru” și „Dacia” și, în urma rezultatelor, vor fi propuse 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 ale pieței care oferă cele mai multe date cu privire la ce servicii trebuie prestate, cum și când. Analizând rezultatele acestei cercetări, se elaborează direcțiile evoluției viitoare și căile de obținere a rezultatelor dorite.

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 al segmentelor de clienți hotelieri în anii 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 în perioadele sezonului slab de cazare.

Pentru a trasa mai elocvent direcțiile strategice, am 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 cele necesare;
- 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 „Client”, existent în cameră și la recepție, poate fi completat de către fiecare client, precum și feedback-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) politică flexibilă referitoare la rezervările de grup ale clienților;
- 17) utilizarea soft-ului Fidelio V8 pentru rapiditatea confirmării rezervărilor, precum și a 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 cuconade, 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 exemplu);
- 5) reduceri de cheltuieli la nivelul tuturor departamentelor;
- 6) soft-ul hotelier nu este conectat la niciun GDS (Global Distribution System);
- 7) inexistența politicii ecologice (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 trainingurilor profesionale pentru personal;
- 4) costul resurselor umane foarte scăzut;
- 5) posibilitatea câștigării noului segment de piață internă și externă (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 mai flexibilă privind organizarea evenimentelor;
- 9) posibilitatea 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, „Leograd”, dispune de tarife foarte elastice);
- 2) reducerea cheltuielilor se simte în toate sferile 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 (fiscală, monetară etc) și tendințele ei.

Deci, putem 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 mediul extern, deși nu atât de sigură. Astfel, marketerii hotelului „Codru” trebuie să identifice alternativele strategice bazându-se pe punctele forte, prin care, fiind bine utilizate, 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, recomandăm introducerea în planul strategic a creării zonei SPA în hotel) și de necesitatea de a evita amenințările (de exemplu, reducerea dependenței de agențiile de turism prin contactarea directă a clienților).

O astfel de analiză s-a făcut și la *hotelul „Dacia”*:

Puncte forte:

- 1) hotelul este curat și bine amenajat;
- 2) dimensiunea / capacitatea hotelului corespunde cu necesitățile pieței;
- 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 Republica Moldova, însă puțin de tot (practic deloc) cunoscut peste hotarele ei;
- 8) hol mic, inexistența spațiului pentru vizite ale clienților;
- 9) dependență mare de agențiile de turism;
- 10) dependență mare 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, cu prețuri reduse, a penetrat piața;
- 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”, managerilor acestui hotel sugerându-li-se un studiu amplu al managementului calității totale a serviciilor, o analiză a bazei de date a clienților, precum și o monitorizare permanentă a feedback-urilor lor, care vor fi privite ca suport al direcționării tacticilor manageriale.

Următorul pas logic ar fi analiza obiectivelor strategice pe compartimente ale hotelului (ca punct de referință a fost luat hotelul „Codru”):

A) obiectivele departamentului marketing:

- dezvoltarea și promovarea imaginii hotelului;
- orientarea spre clienții ce preferă agrement (de oferit serviciile solicitate);
- orientarea spre preferințele generației Y, ale cărei vizite iau amploare;
- promovarea imaginii serviciilor suplimentare pe care le oferă hotelul (banqueting, organizare de evenimente);
- promovarea activă a noului brand hotelier (rebranding efectuat în 2013);
- promovarea brandul restaurantului „DownTown”;
- dezvoltarea acțiunilor de PR;
- gestionarea constantă a reputației 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 de clienți corporativi;
- creșterea vânzărilor din serviciile restaurantului și din MICE.

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

- îmbunătățirea calității personalului prin organizarea de traininguri;
- reducerea cheltuielilor curente prin introducerea tehnologiilor;
- creșterea numărului de chestionare acumulate utilizate ca suport informativ valoros 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”:

- organizarea festivalurilor gastronomice;
- organizarea degustațiilor de vinuri;
- diversificarea meniului pentru degustații.

Anumite limite identificate de noi în analiza activității de servire a hotelului „Codru” sunt nivelurile de standardizare a serviciilor care reduc posibilitatea de a personaliza oferta pentru nevoile specifice ale 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. Lipsește orice informație de evaluare comparativă cu

privire la nivelurile de satisfacție a clienților. 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, precum și să eficientizeze procesul back-office-ului. De aceea, în continuare, venim cu sugestii privitor la dezvoltarea acestor strategii și, în special, propunem axarea pe categorii de generații pentru optimizarea procesului în sine.

Un factor important în procesul strategic de fidelizare este comunicarea cu clienții. Recomandăm analiza pe generații a metodelor de comunicare cu oaspeții pentru a îmbunătăți procesul.

Generația L (generația liniștită: 1925-1942) – discreție; prezentarea istoriei hotelului într-o manieră formală, logică; respect pentru vârsta și experiența lor (se va adresa: domnul, domnule, doamnă); 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.

Generația Baby Boomers (1943-1959) – sunt diplomatici; utilizarea stilului direct de vorbire; folosirea limbajului corpului pentru a comunica; prezentarea opțiunilor, flexibilitate; evitarea manipularilor; se va studia ce este important pentru ei; li se va comunica misiunea hotelului pentru a-i include în activitatea acestuia.

Generația X (1959-1977) – sunt 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.

Generația Y (1978-1994) – sunt politicoși; 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 multimedia, 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.

Generația Z (1995 - -) – conectivitate constantă cu colegii prin Internet, 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 a-i loaliza prin această metodă. Totuși, atunci când strategia de promovare de brand devine critică, se va utiliza metoda valorificării oamenilor care iubesc brandul, încurajându-i sau inspirându-i să împărtășească opiniile lor online, oferindu-li-se o sursă de informații autentice, demnă de încredere. Mesajele nu vor fi plictisitoare, acestea vor fi concentrate pe o strategie care oferă conținut captivant. În plus, se va aprecia utilizarea diferitelor 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 adeptilor 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 sugerate de autor. De asemenea, marketerilor hotelieri le propunem o strategie de fidelizare bazată pe sistemul feedback-urilor și recompenselor:

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

Generația 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).

Generația 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).

Generația 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.

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

Pentru asigurarea unei activități eficiente, cerința de bază față de conducerea hotelului constă în investigarea periodică a întregii baze de clienți și vor fi aplicate strategii generale de fidelizare:

✓ satisfacerea așteptărilor 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; de asemenea, se recomandă anticiparea necesităților;

✓ 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;

✓ oaspeții fericiți sunt oaspeți fideli. Pentru a-i face fericiți, se vor exclude așteptările. Timpul este un factor important pentru toate generațiile, deci se recomandă asigurarea oaspeților cu tot necesarul, pentru a nu-i face să aștepte;

✓ se vor încuraja toate metodele de comunicare și gestionare a managementului reputației;

✓ se vor administra rapid și eficient conflictele, astfel încât să fie transformate în oportunități de dezvoltare ulterioară a companiei;

✓ oaspeții vor fi încurajați să comunice dezavantajele, limitele, lacunele percepute și vor fi recompensați pentru aceasta;

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

✓ se vor aplica programe de ocrotire a mediului ambiant și ecostrategii (factor important al loializării generațiilor Y și Z);

✓ 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 ale personalului. Se va institui un sistem mixt de recompense (individual și colectiv);

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

Concluzie

Ținând cont de poziția Comisiei Europene privitor la provocările majore „Euro 2020” – „smart economy”, recomandăm instituirea unui 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 vor elabora pentru un timp îndelungat și care va fi implementat și monitorizat constant de către administrația hotelului.

Bibliografie:

1. DWI, Suhartanto. *An Examination of Brand Loyalty in the Indonesian Hotel Industry*. Lincoln University, 2011, p.178.
2. GAYLOR, D. *Generational differences*. USA: Campus Ministries, 2002:
https://www.everettcc.edu/uploadedfiles/Faculty_Staff/TLC/Bridges_Across_Generations_Teaching_Lab/generatio%20differences.pdf
3. Strauss–Howe generational theory: http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory
4. HOFFRICHTER, M., WILDES, V.J, PARKS, S.C. Generation X and Their Future Buying Behaviors in the Foodservice Industry. In: *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1999, vol.3, no.3-4, p.93-107.

Prezentat la 01.04.2014