

✓ II 39, 973

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN
GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI
ADMINISTRAREA AFACERILOR
DOMENIUL DE DOCTORAT: MANAGEMENT

**TEZĂ DE DOCTORAT
- REZUMAT -**

**Managementul performanței
activităților desfășurate în cadrul
rețelelor multinaționale de hoteluri cu
reprezentanță în România**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. univ. dr. ec. ADRIANA OLARU

DOCTORANDĂ:
MARGARETA RACoviȚĂ

GALAȚI
- 2012 -

5
1

II 39, 973

ROMÂNIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI
UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS DIN GALAȚI

Strada Domnească nr. 47, cod poștal 800008
Galați, România
E-mail: rectorat@ugal.ro



Tel.: (+4) 0336-130.109; 0336-130.108; 336-130.104
Fax: (+4) 0236-461.353
www.ugal.ro

C2618/13.03.2012

Către

Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați vă face cunoscut că în data de 23.03.2012, ora 9.00, în sala 105 a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată: "MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ACTIVITĂȚILOR DESFĂȘURATE ÎN CADRUL REȚELELOR MULTINAȚIONALE DE HOTELURI CU REPREZENTANȚĂ ÎN ROMÂNIA", elaborată de domnul/doamna RACOVITĂ MARGARETA, în vederea conferirii titlului științific de doctor în Domeniul de doctorat - Management.

Comisia de doctorat are următoarea componență :

- Presedinte:** Prof.univ.dr.ing. Victor CRISTEA
Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați
- Conducător de doctorat:** Prof.univ.dr.econ. Adriana OLARU
Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați
- Referent 1:** Prof.univ.dr.econ. Ion STEGĂROIU
Universitatea "Valahia" din Târgoviște
- Referent 2:** Prof.univ.dr.econ. Marius PETRESCU
Universitatea "Valahia" din Târgoviște
- Referent 3:** Prof.univ.dr.econ. Ana ISPAS
Universitatea TRANSILVANIA Brașov



Cu această ocazie vă transmitem rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la susținerea publică. În cazul în care doriți să faceți eventuale aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării, vă rugăm să le transmiteți în scris pe adresa Universității, str. Domnească nr. 47, 800008 - Galați, Fax - 0236 / 461353.



RECTOR
Prof.univ.dr.ing. Iulian BORDIANU

SECRETAR DOCTORAT,

Ing. Luiza AXINTE

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN
GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI
ADMINISTRAREA AFACERILOR
DOMENIUL DE DOCTORAT: MANAGEMENT

**TEZĂ DE DOCTORAT
- REZUMAT -**

**Managementul performanței
activităților desfășurate în cadrul
rețelelor multinaționale de hoteluri cu
reprezentanță în România**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
Prof. univ. dr. ec. ADRIANA OLARU

DOCTORANDĂ:
MARGARETA RACoviȚĂ

GALAȚI
- 2012 -

CUPRINS

Introducere

Capitolul 1 – Performanța organizațională - un concept evolutiv în timp

- 1.1. Stadiul actual al cunoașterii în domeniul managementului performanței companiilor hoteliere
- 1.2. Conceptul de performanță organizațională
- 1.3. Evoluția conceptului Balanced Scorecard
 - 1.3.1. Etapele parcurse de Balanced Scorecard
- 1.4. Evoluția conceptului Balanced Scorecard către Total Performance Scorecard
 - 1.4.1. Misiunea organizației
 - 1.4.1.1. Misiunea de eficiență și de economicitate
 - 1.4.2. Viziunea organizației
 - 1.4.3. Factorii critici de succes ai organizației
 - 1.4.4. Valorile fundamentale
 - 1.4.5. Obiectivele organizației
 - 1.4.6. Balanced Scorecard-ul folosit ca un instrument de management în vederea îmbunătățirii activității organizației hoteliere

Capitolul 2 – Structura organizatorică a companiilor hoteliere

- 2.1. Considerații generale privind structura organizatorică a companiilor hoteliere
 - 2.1.1. Specializarea – o caracteristică a departamentelor în industria hotelieră
- 2.2. Organizarea unei companii hoteliere
 - 2.2.1. Departamentul de camere
 - 2.2.2. Securitatea
 - 2.2.3. Engineering
 - 2.2.4. Departamentul de alimentație și servire a băuturilor
 - 2.2.5. Departamentul de marketing și vânzări

- 2.2.6. Departamentul de contabilitate
- 2.2.7. Departamentul de resurse umane
- 2.3. Modele de structuri organizaționale
 - 2.3.1. Domeniul de control
 - 2.3.2. Avantajele și dezavantajele unei organizări funcționale
 - 2.3.3. Comitete și adunări care contribuie la funcționarea eficientă a companiilor hoteliere
- 2.4. Tendințe în organizarea viitoare a rețelelor de hoteluri multinaționale
- 2.5. Cariere și oportunități în industria hotelieră

Capitolul 3 - Măsurarea performanțelor companiilor hoteliere

- 3.1 Abordări metodologice privind măsurarea performanței companiilor hoteliere
 - 3.1.1 Abordarea Moreira
 - 3.1.2 Abordarea Sink & Tuttle
 - 3.1.3 Abordarea Andrade, Tachizawa & Carvalho
- 3.2. Indicatorii de mediu ai lanțurilor hoteliere multinaționale
- 3.3. Standardele folosite pentru evaluarea performanței de mediu
- 3.4. Evaluarea performanței la nivelul companiilor hoteliere multinaționale
- 3.5. Particularitățile dimensiunilor Balanced Scorecard în industria hotelieră
- 3.6. Obiectivele dimensiunilor Balanced Scorecard
- 3.7. Procesul analitic de ierarhizare (prioritizare) a dimensiunilor și obiectivelor
- 3.8. Analiza celor mai relevanți indicatori de performanță din industria hotelieră

Capitolul 4 - Oportunități de creștere a performanțelor pe baza analizei profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri din România ce aparțin unor rețele multinaționale utilizând o platformă on-line de inteligență culturală

4.1. Considerații generale privind impactul inteligenței culturale asupra creșterii performanțelor în industria hotelieră

4.2. Metodologia cercetării destinate analizei profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri multinaționale cu reprezentanță în România

4.3. Analiza și interpretarea datelor în vederea analizei profilurilor culturale ale angajaților hotelurilor și evidențierii diferențelor culturale

Capitolul 5 - Determinarea performanțelor unui hotel ce aparține unei rețele multinaționale prin intermediul analizei imaginii percepute de către clienți

5.1. Prezentarea generală a hotelului Radisson Blu București

5.2. Cercetare privind percepția clienților hotelului Radisson Blu București asupra imaginii sale

5.2.1 Definirea scopului și obiectivelor cercetării

5.2.2. Formularea variabilelor cercetării

5.2.3. Colectivitatea cercetată

5.3. Analiza rezultatelor studiului privind managementul identității hotelului Radisson Blu din perspectiva clienților

5.4. Evidențierea legăturilor dintre variabilele cercetării

5.5. Interpretarea rezultatelor cercetării și formularea concluziilor

Capitolul 6 - Proiectarea unui model matematic și aplicarea unor soluții informatice pentru susținerea performanțelor manageriale în domeniul hotelier

6.1. Modelarea proceselor de maximizare a veniturilor unui hotel pe baza aplicării programării liniare și a fluxurilor în rețea

6.2. Proiectarea și implementarea unei baze de date relaționale destinate

gestiunii informatizate a datelor despre clienții hotelului Golden Tulip Mamaia

6.3. Analiza performanțelor vânzărilor pachetelor de servicii ale hotelului Golden Tulip Mamaia cu ajutorul aplicației informatice SQL Server

6.4. Proiectarea unui sistem de indicatori integrat de management al performanțelor hotelului Ramada Sibiu cu ajutorul software-ului Balanced Scorecard Designer

Capitolul 7 - Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare

Bibliografie

Anexe

Introducere

Obiectivul de bază al tezei îl constituie identificarea unor oportunități de creștere a performanțelor reprezentanțelor din România ale unor rețele hoteliere multinaționale, prin intermediul unor strategii orientate către client, focalizate pe dezvoltarea abilităților de inteligență culturală a managerilor și angajaților, precum și pe integrarea unor tehnologii informatice adecvate.

Cele mai relevante **obiective derivate**, care contribuie la realizarea obiectivului fundamental al tezei, sunt reprezentate de:

- ✚ analiza structurală a departamentelor hotelurilor cu prezență internațională, care se adresează diferitelor segmente de clienți, și identificarea oportunităților de dezvoltare a carierei în industria ospitalității;
- ✚ revizia literaturii de specialitate în privința metodologiilor de evaluare a performanțelor organizaționale și evidențierea particularităților modelelor strategice de măsurare a performanțelor, adaptabile la specificul industriei serviciilor hoteliere;
- ✚ determinarea gradului de interes al managerilor lanțurilor hoteliere multinaționale față de integrarea standardelor de performanțe în strategia globală de responsabilitate corporatistă și evidențierea procesului analitic de ierarhizare (prioritizare) a dimensiunilor metodei Balanced Scorecard, pe baza analizei celor mai reprezentativi indicatori cheie de performanță specifici industriei serviciilor hoteliere;
- ✚ identificarea diferențelor culturale dintre reprezentanțele în România ale patru rețele hoteliere multinaționale, în urma unui proces de clusterizare, care generează trei dimensiuni culturale focalizate pe abilități relaționale, decizionale și cognitive, ce au un

impact semnificativ asupra performanțelor hotelurilor analizate;

- ✦ analiza impactului imaginii percepute de către clienți asupra performanțelor hotelului Radisson Blu București, prin intermediul rezultatelor unei cercetări empirice exploratorii;
- ✦ proiectarea și testarea unui model matematic care generează alocarea optimă a camerelor unui hotel, în vederea maximizării veniturilor și implicit a creșterii performanțelor, cu ajutorul programării lineare și a metodei fluxurilor în rețea;
- ✦ identificarea unor oportunități de dezvoltare a cercetărilor întreprinse până în prezent, prin constituirea unei rețele colaborative în care urmărim să atragem cercetători de la alte universități din țară și străinătate, interesați de abordarea managementului performanței în companiile hoteliere.

Metodologia cercetării a cuprins tehnici și instrumente de cercetare, precum analiza, comparația, o platformă web de inteligență culturală, studiul de caz, precum și metode de investigare a identității unui brand hotelier.

În scopul identificării oportunităților de creștere a performanțelor hotelurilor din România, ce fac parte din lanțuri multinaționale, s-a apelat la toate cele trei tipuri de cercetări: exploratorie, descriptivă și cauzală.

Cercetarea exploratorie a fost folosită cu preponderență pentru identificarea profilului culturale ale managerilor și angajaților hotelurilor din România ce fac parte din rețele multinaționale. Am putut determina astfel modalitățile prin care managerii hotelurilor analizate pot adapta componentele culturii organizaționale în vederea motivării angajaților, fapt care va contribui într-o mare măsură la îndeplinirea indicatorilor de performanță.

Prin intermediul cercetării descriptive a principalilor indicatori cheie de performanță folosiți în industria hotelieră,

am reușit să construim un model de tablou de bord echilibrat (Balanced Scorecard) pe care l-am aplicat unui hotel, în vederea cuantificării performanțelor acestuia.

Folosind cercetarea cauzală s-au putut identifica relații de tip cauză-efect dintre variabilele independente asociate creșterii notorietății de brand a unui hotel și variabilele dependente asociate creșterii performanțelor organizaționale. Definirea modelului conceptual, testarea ipotezelor cercetării cu ajutorul instrumentarului statistic adecvat, precum și evidențierea legăturilor dintre variabilele cercetării reprezintă componente care susțin studiul corelațional privind analiza strategiei bazate pe identitatea de brand a hotelului Radisson Blu București.

Fără a avea pretenții exhaustive asupra unei tematici vaste, cu numeroase ramnificații și conotații, această teză de doctorat încearcă să realizeze o sinteză a modului în care au fost adoptate metodologiile de evaluare a indicatorilor cheie de performanță de către reprezentanțele în România ale lanțurilor hoteliere multinaționale.

Actualitatea temei de cercetare poate fi demonstrată atât prin lărgirea bazei de cunoștințe în ceea ce privește abordarea managementului performanței operațiunilor hoteliere, cât și prin adaptarea demersului de cercetare științifică la cerințele impuse de utilizarea noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în activitățile specifice industriei serviciilor hoteliere.

Capitolul 1

Performanța organizațională - un concept evolutiv în timp

1.1 Stadiul actual al cunoașterii în domeniul managementului performanței companiilor hoteliere

Evaluarea performanței este extrem de importantă deoarece ghidează managerii lanțurilor hoteliere în procesul decizional, în activitățile de planificare, organizare, control și coordonare (Noolan, 2003). Evaluarea activităților anterioare și identificarea variabilelor care influențează performanțele organizațiilor hoteliere permit atingerea în mod eficient a obiectivelor strategice. Pentru succesul unei companii hoteliere, o importanță deosebită o are determinarea indicatorilor critici de performanță și a relației dintre aceștia. (De Waal, 2003).

Majoritatea studiilor privind măsurarea performanțelor în industria hotelieră se bazează pe indicatori financiari tradiționali (Hoque K, 1999 , Philips P., 1999 , Anderson et al., 2000), deoarece aceștia caracterizează performanțele financiare și efectele lor asupra performanțelor globale. Cei trei indicatori utilizați frecvent în managementul financiar al companiilor hoteliere (venitul pe cameră disponibilă, profitul operațional brut per cameră disponibilă și rata de ocupare) au fost criticați de unii specialiști (Enz et al., 2001) deoarece nu sunt adecvați studiilor de benchmarking. Alte studii se focalizează pe evaluarea performanțelor pe baza indicatorilor asociați operațiunilor de cazare (Wassenaar and Stafford, 1991) sau ratei de creștere a veniturilor (Van Doren and Gustke, 2002). În vederea depășirii acestor probleme, se recomandă utilizarea metodei Balanced Scorecard în măsurarea performanțelor hotelurilor (Huckestein and Duboff, 1999 , Banker et al., 2005).

Două studii bazate pe aplicarea conceptului Balanced Scorecard în cadrul hotelului Hilton și în cadrul francizei White Lodging Services a hotelului Marriott (Huckestein and Duboff, 1999 ; Denton and White, 2000) evidențiază succesul implementării sale, datorat integrării indicatorilor non-financiari în sistemul de măsurare a performanțelor tradițional, bazat pe indicatori financiari. Un studiu empiric realizat în cadrul hotelurilor din San Diego (Doran et al., 2002) relevă necesitatea personalizării indicatorilor incluși într-un sistem de măsurare a performanțelor Balanced Scorecard în vederea adaptării la obiectivelor strategice ale fiecărui hotel.

1.2. Conceptul de performanță organizațională

O abordare extrem de interesantă, dar și originală privind conceptul de performanță aparține lui Niculescu Maria și G. Lavalette. După părerea acestora performanța este considerată ca fiind “un echilibru instabil între eficacitate și productivitate.” Conform părerii acestora o organizație devine eficientă când știe să identifice, să stăpânească și să controleze interactivitatea dintre sursele ei externe și interne de dezvoltare, răspunzând cât mai bine așteptărilor partenerilor externi.

Michel Barabel și Olivier Meier consideră că performanța reprezintă o măsură obiectivă de eficacitate și/sau de eficiență a unei acțiuni și cuprinde două componente referitoare la:

- măsurarea rezultatelor obținute raportate la mijloacele utilizate pentru a obține rentabilitatea financiară dorită;
- relativizarea măsurii în funcție de context și de nivelul de risc asumat.

Performanța organizațională urmărește să aibă în vedere performanța globală a unei firme, adică capacitatea sa de a satisface o multitudine de obiective. O asemenea abordare se bazează pe un concept conform căruia nu este posibil de a realiza performanța reală a unei organizații pe baza unui singur indicator de performanță unidimensional. Drept urmare, performanța unei organizații se apreciază după numeroasele

dimensiuni, cum ar fi capacitatea sa de a propune oferte cu valoare adăugată clienților săi, capacitatea sa de a motiva personalul, de a remunera suplimentar pe cei care aduc capital, au contribuit la bunăstarea societății în general.

Din punctul nostru de vedere, performanța poate fi definită ca reprezentând rezultatul punerii în acțiune a unei strategii globale care să dea posibilitatea organizației să valorifice resursele interne și oportunitățile din mediul de afaceri concurențial, pentru a satisface pe toți partenerii, dar să îi asigure și supraviețuirea ei, atât pe termen scurt, dar mai cu seamă pe termen lung.

1.3 Evoluția conceptului Balanced Scorecard

Trebuie remarcat faptul că încă din anul 1992 Kaplan și Norton au introdus în lucrările lor conceptul de Balanced Scorecard ca fiind un instrument de măsurare a performanței folosit pentru a colecta și a cuantifica pe lângă indicatorii financiari și activitățile creatoare de valoare din activele intangibile ale unei organizații.

Ulterior, în anul 1996, Kaplan și Norton au considerat Balanced Scorecard ca fiind un sistem strategic de management al performanței care a reprezentat baza pentru coordonarea sistemelor strategice, a bugetelor și planificării, de alocare a resurselor, de stabilire a obiectivelor și de pregătire a angajaților.

În anul 2001, cei doi autori Kaplan și Norton vin cu mai multe precizări în ceea ce privește utilizarea Balanced Scorecard ca un proces de management strategic și un sistem de control atotcuprinzător.

În anul 2008, Kaplan și Norton prezintă Balanced Scorecard-ul ca fiind un factor cheie în organizarea execuției strategiei, care este prezentată ca fiind o capabilitate organizațională.

1.4 Evoluția conceptului Balanced Scorecard către Total Performance Scorecard

Ulterior acest instrument managerial a evoluat devenind baza unui sistem de management al performanței care utilizează planuri de performanță strategică, operațională și individuală în scopul comunicării, monitorizării și îmbunătățirii performanței organizaționale.

Dintre aceste elemente cunoștințele servesc ca puncte de legatură în Total Performance Scorecard (TPS), care reprezintă o combinație și o extindere a conceptelor Balanced Scorecard, Managementul Calității Totale și Managementul Competențelor.

Analizând Total Scorecard-ul organizațional, constatăm că este un instrument de management folosit pentru a realiza o viziune strategică operațională la toate nivelurile organizaționale și se bazează pe misiunea, viziunea, valorile fundamentale, factorii critici de succes, pe obiectivele, indicatorii de performanță, țintele urmărite și acțiunile ce vizează îmbunătățirea activității organizației.

Misiunea/viziunea folosite ca instrumente de management oferă oportunitatea de a crea unitate în rândul angajaților, le imprimă sentimentul de mândrie că sunt membrii ai unei organizații și îi lasă să se concentreze asupra activităților semnificative, care creează valoare pentru client și elimină activitățile neproductive.

Pentru a transforma viziunea într-un plan de acțiune este necesar să se parcurgă următoarele etape:

- evaluarea stării prezente a organizației;
- implicarea tuturor managerilor compartimentelor la acțiunile stabilite;
- implementarea proiectelor și a tuturor activităților prevăzute în planul strategic.

Capitolul 2

Structura organizatorică a companiilor hoteliere

2.1. Considerații generale privind structura organizatorică a companiilor hoteliere

În prezent una din cele mai importante preocupări ale managerilor companiilor hoteliere o reprezintă crearea unei structuri organizatorice flexibile.

În același timp, structura organizatorică a companiilor hoteliere trebuie să fie în concordanță cu strategia sa. Managerii stabilesc structura unui hotel având în vedere specializarea serviciilor, organizarea și stabilirea tipurilor de autoritate și a domeniului de control.

2.2. Organizarea unei companii hoteliere

Activitățile specifice care se regăsesc în marile hoteluri sunt îndeplinite în cadrul unor servicii și departamente. Serviciile sunt alcătuite dintr-un grup de angajați, care efectuează activități omogene sau complementare, îndeplinesc o funcție coerentă în cadrul hotelului și acționează sub conducerea unui șef de serviciu. Serviciile regrupate formează un departament, iar ansamblul departamentelor constituie hotelul însuși.

Departamentele pot fi grupate în front desk (recepție) în care salariații au contact direct cu clienții sau în back office, unde salariații au puține contacte directe cu clienții, cum este de exemplu, compartimentul de contabilitate.

Departamentul Front-Office are în responsabilitate rezervările, primirea oaspeților, repartizarea camerelor, urmărirea situației camerelor (libere sau ocupate), transmiterea rapidă a e-mailurilor și a mesajelor telefonice, securitatea, operațiunile de housekeeping a camerelor oaspeților și a spațiilor publice, precum și feedback la întrebările oaspeților.

Departamentul administrativ este considerat a fi cel mai mare din hotel. Această recunoaștere a deschis concurența

pentru managerii profesioniști, care nu au lucrat niciodată în acest sector.

Responsabilitățile departamentului Engineering includ întreținerea preventivă, reparațiile, înlocuirile, îmbunătățirea și modificarea mobilei, obiecte de uz curent și echipamentul, asigurarea neîntreruptă a utilităților.

Departamentul de alimentație este compus dintr-un restaurant individual coordonat de managerii punctelor de desfacere, șefi de sală, chelneri, chelnerițe și bucătar .

Sarcinile și preocupările speciale impun multor hoteluri mari să organizeze o subunitate separată pentru room service.

Departamentul de marketing și vânzări este condus de un manager de marketing care are ca principală responsabilitate proiectarea strategiilor de atragere și fidelizare a clienților, care susțin vânzările adiționale și încrucișate.

În cadrul lanțurilor hoteliere multinaționale, activitatea comercială constituie obiectul departamentului de marketing și vânzări, organizată în cadrul societății de gestiune a grupului, identificată cu sediul lanțului.

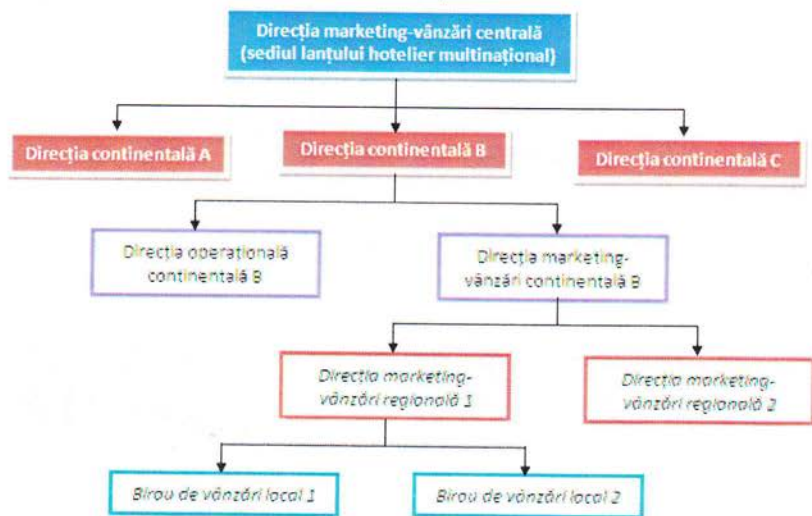


Figura 2.1 - Organizarea comercială descentralizată a unui mare lanț hotelier multinațional

Rolul departamentului de contabilitate este înregistrarea tranzacțiilor financiare, pregătirea și interpretarea rapoartelor financiare și furnizarea pentru managerii altor departamente a rapoartelor privind rezultatele de operare.

Cele mai importante activități ale departamentului de resurse umane sunt recrutarea salariaților, administrarea beneficiilor și instruirea lor. În efortul de a elabora strategii motivaționale, definirea unui sistem de valori coerent în cadrul rețelelor hoteliere multinaționale este esențială. Specificarea acestor valori contribuie la realizarea unui profil unic al organizației hoteliere și la facilitarea procesului de motivare.

2.3. Modele de structuri organizaționale

Așa cum se poate urmări în figura nr. 2.2, lanțul de conducere constă dintr-o serie de relații care apar pornind de la poziția cea mai mare dintr-o organizație până la cea mai de jos.

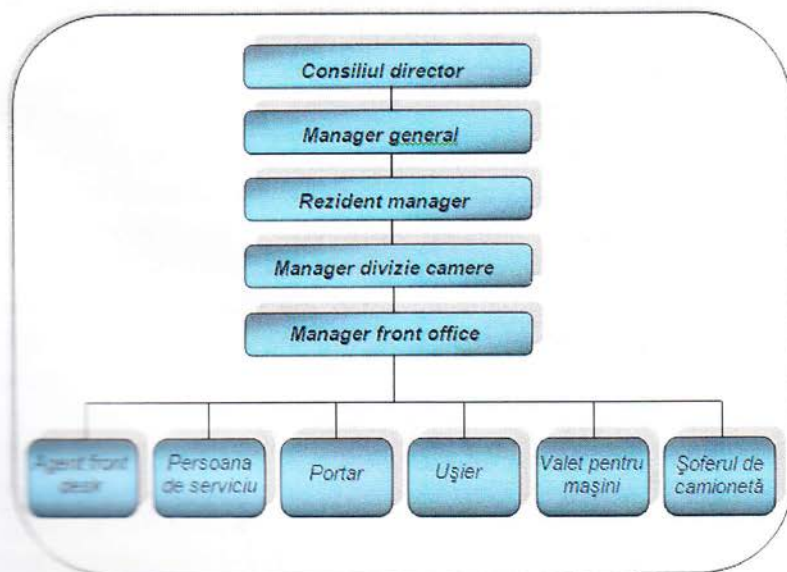


Figura nr. 2.2 - Lanțul de conducere ierarhic

2.4. Tendințe în organizarea viitoare a rețelelor de hoteluri multinaționale

Noile practici de afaceri în industria hotelieră evoluează rapid, iar rezistența la schimbare a devenit o cauză principală a eșecului multor hoteluri. Pentru a implementa o schimbare, managerul unui hotel este confruntat cu o multitudine de probleme. În acest context, angajamentul managerului unei rețele hoteliere multinaționale se bazează pe :

- interesul pentru implementarea unor tehnici inovative de servire a clienților;
- creșterea continuă a calității serviciilor;
- rentabilitate la nivelul tuturor filialelor;
- implicare în acțiuni de responsabilitate socială;
- respectarea diversității culturale, atât a angajaților, cât și a clienților.

2.5. Cariere și oportunități în industria hotelieră

Există numeroase cariere atrăgătoare într-un hotel cum ar fi:

- ✓ Manager asistent în departamentul de rezervări;
- ✓ Manager în departamentul de rezervări;
- ✓ Manager în departamentul pentru camere;
- ✓ Manager rezident;
- ✓ Manager general;
- ✓ Manager regional.

Într-un hotel cu servicii complete deplasarea de la poziția care indică nivelul de intrare până la managerul general necesită o perioadă de aproximativ 15 ani. Într-un hotel cu servicii limitate avansarea are loc mult mai repede. Cariera unui angajat din cadrul unui hotel cu servicii limitate ar putea începe de la nivelul de manager general asistent, trecând apoi la manager general în 3 ani și spre manager de district sau regional în 5 până la 8 ani.

207353



Capitolul 3

Măsurarea performanțelor companiilor hoteliere

3.1 Abordări metodologice privind măsurarea performanței companiilor hoteliere

3.1.1 Abordarea Moreira

Sistemul de măsurare a performanței se bazează, conform lui Moreira pe următorii șase indicatori principali: folosirea celor mai adecvate resurse, calitatea acestora, timpul, flexibilitatea, productivitatea și capacitatea pentru inovație.



Figura nr. 3.1 Sistemul de măsurare a performanței

3.1.2 Abordarea Sink & Tuttle

Conform studiului efectuat de Sink & Tuttle, modelul de evaluare a performanței precizează că la baza performanței unui sistem organizațional se află un complex de criterii variate interdependente dintre care cele mai relevante vizează: eficacitatea, eficiența, calitatea, productivitatea, calitatea vieții pe postul respectiv, inovația și profitabilitatea.

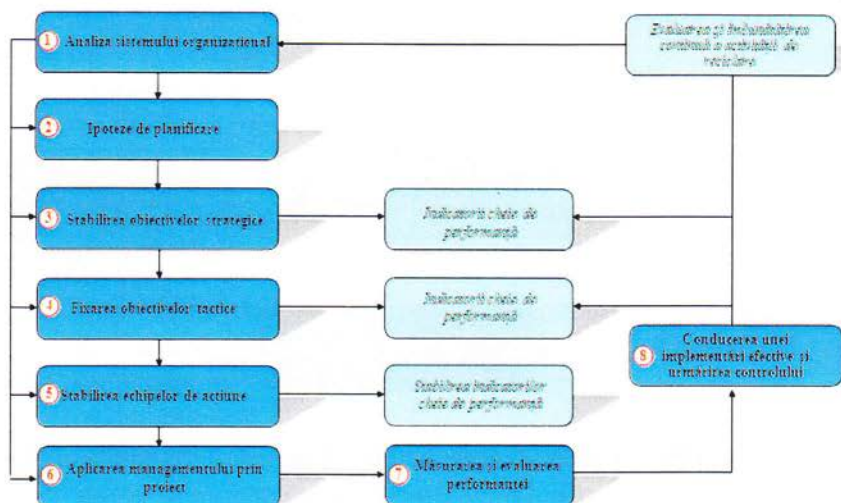


Figura nr. 3.2 Pașii parcurși în procesul de planificare pentru îmbunătățirea performanței companiilor hoteliere

Așa cum se poate observa în figura nr. 3.2, fiecare organizație trebuie mai întâi să fixeze o strategie, care apoi să fie aprobată de conducerea companiei, iar ulterior implementată, și în final să se efectueze controlul asupra modului în care strategia răspunde nevoilor și obiectivelor fixate. În cazul în care apar neconcordanțe se impune revizuirea strategiei, iar indicatorii de performanță să reflecte ceea ce se așteaptă să fie obținut în mod concret de către organizație. În final, pentru introducerea acestor schimbări trebuie să existe un program de evaluare constantă a modului în care s-a aplicat și a funcționat strategia.

3.1.3 Abordarea Andrade, Tachizawa & Carvalho

După Andrade, Tachizawa și Carvalho, modelul de management al mediului pentru îmbunătățirea performanței se bazează pe strategia fixată de corporație, pe indicatori de performanță, pe benchmarking, pe procese, pe configurația organizației, pe tehnologia informației, pe resursele umane și pe criteriile de evaluare (figura nr. 3.3).

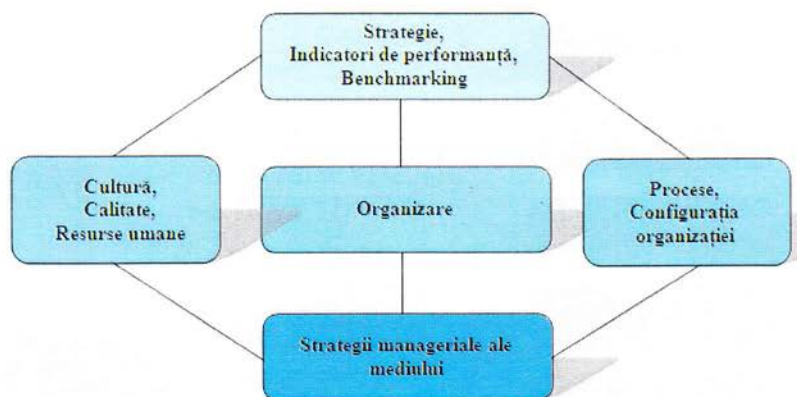


Figura nr. 3.3 Factorii de influență pentru îmbunătățirea performanței companiilor hoteliere

3.2 Indicatorii de mediu ai lanțurilor hoteliere multinaționale

Scopul implementării acestor indicatori de performanță ai mediului înconjurător în industria hotelieră este, pe de o parte, de a monitoriza aspectele principale legate de mediu, iar, pe de altă parte, să le alinieze la obiectivele și strategiile afacerilor hoteliere.

Folosirea indicatorilor de performanță ai mediului ajută companiile hoteliere să-și testeze performanțele lor asupra mediului.

Apariția ecoturismului a fost determinată de necesitatea îmbunătățirii calității vieții și face posibilă dezvoltarea durabilă.

În scopul de a fi și a rămâne competitivi pentru destinațiile principale mondiale, companiile hoteliere atrag, în ultima perioadă de timp, segmente de turiști orientați spre problemele de mediu. După unii specialiști, aceste segmente de turiști au atins rate ridicate ajungând la 25-30% pe an, în comparație cu 4-5% pe an pentru turismul în ansamblul său.

3.3 Standardele folosite pentru evaluarea performanței de mediu

Standardul ISO 14031 este împărțit în două categorii de indicatori:

- ❖ Indicatori de performanță ai mediului
- ❖ Indicatori de condiție ai mediului.

La rândul lor indicatorii de performanță ai mediului se subdivid în:

- ✓ Indicatori de performanță în management, care furnizează informații despre eforturile depuse de management pentru a obține performanțe la nivelul organizației;
- ✓ Indicatori de performanță operațională, care oferă informații despre performanța mediului în operațiunile efectuate de organizație.

Pentru a identifica cu mai mare acuratețe aspectele legate de mediu este necesar să se realizeze de companiile hoteliere un proiect de planificare, care are rolul de a evalua inputul și outputul procesului lor de prestare a serviciilor.

În funcție de fiecare activitate desfășurată în companie, managerii acestora pot selecta o varietate de indicatori care sunt specifici organizației.

3.4. Evaluarea performanței la nivelul companiilor hoteliere multinaționale

În cazul managementului hotelier, indicatorii de performanță pot fi urmăriți din următoarele perspective:

- Perspectiva financiară;
- Perspectiva clientului;
- Eficiența per ansamblu;
- Perspectiva personalului.

Perspectiva financiară cuprinde costurile salariale, profitul anual al exploatării pe cameră, costurile produselor alimentare din vânzările efectuate din aceste produse, procentul creșterilor salariale, profitul obținut din organizarea de evenimente, etc. Întrebarea cheie care definește această

perspectivă este: Cum să satisfacem așteptările financiare ale părților interesate? În cazul de față, cum să satisfacem mai bine nevoile clienților și cum compania hotelieră să obțină mai mult profit.

Perspectiva clienți poate fi urmărită prin numărul de feedback-uri, numărul de reclamații, rata de răspuns, etc. Întrebarea cheie care definește această perspectivă este: Cum ne văd clienții noștri?

Un sistem eficient de feedback pentru clienți poate ajuta să se aprecieze în mod continuu satisfacția clienților și să se identifice deficiențele, domeniile în care apar nemulțumirile astfel încât să fie înlăturate, iar situația să fie îmbunătățită.

Eficiența poate fi urmărită prin utilizarea unor parametri cum ar fi rata de ocupare a camerelor, număr de oaspeți per angajat, rata dublei ocupări a camerelor de hotel, rata de conversie în vânzări a campaniilor de marketing, rezervările pe Internet, etc.

Din perspectiva **personalului**, eficiența poate fi îmbunătățită prin urmărirea unor indicatori cum sunt: fluctuația personalului, competențele acestuia, etc. Recrutarea și instruirea personalului trebuie să se facă cu mare atenție pentru că gradul de competență al personalului să fie la înălțimea așteptărilor clienților, determinând fidelizarea acestora.

3.5 Particularitățile dimensiunilor Balanced Scorecard în industria hotelieră

Opiniile legate de Balanced Scorecard nu au converș spre o abordare generală și folosită, ci a continuat să varieze, unii autori considerând că Balanced Scorecard reprezintă doar un instrument de măsurare a performanței, chiar în condițiile în care acest concept este într-o etapă mult evoluată față de originile sale.

Cele patru dimensiuni au rezistat testului timpului și doar recent principalele lanțuri hoteliere au introdus a 5-a și a 6-a dimensiune.

Ca urmare a preocupărilor recente privind mediul înconjurător, hotelul "Hilton" a adăugat în ultimii ani dimensiunea a 5-a "Green" (verde). La rândul său grupul ACCOR, un mare jucător global francez din industria hotelieră (Novotel, Sofitel, Ibis, Etap, Mercure, Motel 6) a adăugat a 6-a dimensiune separat de "Green Dimension" și anume dimensiunea de "Creștere și Dezvoltare" (Growth and Development Dimension).

Abordarea performanței prin dimensiunea „verde” a metodei Balanced Scorecard urmărește rezolvarea problemelor de sustenabilitate într-o manieră integrativă, considerând că performanța corporativă îmbunătățește cele trei dimensiuni ale sustenabilității: economică, socială și de mediu.

3.7 Obiectivele dimensiunilor metodei Balanced Scorecard

1. Dimensiunea personal

- Evaluarea performanței salariaților;
- Controlul cifrei de afaceri a personalului;
- Adeziunea salariaților la procedurile de recrutare folosite;
- Instruirea personalului prin programe de dezvoltare;
- Creșterea gradului de notorietate a companiei hoteliere;

2. Dimensiunea clienți urmărește:

- Sporirea segmentului de piață;
- Creșterea ratei de conversie în conferințe, expoziții, evenimente;
- Creșterea numărului clienților fideli;
- Creșterea gradului de satisfacere a clienților;
- Sporirea profitabilității clientului;
- Sporirea conștientizării mărcii;

3. Dimensiunea procese interne are următoarele obiective:

- Eficiența rezervărilor;
- Sporirea eficienței procedurii de check-in;
- Timpul afectat curățării camerelor;
- Controlul întreținerii proprietății;

- Îmbunătățirea eficienței procedurii de check-out;

4. Dimensiunea financiară are drept obiective:

- Creșterea ratei de ocupare a camerelor;
- Sporirea venitului pe cameră disponibilă;
- Sporirea venitului non-room;
- Controlul cheltuielilor variabile;
- Reducerea costului fix;

3.8 Procesul analitic de ierarhizare (prioritizare) a dimensiunilor și obiectivelor

Pentru a decide ce Dimensiune și ce Obiective sunt importante și care este ordinea lor de prioritate atât în ceea ce privește managementul cât și clienții, problema poate fi formulată ca un proces de ierarhizare analitic (figura nr. 3.4)

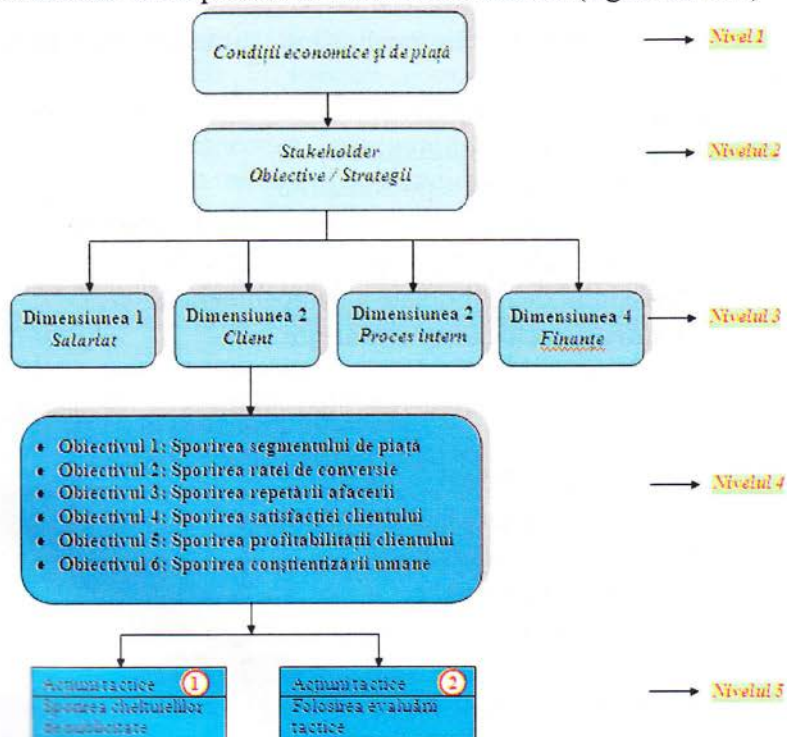


Figura nr. 3.4 Diagrama nivelurilor de ierarhizare a Dimensiunilor /Obiectivelor

3.9 Analiza celor mai relevanți indicatori de performanță din industria hotelieră

În ultimele decenii, industria hotelieră a cunoscut o creștere semnificativă, ca urmare a diversificării necesităților clienților și cererea de servicii noi îmbunătățite. Pentru a realiza o analiză multidimensională a celor mai relevanți indicatori cheie de performanță din industria hotelieră, am considerat oportună gruparea lor în următoarele clustere:

- **Venit**, reprezentat de indicatori cheie de performanță care reflectă rezultatele vânzărilor, costurile și profitul;
- **Rezervări**, care include indicatori cheie de performanță utilizați în monitorizarea și optimizarea valorii adăugate de către mijloacele de rezervare folosite;
- **Rata de ocupare**, care reflectă volumul de clienți în raport cu camerele de oaspeți disponibile pe parcursul a intervale de timp diferite;
- **Servicii**, care grupează indicatori cheie de performanță referitori la disponibilitatea și utilizarea serviciilor hoteliere;
- **Feedback din partea clienților**, care contribuie la analiza și optimizarea gradului de mulțumire al oaspeților hotelului.

Cei mai reprezentativi indicatori de performanță specifici industriei hoteliere, conform studiului Acumen Integrat, „Top 25 Indicatori de Performanță pentru Hoteluri”, Cluj Napoca, România, 2011, sunt:

- ❖ Profitul operațional brut per cameră disponibilă;
- ❖ Venitul per cameră disponibilă;
- ❖ Rezervări online;
- ❖ Camere ocupate prin mijloacele de rezervări;
- ❖ Oaspeți per angajat (specific industriei ospitalității);
- ❖ Camere cu probleme de întreținere;
- ❖ Gradul de ocupare a camerelor;
- ❖ Durata medie de cazare în hotel;
- ❖ Feedback-ul pozitiv din partea clienților;
- ❖ Percepția clienților asupra curățeniei.

Capitolul 4

Oportunități de creștere a performanțelor pe baza analizei profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri din România ce aparțin unor rețele multinaționale utilizând o platformă on-line de inteligență culturală

4.1. Considerații generale privind impactul inteligenței culturale asupra creșterii performanțelor în industria hotelieră

Rețelele de hoteluri multinaționale sunt confruntate cu provocări generate de diverse acțiuni interculturale și trebuie să își evalueze permanent performanțele, în contextul interacțiunilor cu angajați, clienți, furnizori și alte categorii de stakeholderi provenind din diverse culturi. Înțelegerea diferențelor culturale reprezintă cel mai important factor cheie de succes pentru managerii lanțurilor hoteliere multinaționale.

În ultima perioadă de timp am asistat la o creștere semnificativă a cererii pentru serviciile hoteliere în majoritatea țărilor lumii. În cadrul lanțurilor hoteliere multinaționale, indiferent de țările în care s-au implantat, cea mai mare parte a clienților sunt străini; în acest context, rolul inteligenței culturale este de a acționa ca un factor intermediar în vederea evidențierii beneficiilor rezultate din diversitatea culturală.

Serviciile din industria ospitalității se caracterizează printr-un grad ridicat al interacțiunilor directe dintre persoane de diferite naționalități. Dacă angajații unui hotel, în calitate de furnizor de servicii de ospitalitate, și majoritatea clienților săi provin din contexte culturale diferite, atunci performanțele vor fi condiționate de modalitatea în care clienții percep serviciile care le sunt oferite atât dintr-o perspectivă cât mai ales dintr-o perspectivă culturală. Managerii hotelurilor multinaționale trebuie să evalueze nevoile culturale diverselor categorii de clienți, în vederea realizării unei sinergii culturale, iar angajații, în special cei din Front-Office, trebuie să dovedească abilități

de inteligență culturală în interacțiunile pe care le au cu astfel de categorii de clienți.

Managerii rețelelor hoteliere multinaționale trebuie să adopte o atitudine echilibrată în gestionarea diferențelor culturale. De multe ori este necesară concilierea într-o oarecare măsură a diferențelor, prin recunoașterea acestora și adaptarea salariaților la sistemul de valori bazat pe diversitatea culturală. Într-un mediu global de afaceri dinamic, o atitudine de exagerare a diferențelor culturale poate fi în detrimentul comunicării și colaborării dintre angajați.

4.2. Metodologia cercetării destinate analizei profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri multinaționale cu reprezentanță în România

Principalul scop al cercetării constă în identificarea și analiza a profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri ce aparțin unor rețele hoteliere multinaționale: Marriott, Radisson Blu, Ramada și Golden Tulip. Instrumentul de cercetare este reprezentat de un chestionar on-line adaptat după un model furnizat de o platformă bazată pe web dedicată explorării resurselor de inteligență culturală – Country Navigator.

Chestionarul a fost conceput pe baza adaptării întrebărilor de pe platforma Country Navigator la specificul cercetării noastre și include 30 de afirmații, pe care le-am transpus într-un proces de clusterizare în vederea generării a trei dimensiuni culturale, care influențează decisiv performanțele hotelurilor analizate:

- **Abilități relaționale** (cum relaționează angajații hotelurilor ce aparțin unor rețele multinaționale cu alte categorii de stakeholderi);
- **Abilități decizionale** (care sunt factorii care influențează deciziile angajaților hotelurilor ce aparțin unor rețele multinaționale);
- **Abilități cognitive** (care sunt factorii care influențează gândirea angajaților hotelurilor ce aparțin unor rețele multinaționale).

Abilități relaționale

Orientare către sarcini	←→	Orientare către relații
Comunicare explicită	←→	Comunicare implicită
Individualism	←→	Orientare către grup

Abilități decizionale

Orientare către asumarea riscurilor	←→	Orientare către evitarea riscurilor
Orientare către control	←→	Orientare către flexibilitate
Distanță mare față de putere	←→	Distanță mică față de putere

Abilități cognitive

Gândire analitică	←→	Gândire exploratorie
Orientare către date concrete	←→	Gândire creativă
Gândire simplă	←→	Gândire complexă

Chestionarele au fost distribuite unor eșantioane reprezentative decâte 20 de angajați de pe toate nivelurile ierarhice ai hotelurilor Marriott, Radisson Blu, Ramada și Golden Tulip. Profilul cultural global al angajaților fiecărui hotel analizat l-am determinat pe baza integrării profilurilor culturale individuale ale respondenților. Abordarea noastră presupune evaluarea profilurilor culturale reale ale angajaților celor patru hoteluri, care pot fi diferite de profilurile culturale „ideale”, care sunt promovate prin intermediul documentelor oficiale ce reflectă misiunea în afaceri și sistemele de valori ale celor patru rețele hoteliere multinaționale.

4.3. Analiza și interpretarea datelor în vederea analizei profilurilor culturale ale angajaților hotelurilor și evidențierii diferențelor culturale

Evaluarea profilurilor culturale ale angajaților celor patru hoteluri incluse în eșantionul cercetării se realizează printr-un instrument validat în practică – platforma Country Navigator, care integrează instrumente statistice de poziționare a răspunsurilor pe scalele a nouă dimensiuni culturale relevante.

În urma procesării rezultatelor, separat pentru fiecare hotel, motorul de inferență al platformei on-line de inteligență culturală Country Navigator a generat următoarele patru profiluri culturale ale angajaților reprezentanțelor din România din cadrul rețelelor hoteliere multinaționale Marriott, Radisson Blu, Ramada și Golden Tulip.



Figura 4.1. Profilurile culturale ale managerilor și angajaților hotelului Marriott



Figura 4.2. Profilurile culturale ale managerilor și angajaților hotelului Radisson Blu



Figura 4.3. Profilurile culturale ale managerilor și angajaților hotelului Ramada



Figura 4.4. Profilurile culturale ale managerilor și angajaților hotelului Golden Tulip

Prima dimensiune culturală specifică clusterului „**Relating – Cum relaționează membrii organizației**” evidențiază următoarele aspecte:

- ❖ în rândul angajaților hotelurilor Marriott și Golden Tulip se observă o poziționare pe mediana scalei „orientare spre relații versus orientare către sarcini”, cu o ușoară tendință de focalizare pe construirea de relații, în timp ce angajații celorlalte două hoteluri, Radisson Blu și Ramada, se concentrează mai mult pe îndeplinirea sarcinilor care asigură standardele de performanță impuse de top management decât pe construirea de relații;
- ❖ angajații celor patru hoteluri cu prezență internațională preferă un stil de comunicare explicit, în special cei din cadrul hotelurilor Golden Tulip și Ramada, considerând că o comunicare directă facilitează transferul de idei într-un mediu de lucru competitiv;

- ❖ angajații celor patru hoteluri apreciază competențele individuale, atunci când eforturile constructive aduc beneficii echipei, cu toate că se manifestă o orientare către individualism mai evidentă în cazul angajaților Marriott și Golden Tulip.

A doua dimensiune culturală specifică clusterului „**Regulating – Cum iau decizii membrii organizației**” relevă următoarele diferențe culturale între angajații celor patru hoteluri supuse analizei:

- ❖ în ceea ce privește atitudinea față de risc manifestată de angajații celor patru hoteluri din România ce aparțin unor rețele multinaționale, remarcăm o poziționare pe mediana scalei „orientare spre asumarea riscurilor versus orientare către evitarea riscurilor” în cazul hotelurilor Radisson Blu și Golden Tulip, în timp ce angajații hotelurilor Marriott și Ramada se caracterizează printr-o atitudine de evitare a riscurilor;
- ❖ motorul de inferență al platformei on-line de inteligență culturală poziționează hotelurile Marriott, Radisson Blu și Ramada pe mediana scalei „control versus flexibilitate”, cu o ușoară tendință de orientare către control; hotelul Golden Tulip este poziționat pe o zonă a scalei caracterizată printr-un grad de flexibilitate ridicat;
- ❖ referitor la dimensiunea culturală – distanța față de putere, constatăm că angajații celor patru reprezentanțe din România ale unor rețele hoteliere multinaționale preferă să lucreze în cadrul unei structuri organizaționale care are nivelurile ierarhice clar stabilite; remarcăm faptul că angajații hotelului Radisson Blu apreciază într-o măsură mai mare, în comparație cu angajații celorlalte trei hoteluri, partajarea resurselor de putere și autoritate până la nivelurile ierarhice inferioare.

Cea de-a treia dimensiune culturală specifică clusterului „Reasoning – Cum gândesc membrii organizației” ilustrează următoarele aspecte relevante:

- ❖ poziționarea răspunsurilor pe scala primei dimensiuni de analiză a acestui cluster – „gândire analitică versus gândire exploratorie” relevă faptul că angajații celor patru hoteluri cu prezență internațională se focalizează pe explorarea și integrarea diferitelor perspective și puncte de vedere într-o manieră relativ nestructurată;
- ❖ angajații hotelurilor Marriott și Ramada se caracterizează printr-o gândire focalizată pe date și experiențe concrete, în timp ce angajații hotelurilor Radisson Blu și Golden Tulip se bazează pe un mod de gândire logică, bazată pe principii, teorii și concepte clar definite;
- ❖ angajații hotelurilor Radisson Blu și Golden Tulip se focalizează pe elementele esențiale ale unei probleme, în timp ce angajații hotelurilor Marriott și Ramada preferă să examineze problemele în detaliu, luând în considerare un context specific.

Determinarea diferențelor culturale dintre indivizi sau organizații reprezintă o capabilitate extrem de importantă a platformei on-line de inteligență culturală Country Navigator. În acest sens, am considerat oportună generarea raportului de analiză comparativă a profilurilor culturale specifice angajaților hotelurilor Golden Tulip București și Golden Tulip Continental, Rio de Janeiro, Brazilia. În vederea identificării profilului cultural al hotelului Golden Tulip Continental din Rio de Janeiro, am trimis chestionarul on-line spre completare unui eșantion reprezentativ de 20 angajați ai acestui hotel, după obținerea acordului din partea top managementului.

Platforma de inteligență culturală Country Navigator evidențiază diferențele culturale dintre profilurile supuse analizei prin marcarea cu trei culori (verde, galben și roșu) a pozițiilor celor două filiale ale rețelei hoteliere multinaționale

Golden Tulip pe scalele specifice celor trei clustere culturale.
(figura nr. 4.5)

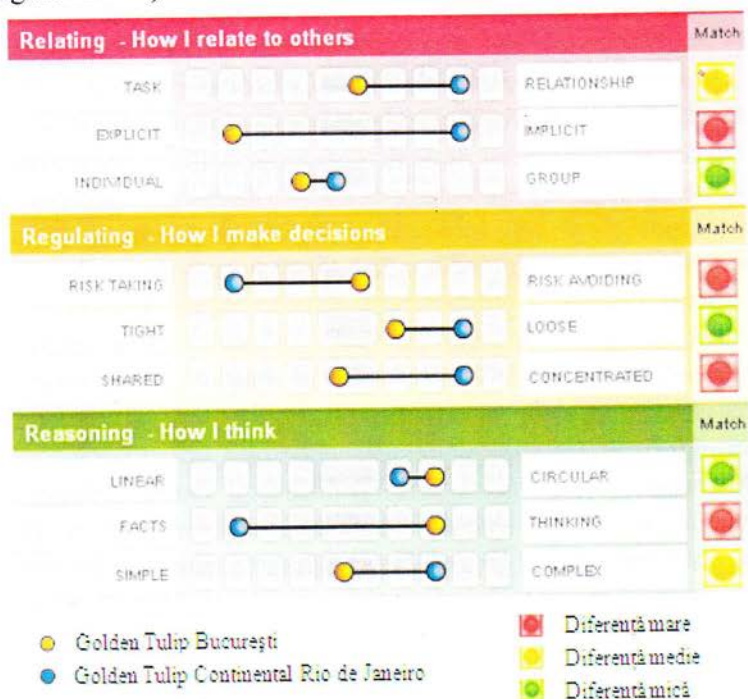


Figura nr. 4.5 – Identificarea diferențelor culturale existente între hotelurile Golden Tulip București și Golden Tulip Continental din Rio de Janeiro

Analiza comparativă a rezultatelor din cadrul clusterului „Relating – Cum relaționează membrii organizației” ne permite să facem următoarele afirmații:

- există o diferență mică în ceea ce privește atitudinea angajaților celor două hoteluri din România și Brazilia referitoare la dimensiunea culturală „individualism versus colectivism”;
- remarcăm o diferență medie pe scala „orientare către relații” versus „orientare către sarcini” ce poate fi tradusă prin aceea că angajații din Brazilia ai hotelului

Golden Tulip apreciază într-o mai mare măsură relațiile interpersonale decât angajații din România;

- cea mai semnificativă diferență se observă pe scala „comunicare implicită versus comunicare explicită”, angajații din cadrul hotelului Golden Tulip Rio de Janeiro preferând un stil de comunicare implicit, spre deosebire de angajații din România care apreciază stilul de comunicare explicit.

Analiza comparativă a rezultatelor din cadrul clusterului „Regulating – Cum iau decizii membrii organizației” evidențiază următoarele particularități:

- poziționările pe scala „orientare către control versus orientare către flexibilitate” reflectă o diferență mică între atitudinile angajaților referitoare la această dimensiune culturală, cu mențiunea că angajații din Brazilia ai hotelului Golden Tulip apreciază într-o măsură mai mare flexibilitatea în abordarea diferitelor activități;
- remarcăm diferențe culturale semnificative pe celelalte două scale ale acestui cluster, determinate de comportamentul orientat către asumarea riscurilor și de acceptarea unei distanțe mici față de putere de către angajații Golden Tulip Rio de Janeiro.

Analiza comparativă a rezultatelor din cadrul clusterului „Reasoning – Cum gândesc membrii organizației” ilustrează următoarele aspecte:

- se observă existența unui mod de gândire exploratorie, atât în rândul angajaților filialei Golden Tulip din București, cât și celei din Rio de Janeiro;
- la nivelul angajaților hotelului Golden Tulip din Rio de Janeiro se manifestă o abordare mai complexă a problemelor decât în cazul angajaților hotelului din România;
- se remarcă o diferență culturală semnificativă între cele două filiale ale rețelei hoteliere multinaționale Golden Tulip în ceea ce privește orientarea către elemente

teoretice respectiv practice; angajații hotelului Golden Tulip din Rio de Janeiro se caracterizează printr-o gândire focalizată pe date și experiențe concrete, în timp ce angajații Golden Tulip București se bazează pe un mod de gândire bazată pe principii teoretice.

În concluzie, propunem factorilor de decizie din cadrul rețelelor hoteliere multinaționale implementarea de programe de training dedicate inteligenței culturale, în special pentru angajații din Front-Office, care vor contribui la creșterea performanțelor companiilor hoteliere la nivel global și vor crește notorietatea mărcilor hoteliere multinaționale în urma experiențelor pozitive ale clienților lor.

Capitolul 5

Determinarea performanțelor unui hotel ce aparține unei rețele multinaționale prin intermediul analizei imaginii percepute de către clienți

5.1 Prezentarea generală a hotelului Radisson Blu București

RADISSON BLU este o rețea de hoteluri de talie mondială care își are sediul general în S.U.A, reprezentând o garanție pentru calitatea activității hoteliere de lux. Hotelurile RADISSON BLU sunt destinate în special segmentului format din oameni de afaceri și au succes la scară globală deoarece posedă mai multe avantaje strategice: nivel ridicat de exigență și fiabilitate, implicare, simț de răspundere și perfecționare a personalului.

Managementul hotelurilor RADISSON BLU este realizat cu o echipă restrânsă, responsabilă și motivată, al cărei scop este delegarea eficientă a fiecărei misiuni prin încredințarea acesteia unor colaboratori, într-un cadru și pe o perioadă de timp bine determinate, având grijă ca obiectivul misiunii să fie bine fixat, să fie definite mijloacele și să fie exercitat un control clar și acceptat de către colaboratorii echipei de management.

Localizat în zona centrală a capitalei României, hotelul Radisson Blu București este la doar 20 de minute distanță de Aeroportul Internațional Henri Coandă - București. Hotelul Radisson Blu București găzduiește World Class Health Academy, cu piscine de interior și exterior și un centru SPĂ exotic, ce oferă tratamente și facilități autentice.

Principalele **obiective** ale hotelului RADISSON BLU sunt:

- ✚ Promovarea ofertei turistice a hotelului;
- ✚ Atragerea unui număr cât mai mare de turiști români și străini;
- ✚ Creșterea gradului de ocupare al hotelului;
- ✚ Creșterea cotei de piață a hotelului;

- ✚ Formarea unei clientele permanente;
- ✚ Crearea unei imagini de marcă puternice.

Hotelul RADISSON BLU București și-a definit încă de la început grupurile țintă de clienți pe care se poziționează pentru a-și concentra toate eforturile spre acestea. În ceea ce privește profilul clientului de afaceri, hotelul RADISSON BLU se adresează firmelor din țară și din străinătate, instituțiilor politice și guvernamentale, organizațiilor științifice, culturale, sportive, etc.

5.2 Cercetare privind percepția clienților hotelului RADISSON BLU București asupra imaginii sale

În cazul hotelului RADISSON BLU București, aspectele de bază ale cercetării au fost reprezentate de:

- Analiza imaginii hotelului RADISSON BLU București;
- Cunoașterea gradului de satisfacție al clienților pentru serviciile oferite de hotel;
- Aprecierile turiștilor aferente prestației personalului din Front-Office, tarifele practicate și politica de promovare a hotelului;
- Cunoașterea caracteristicilor persoanelor chestionate, obiceiurile lor de achiziție a pachetelor de servicii hoteliere și a preferințelor.

Plecând de la aceste aspecte de bază desprinse din definirea problemei de cercetat, au fost stabilite obiectivele cercetării:

A. Obiective principale

- Cunoașterea impresiei generale pe care o face hotelul RADISSON BLU în rândul publicului țintă;
- Stabilirea gradului de cunoaștere a hotelului RADISSON BLU;
- Stabilirea măsurii în care imaginea este apreciată ca fiind favorabilă sau nefavorabilă și a impactului său asupra performanțelor hotelului;
- Determinarea intensității imaginii hotelului;

- Identificarea fazei de evoluție în care se află imaginea : faza de creștere, de maturitate sau de îmbătrânire;
- Stabilirea caracteristicilor imaginii: conținut, formare și evoluție, precizie, specificitate;
- Cunoașterea modului de apreciere a hotelului pe piața turismului de lux din România;
- Identificarea nemulțumirilor, recomandărilor și sugestiilor clienților privind serviciile hotelului RADISSON BLU.

B. Obiective secundare

- Diferențierea intensității imaginii pe segmente de clientelă în funcție de criteriile de segmentare;
- Poziționarea ofertei hotelului RADISSON BLU pe piața turismului de lux din România;
- Cunoașterea gradului de satisfacție pentru serviciile prestate turiștilor;
- Determinarea percepției turiștilor referitoare la prestația personalului, a tarifelor practicate de hotel.

5.3 Interpretarea rezultatelor studiului privind managementul identității hotelului RADISSON BLU din perspectiva clienților

În urma chestionării celor 100 de respondenți, clienți străini și români a hotelului RADISSON BLU București, am formulat următoarele concluzii:

Eșantionul de clienți ai hotelului RADISSON BLU București este format în proporție de 88% din turiști străini și 12% din turiști români. Principalele țări de proveniență ale turiștilor străini sunt: Anglia, Franța, Benelux, Elveția, Israel, Germania, S.U.A., Italia.

- ❖ Ponderea cea mai mare o dețin persoanele de sex masculin, în proporție de 74%, față de persoanele de sex feminin, în proporție de 26%.
- ❖ Cei mai mulți dintre turiștii care aleg serviciile hotelului RADISSON BLU au vârsta cuprinsă între 31 și 40 ani, urmați de cei cu vârsta cuprinsă între 41 și 50 ani,

- încadrându-se în categoria socio-profesională a oamenilor de afaceri și întreprinzătorilor particulari.
- ❖ Ponderea cea mai mare a clienților străini care vin la hotelul RADISSON BLU o dețin persoanele cu un venit mediu care se situează peste venitul mediu lunar pe locuitor din țările dezvoltate din punct de vedere economic, iar în cazul turiștilor români, persoanele care au un venit mediu lunar de peste 5.000 RON.
 - ❖ Hotelul RADISSON BLU este considerat de către clienții intervievați că aparține ofertei turismului de lux din București. Am realizat acest studiu în vederea evaluării indicatorilor cheie de performanță asociați imaginii hotelului RADISSON BLU, din perspectiva clienților.
 - ❖ Respondenții au considerat că hotelul RADISSON BLU se bucură de o notorietate ridicată. Întrucât hotelul RADISSON BLU se adresează turismului de afaceri, considerăm că intră în concurență directă cu hotelurile din București care vizează același tip de turism și se poate diferenția de acestea pe baza aplicării instrumentelor inteligenței competitive.
 - ❖ Marea majoritate a respondenților au ales hotelul RADISSON BLU datorită renumelui acestuia, urmați de cei care au cumpărat pachete de servicii prin intermediul agențiilor de turism. Procentul turiștilor care au fost influențați de acțiunile promoționale în luarea deciziei de alegere a hotelului RADISSON BLU este destul de scăzut (17%), fapt care trebuie să determine intensificarea activităților promoționale ale hotelului.
 - ❖ Cu toate că hotelul nu are o prezență foarte veche pe piața serviciilor hoteliere din capitala României, acesta și-a format deja o clientelă stabilă. Clientela hotelului este formată în cea mai mare parte din oameni de afaceri străini și români, care participă la diferite

proiecte, negocieri, manifestări, seminarii, conferințe, întruniri.

- ❖ Marea majoritate a respondenților consideră că prețurile practicate de către hotelul RADISSON BLU corespund serviciilor oferite de către acesta (45%). Aceștia sunt în special turiști străini, care pot face comparație între calitatea serviciilor oferite de către hotelul RADISSON BLU și cele existente în țările de proveniență ale acestora.
- ❖ Un procent de 77% dintre respondenți au fost de acord cu afirmația conform căreia serviciile asigurate în cadrul hotelului RADISSON BLU sunt pe măsura așteptărilor acestora. Acest fapt este considerat a fi un punct forte pentru hotelul RADISSON BLU București.
- ❖ În privința atributelor analizate, punctele forte în formarea imaginii hotelului RADISSON BLU sunt reprezentate de aspectul exterior, amabilitatea personalului, amplasamentul și diversitatea serviciilor, acestea fiind atributele cele mai apreciate de către persoanele intervievate. În ceea ce privește calitatea echipamentelor și instalațiilor hotelului, au fost formulate câteva critici privind funcționalitatea acestora și ușurința în utilizare, fapt pentru care se impune luarea unor măsuri pentru remedierea acestei situații și înlăturarea nemulțumirilor respondenților. Cel mai slab atribut a fost înregistrat de publicitate, iar în acest sens managerul de marketing al hotelului trebuie să caute soluții pentru a rezolva acest aspect.
- ❖ Serviciile de cazare ale hotelului RADISSON BLU au fost cel mai bine apreciate în rândul respondenților, alături de serviciile de business, în timp ce serviciile de alimentație, cu toate că au înregistrat aprecieri destul de slabe, nu influențează negativ imaginea hotelului, datorită importanței foarte mici pe care oamenii de afaceri o acordă acestui aspect. Trebuie să existe în permanență preocupări din partea conducerii hotelului

privind creșterea calității serviciilor asigurate, diversificarea celor existente și personalizarea acestora la diferite segmente de consumatori.

- ❖ Se impun măsuri pentru înlăturarea cauzelor incidentelor produse în hotel care au nemulțumit turiștii, un procent de 7% din totalul persoanelor chestionate confruntându-se cu anumite situații neplăcute. Aceste nemulțumiri au avut diverse cauze printre care: întârzierea micului dejun, zgomotul aparatului de aer condiționat, timpul mare de așteptare la check-out, etc.
- ❖ Majoritatea respondenților (68%) au afirmat că vor reveni la hotelul RADISSON BLU București și doar 2% dintre aceștia au considerat că nu vor mai veni, acest lucru datorându-se într-o mare măsură tarifelor practicate de hotel, pe care le consideră destul de mari.
- ❖ Respondenții (atât clienții străini cât și cei români) au făcut unele sugestii în vederea creșterii notorietății hotelului RADISSON BLU: intensificarea campaniilor promoționale, reducerea prețurilor și tarifelor, implicarea în campanii de responsabilitate socială.
- ❖ Notorietatea hotelului este destul de ridicată, imaginea este favorabilă, iar intensitatea imaginii este diferită în funcție de sexul, vârsta, pregătirea socio-profesională, venitul persoanelor anchetate, dar și țara de proveniență a acestora.
- ❖ Hotelul RADISSON BLU București dorește să ofere clienților săi un produs turistic competitiv și la un standard calitativ superior. Putem aprecia că activitățile desfășurate în cadrul hotelului RADISSON se caracterizează printr-o performanță ridicată, generată de “impresiile” majoritar pozitive ale clienților, care în mare parte sunt deja fideli acestui brand hotelier internațional.

Capitolul 6

Proiectarea unui model matematic și aplicarea unor soluții informatice pentru susținerea performanțelor manageriale în domeniul hotelier

6.1 Modelarea proceselor de maximizare a veniturilor unui hotel pe baza aplicării programării liniare și a fluxurilor în rețea

Proiectarea modelului matematic de maximizare a veniturilor unui hotel și implicit de creștere a performanțelor acestuia va pleca de la ipoteza că există o transparență a informațiilor referitoare la cererile clienților, clasificate în funcție de data sosirii, durata sejurului, tariful în funcție de tipul de cameră.

Formularea problemei constă în găsirea mixului optim de alocare a camerelor unui hotel astfel încât să își maximizeze veniturile. Nu vom lua în considerare veniturile adiționale provenite din serviciile de restaurație, închirierea spațiilor de conferință, etc.

Modelul matematic poate fi descris prin intermediul următoarelor **variabile**:

i, l, j – indici temporali („ i ” și „ l ” se referă la data de sosire a unui client, în timp ce „ j ” reprezintă data plecării acestuia de la hotel; „ l ” reprezintă data de sosire înainte de data prevăzută prin rezervare „ i ”, datorită unui anumit context);

p – indice tarifar în funcție de tipul camerei;

$x_{i,j,p}$ - numărul de camere vândute la tariful „ p ” clienților unui hotel care au sosit în ziua „ i ” și au plecat în ziua „ j ” ($i < j$);

c_p - tariful în funcție de tipul de cameră;

K_i - capacitatea maximă a unui hotel în ziua „ i ”;

$d_{i,j,p}$ - cererea pentru camerele vândute la tariful „ p ” clienților hotelului care au sosit în ziua „ i ” și au plecat în ziua „ j ”;

λ – durata maximă a sejurului clienților în cadrul hotelului.

Alegerea valorii $x_{i,j,p}$ implică formularea următoarei funcții obiectiv:

$$\text{maximizare } \sum_{i,j,p} (j-i)c_p x_{i,j,p} \quad (1)$$

care va fi supusă constrângerilor:

$$\forall i: \sum_{l \leq i} \sum_{i < j} \sum_p x_{i,j,p} \leq K_i \quad (2)$$

$$0 \leq x_{i,j,p} \leq d_{i,j,p} \quad (3)$$

$$x_{i,j,p} - \text{număr întreg} \quad (4)$$

Dacă un client al unui hotel rezervă o cameră la tariful c_p din ziua „i” până în ziua „j”, atunci contribuția sa la venitul hotelului va fi exprimată prin intermediul variabilei descrise în ecuația (1).

În fiecare zi, numărul total al clienților hotelului nu poate depăși capacitatea sa maximă K_i , decât în cazul în care sistemul informatic de înregistrare a rezervărilor generează erori și apar situații de supra-alocare. În această situație, clienților trebuie să li se asigure camere la alt hotel din apropiere, de aceeași clasă, costurile fiind suportate de hotelul care a înregistrat rezervări peste capacitatea sa maximă de camere disponibile.

A treia constrângere se referă la faptul că nu pot fi vândute mai multe camere de către un hotel decât valoarea cererii exprimate de către clienți, în timp ce a patra constrângere reflectă faptul că nu pot fi vândute fracțiuni din camerele disponibile ale unui hotel.

Formularea aceleiași probleme de maximizare a veniturilor unui hotel cu ajutorul metodei fluxurilor în rețea ne va permite alocarea optimă a camerelor în timp real și va reduce considerabil numărul de variabile implicat de programarea liniară.

Fie $G = (V, A)$ un graf ce se caracterizează prin arcuri multiple. V reprezintă nodul sursă, în timp ce A reprezintă nodul destinație. Arcurile de tip $(i, j)_p$ conectează nodurile „ i ” și „ j ” dacă sunt respectate condițiile: $j - i \leq s$ și $i < j$. Numărul arcurilor multiple dintre oricare două noduri este determinat de numărul tarifelor diferite practicate de hotel în funcție de tipul de cameră.

Vom defini funcția profitului ϕ pe graful de rețea astfel:

$$\forall (i, j)_p \in A : \phi((i, j)_p) = \begin{cases} (j - i) c_p : j - i \leq s \\ 0 : i > j \end{cases}$$

Nodurile din cadrul rețelei reprezintă zilele de sejur ale clienților unui hotel. Fluxurile asociate arcurilor $(i, j)_p$ relevă numărul de camere vândute la tariful „ p ” clienților care sosec în ziua „ i ” și părăsesc hotelul în ziua „ j ”.

Fluxurile induse prin arcuri orientate de la stânga la dreapta de variabila $x_{i,j,p}$ (numărul de camere vândute la tariful „ p ” clienților unui hotel care au sosit în ziua „ i ” și au plecat în ziua „ j ”) sunt condiționate de variabila $d_{i,j,p}$ (cererea pentru camerele vândute la tariful „ p ” clienților hotelului care au sosit în ziua „ i ” și au plecat în ziua „ j ”). Fluxurile induse prin arcuri orientate de la dreapta la stânga de variabila $x_{i+1,i}$ (numărul de camere vândute unor clienți care sosesc la hotel în două zile consecutive) sunt condiționate de variabila K_i (capacitatea maximă a unui hotel în ziua „ i ”).

Obiectivul pe care ni-l propunem constă în găsirea fluxului în cadrul rețelei care maximizează veniturile hotelului. Conservarea fluxurilor în fiecare nod al rețelei implică constrângeri similare celor reflectate în cadrul aplicării

programării liniare prin intermediul inecuației (2):

$$\sum_{l \leq i} \sum_{i < j} \sum_p x_{i,j,p} \leq K_i .$$

Includerea celei de-a „i - 1” constrângere în inecuația (2) devine:

$$\sum_{l \leq i-1} \sum_{i-1 < j} \sum_p x_{i,j,p} = x_{i,i-1} \leq K_{i-1}$$

(9)

Conservarea fluxurilor în nodul “i” va genera ecuația:

$$\sum_{l < i} \sum_p x_{l,i,p} + x_{i+1,i} - x_{i,i-1} - \sum_{i < j} \sum_p x_{i,j,p} = 0$$

(10)

Introducând variabila $x_{i,i-1}$ din ecuația (9) în ecuația

(10) și ținând cont de principiul conservării fluxurilor, rezultă:

$$\sum_{l \leq i-1} \sum_{i-1 < j} \sum_p x_{l,j,p} - \sum_{l < i} \sum_p x_{l,i,p} - x_{i+1,i} + \sum_{i < j} \sum_p x_{i,j,p} = 0$$

Întrucât

$$: \sum_{l \leq i-1} \sum_{i-1 < j} \sum_p x_{l,j,p} - \sum_{l < i} \sum_p x_{l,i,p} = \sum_{l \leq i-1} \sum_{i < j} \sum_p x_{i,j,p} , \text{ rezultă că:}$$

$$\sum_{l \leq i} \sum_{i < j} \sum_p x_{l,j,p} = x_{i+1,i} \leq K_i, \quad \text{care corespunde}$$

constrângerii (2) din formularea problemei cu ajutorul metodei programării liniare.

În **concluzie**, cele două metode matematice care modelează oportunitățile de creștere a performanțelor unui hotel pe baza maximizării veniturilor (programarea liniară și metoda fluxurilor în rețea) conduc la aceleași rezultate, validând astfel modelul proiectat. Principalul avantaj al acestui model matematic constă în capacitatea sa de personalizare la specificul activităților fiecărui hotel, generând un mix de alocare optimă a camerelor în vederea maximizării veniturilor și implicit a creșterii performanțelor.

6.2 Proiectarea și implementarea unei baze de date relaționale destinate gestiunii informatizate a datelor despre clienții hotelului Golden Tulip Mamaia

În contextul hiper-concurenței existente în industria ospitalității, performanțele unui hotel sunt condiționate de modul în care managerul acestuia reușește să integreze eficient noile tehnologii ale informației și comunicațiilor în sistemul de Business Intelligence.

Am considerat oportună proiectarea unei baze de date relaționale pentru a evidenția avantajele sale în gestiunea informațiilor referitoare la activitățile hotelului Golden Tulip din Mamaia. Structura bazei de date este generată de interconectarea a patru tabele, pe care le-am denumit: „Turiști”, „Rezervări”, „Camere ocupate” și „Carduri de loialitate”.

Cheile primare stabilite în cele patru tabele care compun structura bazei de date (cod turist, cod rezervare, număr cameră) permit realizarea legăturilor dintre tabele, în cadrul opțiunii **Relationships** din meniul **Tools** al SGBD-ului Microsoft Access. (figura nr. 6.1)

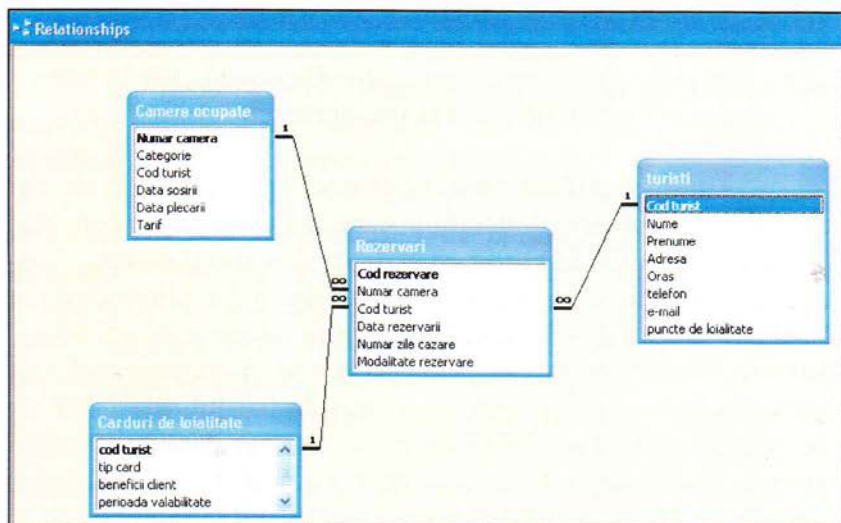


Figura nr. 6.1 – Editarea legăturilor dintre tabelele bazei de date relaționale

Realizarea legăturilor facilitează procesele de structurare a informațiilor din mai multe tabele ale bazei de date relaționale. Spre exemplu, accesând tabelul „*Camere ocupate*”, care a fost legat prin cheia primară „*Număr cameră*” de tabelul „*Rezervări*”, putem vizualiza pentru fiecare cameră a hotelului, codul rezervării, data rezervării, numărul de zile de cazare precum și modalitatea de rezervare, fără a fi necesară proiectarea și lansarea în execuție a unei interogări SQL. (figura nr. 6.2)

Camere ocupate : Table						
	Numar camera	Categorie	Cod turist	Data sosirii	Data plecarii	Tarif
-	1	Lux	123	02.10.2010	05.10.2010	180
	Cod rezervare	Cod turist	Data rezervarii	Numar zile cazare	Modalitate rezervare	
	255	123	14.08.2010		3 website hotel	
-	2	Lux	124	09.10.2010	19.10.2010	180
	Cod rezervare	Cod turist	Data rezervarii	Numar zile cazare	Modalitate rezervare	
	256	124	15.08.2010		10 www.booking.com	
+	3	Lux	125	20.10.2010	27.10.2010	180
-	4	Single	126	01.11.2010	11.11.2010	120
	Cod rezervare	Cod turist	Data rezervarii	Numar zile cazare	Modalitate rezervare	
	258	126	05.09.2010		10 agentie de turism	
-	5	Double	127	05.11.2010	17.11.2010	140
	Cod rezervare	Cod turist	Data rezervarii	Numar zile cazare	Modalitate rezervare	
	259	127	20.07.2010		12 www.camerehotel.ro	

Figura nr. 6.2 – Afișarea informațiilor din două tabele în urma realizării legăturilor dintre ele

Am exemplificat proiectarea unei interogări care are ca obiectiv evidențierea clienților care au primit carduri de loialitate de tip GOLD din partea departamentului de relații cu clienții al hotelului. Întrucât între tabelele *turiști* și *carduri de loialitate* nu există o legătură directă prin intermediul unei chei primare, această interogare a necesitat transformarea tabelului *rezervări* într-un pivot, fiind legat atât de tabelul *turiști* cât și de tabelul *carduri de loialitate* prin cheia primară *cod turist*. Sintaxa instrucțiunii SQL este prezentată în figura 6.3.a, în timp ce rezultatul interogării poate fi vizualizat în figura 6.3.b.

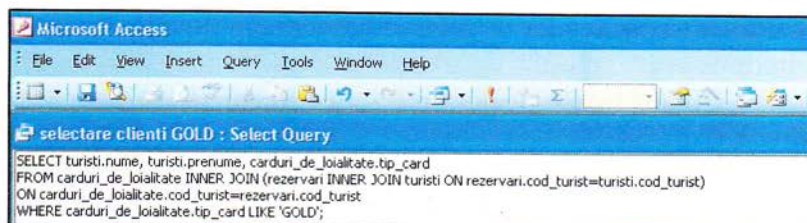


Figura nr. 6.3.a – Interogare destinată evidențierii clienților hotelului care au primit carduri de loialitate de tip GOLD

The screenshot shows the Microsoft Access interface with the same query window. The results of the query are displayed in a table with the following data:

	nume	prenume	tip_card
	Popescu	Maria	GOLD
	Nicoara	Vlad	GOLD
	Tudorache	Catalin	GOLD

Figura nr. 6.3.b – Rezultatul interogării destinate evidențierii clienților hotelului care au primit carduri de loialitate de tip GOLD

6.3 Analiza performanțelor vânzărilor pachetelor de servicii hoteliere ale hotelului Golden Tulip Mamaia cu ajutorul aplicației informatice SQL Server

În vederea evidențierii tehnicii de analiză multidimensională a vânzărilor de pachete turistice de către managerul hotelului Golden Tulip Mamaia, am identificat o ofertă specifică a acestui hotel pentru sezonul estival. Această ofertă implică patru pachete de servicii hoteliere adresate segmentelor low (economic), middle și high-end.

Una dintre analizele multidimensionale care pot fi realizate în SQL Server constă în evidențierea vânzărilor hotelului pe fiecare pachet de servicii în parte, în funcție de diferite criterii de segmentare: grupa de vârstă, sex, ocupațiile clienților, nivelul veniturilor, etc. În acest mod, managerul hotelului Golden Tulip Mamaia poate identifica exact

poziționarea pachetelor de servicii hoteliere în funcție de aceste criterii de segmentare.

Dimensiunile de analiză sunt *categoriile de pachete de servicii hoteliere, grupele de vârstă ale clienților și nivelul de educație* al fiecărui client, în timp ce **mărimea de analiză** va fi constituită din *suma valorilor facturilor* ce corespunde fiecărei combinații de valori ale dimensiunilor.

După lansarea în execuție a interogării prezentate în figura nr. 6.16, programul de asistență a utilitarului Microsoft Query permite **legarea dimensiunilor cubului** prin transferarea acestora în modulul de analiză OLAP, după o configurare prealabilă a **mărimii de analiză** – suma valorilor facturilor. (figurile nr. 6.4 și figura nr. 6.5)

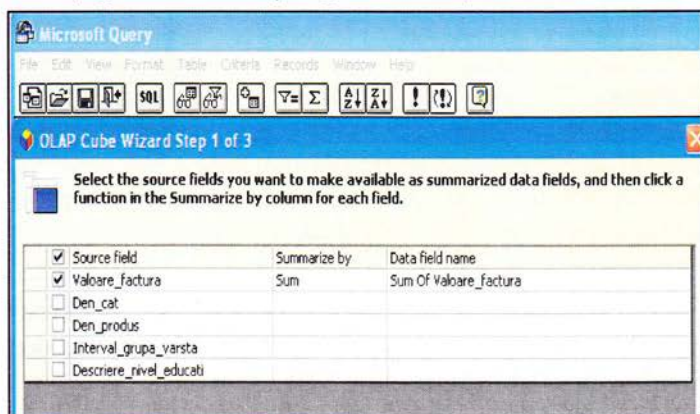


Figura nr. 6.4 – Selectarea câmpului pivot din cadrul cubului de date

Câmpurile *denumire_categorie de serviciu hotelier, grupă_vârstă* și *nivel_educație* devin **câmpuri agregate** în cadrul analizei de procesare analitică on-line (OLAP), iar *valoarea facturilor* devine **câmp pivot** în cadrul cubului.

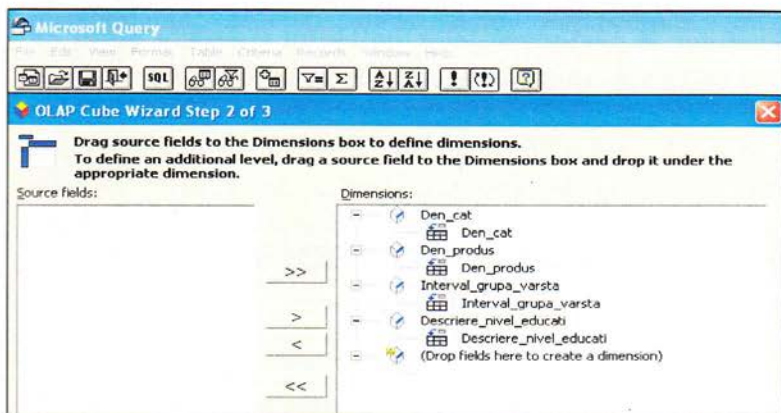


Figura nr. 6.5 – Transferul câmpurilor agregate din cadrul cubului de date

După revenirea în foaia de lucru EXCEL, putem distribui dimensiunile cubului pe rânduri și coloane, astfel: câmpul *denumire_categorie de serviciu hotelier pe coloană*, iar câmpurile *grupă_vârstă* și *nivel_educație* pe linii. Câmpul pivot *valoare_factură* este distribuit în **Data Area**, generând diseminarea datelor despre vânzări pe cele trei dimensiuni agregate. (figura nr. 6.6)

Sum of Valoare		Denumire		Interval		Feminin Total		Masculin Total		Grand Total
Den_cat	Den_produs	>1100 RON	0-299 RON	500-599 RON	700-899 RON	900-1099 RON	>1100 RON	500-1099 RON		
LOW MEDIUM	ENJOY SUMMERTIME	995	796		496	2289				2289
	SUN AND SEA FOR ALL		298			298	447		447	745
LOW MEDIUM Total		995	298	796		496	2587	447		3034
PREMIUM	SUNSHINE GOLD	1196				196	1694	598	857	1495
	SUNSHINE STAR	698		698	698	2094		1047	1047	3141
PREMIUM Total		1894		698	1196	3788	598	1944	2542	6330
Grand Total		2889	298	796	698	1694	6375	1045	1944	2969

Figura nr. 6.6 – Analiza multidimensională a vânzărilor de pachete de servicii hoteliere pe baza tehnicii OLAP

6.4 Proiectarea unui sistem integrat de indicatori de management al performanțelor hotelului Ramada Sibiu cu ajutorul software-ului Balanced Scorecard Designer

Pentru a evidenția tehnicile de gestiune informatizată a indicatorilor de performanță ai hotelului Ramada din Sibiu, am proiectat un tablou de bord echilibrat și am aplicat funcțiile software-ului Balanced Scorecard Designer în vederea determinării gradului de performanță al hotelului.

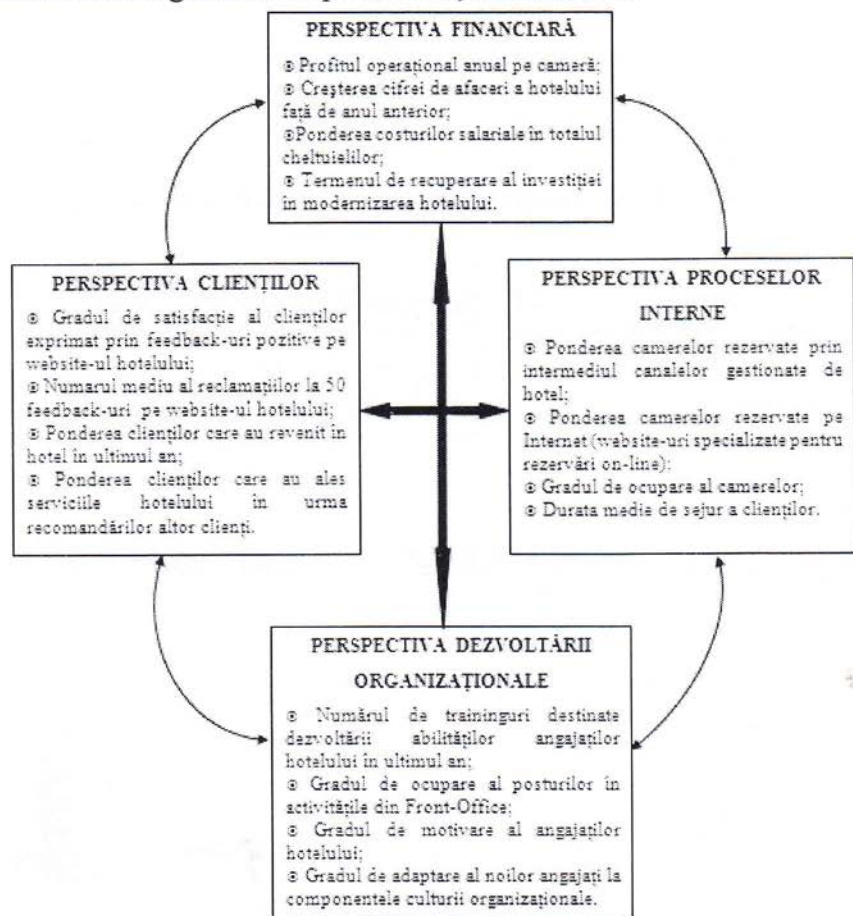


Figura nr. 6.7 - Sistemul de indicatori propus pentru proiectarea tabloului de bord echilibrat (Balanced Scorecard) în cazul hotelului Ramada Sibiu

Aplicarea funcțiilor de optimizare a indicatorilor de performanță asociați dimensiunii Perspectiva financiară conduce la o performanță de 63,12% (figura nr. 6.8)

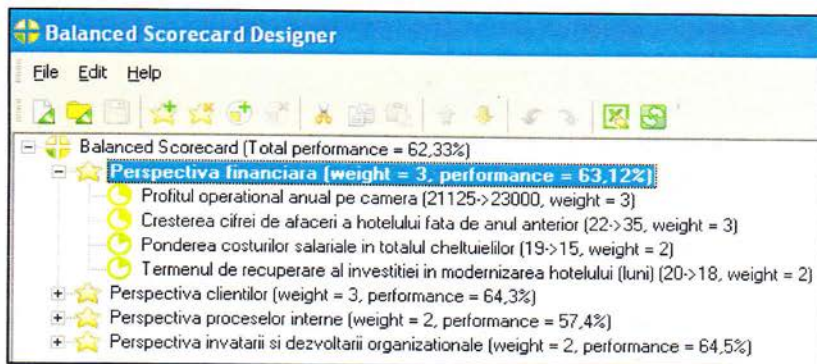


Figura nr. 6.8 – Determinarea nivelului de performanță al dimensiunii Perspectiva financiară

Aplicarea funcțiilor de optimizare a indicatorilor de control ai performanței asociați dimensiunii Perspectiva clienților din modelul Balanced Scorecard conduce la o performanță de 64,3% (figura nr. 6.9)

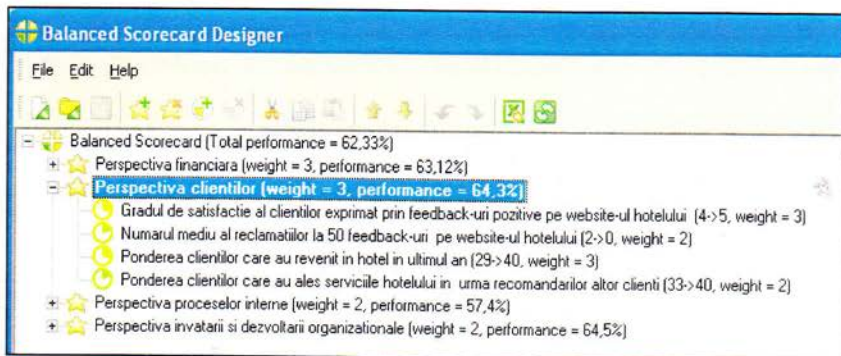


Figura nr. 6.9 – Determinarea nivelului de performanță al dimensiunii Perspectiva clienților

Aplicarea funcțiilor de optimizare a indicatorilor de control ai performanței asociați dimensiunii Procese de afaceri interne din cadrul modelului Balanced Scorecard determină un indice al performanței de 57,4% (figura nr. 6.10)

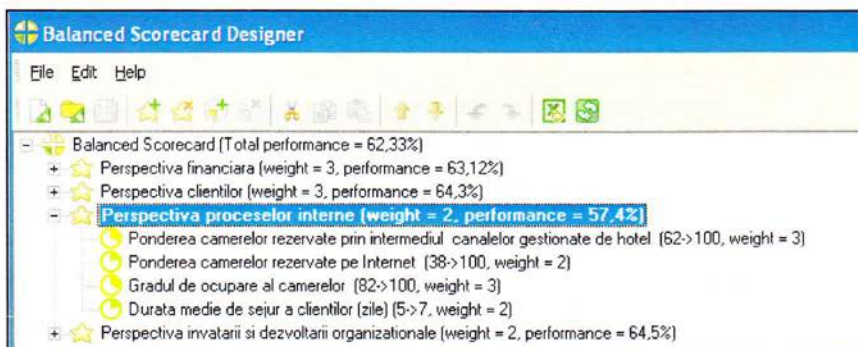


Figura nr. 6.10 – Determinarea nivelului de performanță al dimensiunii Procese interne în cadrul Balanced Scorecard

Aplicarea funcțiilor de optimizare a indicatorilor de control ai performanței asociați dimensiunii Învățare și dezvoltare organizațională din modelul Balanced Scorecard determină un indice al performanței de 64,5% (figura nr. 6.11)

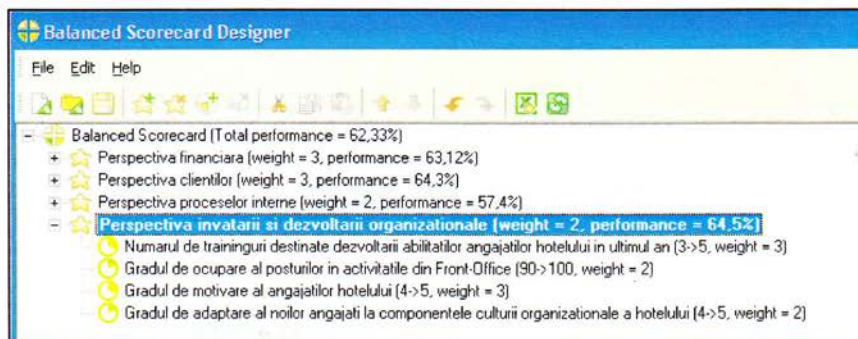


Figura nr. 6.11 – Determinarea nivelului de performanță al dimensiunii Învățare și dezvoltare organizațională în cadrul Balanced Scorecard-ului hotelului Ramada Sibiu

Valoarea performanței globale demonstrează o rată de succes remarcabilă a proiectului de determinare a performanței hotelului analizat, întrucât se apreciază că un proiect are o rată de succes satisfăcătoare dacă valoarea performanței globale este situată între 50% și 60%, iar valorile ce depășesc acest prag semnifică un succes important al proiectului. Remarcăm că cea mai mare contribuție la realizarea performanței globale a proiectului au avut-o perspectiva clienților și cea a învățării și dezvoltării organizaționale, iar cea mai scăzută perspectiva proceselor interne.

În concluzie, apreciem faptul că gestiunea informatizată a indicatorilor de performanță ai hotelului Ramada Sibiu cu ajutorul software-ului Balanced Scorecard Designer permite top managementului acestuia să identifice care dintre perspectivele analizate contribuie în cea mai mare măsură la realizarea performanțelor și ce aspecte ale afacerii necesită îmbunătățiri. Considerăm că sistemul de indicatori de performanță analizat în cadrul hotelului Ramada Sibiu va putea fi extins prin includerea în cadrul celor patru perspective ale modelului Balanced Scorecard a altor indicatori cheie de performanță relevanți pentru industria hotelieră.

Capitolul 7

Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare

Studiile pe care le-am realizat în cadrul tezei de doctorat în cadrul reprezentanțelor din România ale unor rețele hoteliere multinaționale (Radisson Blu, Ramara, Goden Tulip și Marriott) relevă impactul implementării noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în activitățile acestora și al strategiilor de creștere a notorietății imaginii de marcă asupra performanțelor obținute; de asemenea, remarcăm faptul că hotelurile incluse în eșantionul cercetării au abordat într-o manieră strategică de tip „win-win” zona mentalităților angajaților și oportunitățile de dezvoltare a abilităților de inteligență culturală, conștientizând că o cultură organizațională orientată spre clienți și satisfacerea dorințelor și a nevoilor acestora constituie un avantaj competitiv imbatabil într-un mediu de afaceri turbulent și hipercompetitiv.

Principalele contribuții aduse domeniului analizat prin cercetările realizate sunt:

- prezentarea modalităților concrete prin care flexibilitatea și adaptabilitatea la e-business a structurilor organizatorice specifice rețelelor multinaționale hoteliere au reușit să determine o creștere a performanțelor organizaționale;
- evidențierea celor mai relevante tendințe din industria serviciilor hoteliere, în contextul economiei bazate pe cunoștințe;
- analiza rolului fiecărui departament dintr-o rețea hotelieră multinațională în proiectarea strategiilor de dezvoltare la nivel global;
- prezentarea opiniei personale privind oportunitățile de personalizare a abordărilor metodologice de măsurare a performanței organizaționale la dinamica sectorului serviciilor hoteliere;

- reliefarea necesității de a introduce noi dimensiuni de analiză a performanței activităților hotelurilor cu prezență internațională în cadrul modelului strategic Balanced Scorecard, pentru a crea premisele unei dezvoltări durabile, în care preocuparea pentru problemele de mediu înconjurător a devenit stringentă;
- elaborarea unui proces de clusterizare a celor mai relevanți indicatori cheie de performanță din industria hotelieră și analiza multidimensională a acestora din perspectiva scopului urmărit, modului de calcul, apartenenței la o dimensiune a modelului Balanced Scorecard, tipului de măsurare și nivelului de implementare;
- determinarea profilurilor culturale ale angajaților unor hoteluri ce aparțin unor rețele multinaționale și integrarea acestora în profile culturale organizaționale cu ajutorul motorului de inferență al unei platforme web de inteligență culturală;
- identificarea diferențelor culturale, ce prezintă un impact major asupra performanțelor, în cadrul a patru reprezentanțe din România a unor rețele hoteliere multinaționale: Radisson Blu, Ramada, Marriott și Golden Tulip;
- analiza diferențelor culturale observate în cadrul a două filiale ale aceluiași lanț hotelier multinațional – Golden Tulip, cu ajutorul unei platforme web de inteligență culturală;
- identificarea pe baza unei cercetări selective a corelațiilor dintre indicatorii de performanță ai hotelului Radisson Blu București și indicatorii de imagine ai acestuia;
- determinarea percepției clienților hotelului Radisson Blu București asupra calității serviciilor și stabilirea impactului imaginii sale de brand asupra performanțelor înregistrate;

- evidențierea legăturilor între variabilele cercetării și identificarea unor oportunități de creștere a notorietății acestui brand hotelier multinațional;
- proiectarea și testarea unui model matematic care poate fi adaptat la specificul activităților unui hotel, generând un mix de alocare optimă a camerelor în vederea maximizării veniturilor și implicit a creșterii performanțelor;
- determinarea soluției unei probleme specifice managementului performanței în industria hotelieră (maximizarea veniturilor) prin intermediul unui model conceptual focalizat pe aplicarea a două metode matematice: programarea liniară și metoda fluxurilor în rețea;
- determinarea performanței globale a hotelului Ramada Sibiu cu ajutorul unui software specializat, pe baza proiectării unui sistem de indicatori incluși în abordarea strategică Balanced Scorecard;
- configurarea și implementarea unei baze de date relaționale în cadrul hotelului Golden Tulip Mamaia, în vederea gestiunii informatizate a fluxurilor informaționale, precum și evidențierea avantajelor conferite de realizarea unor interogări complexe;
- analiza multidimensională a vânzărilor hotelului Golden Tulip Mamaia prin intermediul tehnologiei OLAP și a conectării unei baze de date operaționale la sistemul de gestiune informatizată a activităților specifice unui hotel.

Direcții de dezvoltare a cercetărilor în domeniul managementului performanței reprezentanțelor din România ale lanțurilor hoteliere multinaționale

În prezent, am demarat procesul de culegere a informațiilor referitoare la cei mai relevanți indicatori de performanță din cadrul reprezentanțelor din România ale hotelurilor Radisson Blu, Golden Tulip, Ramada și Marriott

(conform raportului Acumen Integrat, „Top 25 Indicatori de Performanță pentru Hoteluri”, Cluj Napoca, România, 2011), în vederea identificării unor modele de trend privind dinamica acestor indicatori în perioada 2010-2011, cu ajutorul metodei coeficienților de variație.

O primă direcție viitoare de cercetare constă în aplicarea modelului DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) în scopul rezolvării problemelor de interdependență dintre indicatorii de performanță hotelieri utilizați în cadrul sistemului Balanced Scorecard. Corelarea rezultatelor obținute în urma aplicării modelului DEMATEL cu rezultatele unei hărți a relațiilor în rețea (network-relationship map), conectate la o platformă web de inteligență culturală, ne va permite evidențierea oportunităților de gestiune a diferențelor culturale, specifice lanțurilor multinaționale din cadrul industriei hoteliere.

O altă direcție de cercetare este focalizată pe evaluarea cantitativă a performanțelor înregistrate de website-urile unor lanțuri hoteliere multinaționale. Abordarea acestei cercetări va implica determinarea percepției managerilor hotelurilor investigate asupra gradului de importanță al atributelor și dimensiunilor website-urilor, măsurarea performanțelor dimensiunilor website-urilor prin intermediul unui metode multivariate (ANOVA, regresie multiplă) și a unui scor compozit ponderat.

Bibliografie selectiva

1. Acumen Integrat, „*Top 25 Indicatori de Performanță pentru Hoteluri în 2010*”, Cluj Napoca, România, 2011
2. Alonzo, D., R. "The Upstart Guide to Owning and Managing a Bar Or Tavern", Kaplan Publishing, USA, 2006
3. Amaratunga, D., Baldrey, D., Sarshar, M., "Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology", Work Study 50 (4/5), 2001, pag. 179-188
4. Anderson, R., Fish, M., Xia Y and Michells, F. "Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach", International Journal of Hospitality Management, vol. 18, 1999
5. Andrade R., Tachizawa M., Carvalho P., „*Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*” 2^a ed, São Paulo: MAKRON Books, 2002
6. Arora P., Rohmetra N. – „*Cultural Intelligence: Leveraging Differences to Bridge the Gap in the International Hospitality Industry*”, International Review of Business Research Papers, Volume 6, Number 5, November 2010
7. Atkinson, H. and Brander Brown, J., "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13 No. 3, 2001, pag. 128-135
8. Banker, R.D., Potter, G. and Srinivasan, D., "Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46 No. 4, 2005, pag. 394-412
9. Bardi J., "Hotel Front Office Management", John Willey&Sons, Hoboken, New Jersey, 2011

10. Bergin-Seers S. "A Conceptual Model of Performance for Small Hotels: Development and empirical testing", "Chapter 4, Methodology, "Victoria University Library, 2007, disponibil la adresa web: <http://wallaby.vu.edu.au>
11. Bernstein, F., Marx, L., M., "Reservation Profit Levels and the Division of Supply Chain Profit", 2006, disponibil la adresa web: <http://faculty.fuqua.duke.edu>
12. Borsenik F. and Stutts A.T., "The Management of Maintenance and Engineering System in the Hospitality Industry", 4th Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1997
13. Brown, J.R., Dev, C.S., "Improving productivity in a service business: evidence from the hotel industry", Journal of Service Research 2 (4), 2000, pag. 339-354.
14. Buhalis, D., "Relationship in the distribution channel of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region", International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 1 No. 1, 2000, pag. 113-139
15. Căpățînă A., Olaru A., **Racoviță M.**, „Comparative analysis of the cultural differences observed in Romanian subsidiaries of two multinational hotel chains”, Proceedings of International Conference Business Excellence 2010
16. Chen M.H., "The response of hotel performance to international tourism development and crisis events", International Journal of Hospitality Management Volume 30, Issue 1, March 2011, pag. 200-212
17. Chen Y., "A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels", International Business Research Vol. 4, No. 2; April, 2011, pag. 35-44
18. Cho W., Olson M., "A case study approach to understanding the impact of information technology on competitive advantage in the lodging industry", Journal of Hospitality and Tourism Research 22 (4), 2008, pag. 376-394

19. Chung K., „Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry”, *Tourism Management*, Volume 21, Issue 5, 2000, pag. 473-487
20. Cortes E. et al., „*Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance*”, *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 15, Issue 6, 2007
21. Cunningham J., Eberle T., „*A Guide to Job Enrichment and Redesign*”, *Personnel*, February, 1990
22. De Wall, A., “The future of the Balanced Scorecard: An interview with Robert S. Kaplan”, *Measuring Business Excellence*, 7(1), 2003
23. Denton, G.A. and White, B., “*Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services*”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, 2000, pag. 16-26
24. Dewar R. and Simet D.P., “*A Level - Specific Prediction of Spans of Control Examining the Effects of Size, Technology and Specialization*”, *Academy of Management Journal*, March 1981
25. Dopson M., Hayes L., "Revenue Management for Hotels", John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009
26. Doran, M., Haddad, K., Chow, C., “*Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry*”, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 3 (3), 2002, pag. 33-58
27. Enz, C.A., “*Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*”, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010
28. Enz, C.A., Canina, L. and Walsh, K., “*Hotel-industry averages: an inaccurate tool for measuring performance*”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 6, 2001, pag. 22-32

29. Evans, N., "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (5), 2005, pag. 376-390
30. Goulian, C. and Mersereau, A., "Performance Measurement: Implementing a Corporate Scorecard", *Ivey Business Journal*, Vol. 65, 2000
31. Greenberg R., „*Beyond performance management: four principles of performance leadership*", Workspan, September, 2004
32. Guilding, C., "Financial management for hospitality decision makers", in *JAMAR*, 2004, Vol. 2, No. 1, 2002
33. Hales, J., "Accounting and financial analysis in the hospitality industry", Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2005
34. Ham S. et al., "Effect of information technology on performance in upscale hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 24, Issue 2, June 2005, pag. 281-294
35. Hanks, R.D, Cross, R.G. and Noland, P. R. "Discounting in the hotel industry: A new approach", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 33, Issue 1, February 2002, disponibil la adresa web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001088049290049B>
36. Harris P.J. and Mongiello M., "Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, 2001, pag. 120-127
37. Hartline, M., D. & Jones, K., C., "Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and

- word-of-mouth intentions*", Journal of Business Research, Vol. 35, No. 3, 1996, pag. 207-215
38. Hayes D., Ninemeyer J., "*Hotel Operations Management*", Sage Publications, London, 2006
 39. Hoque K., „*Human Resource Management in Hotel Industry*”, Routledge, London, 2000
 40. Huckstein, D., Duboff, R., "*Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 40 (4), 1999, pag. 28–42.
 41. Kaplan, R.S and Norton, D.P. "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*", Harvard Business Review, vol. 70, ISS, 1992
 42. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "*Measuring the strategic readiness of intangible assets*", Harvard Business Review, vol. 85, ISS 2, 2004
 43. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*," Boston, Harvard Business School Press, 1996
 44. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., "*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*", Boston, Harvard Business Press, 2008
 45. Karatepe O., Olugbade O., "*The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement*", International Journal of Hospitality Management 28 (2009), pag. 504-512
 46. Kayaman R. and Arasli H., „*Customer based brand equity: evidence from the hotel industry*", Managing Service Quality, Vol. 17 No. 1, 2007, pag. 92-109
 47. Keyes J., „*Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy*", John Willey and Sons, New Jersey, 2004
 48. Kumar, P., "*Revenue Management for the Hospitality Industry*", Karvy Global Services Limited Thought Leadership Series, 2006, disponibil la adresa web:

[http://www.adhp.org/pdf
/RMfortheHospitalityIndustry.pdf](http://www.adhp.org/pdf/RMfortheHospitalityIndustry.pdf)

49. Law, R., "Room occupancy rate forecasting: a neural network approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, Issue 6, 1998, pag. 234 - 239
50. Law, R., "Internet and travel & tourism marketing", *Journal of Travel & Tourism, Marketing* 9(3), 2000, pag. 65-71
51. Little L., "Internationalization in hotels: current aspects and development trends", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 9 Issue 6, 2007, pag.187 - 192
52. Lomanno, M.V., "The continuing evolution of the U.S. lodging industry: a twenty-year view", *Cornell Hospitality Quarterly* Vol. 51 (15), 2010
53. Lorino P., "Méthodes et pratiques de la performance", Les Editions d'Organisation, Paris, 1998
54. Lupu N., "Hotelul – Economie și management", Ediția a V-a, Ed. All Beck, Bucuresti, 2005
55. Martinez H., „Performance Control Management”, John Willey and Sons, New York, 2001
56. Mc Namara, C and Mong, S, "Performance Measurement and Management: Some Insights From Practice", *Australian Accounting Review*, vol. 15, 2005, ISS
57. Mc Phail et al., "Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels", *International Journal of Hospitality Management* 27, 2008, pag. 623-631
58. Merchant K., Van der Stede W., „Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, Amacom Edition, New York, 2006
59. Misu N., „The Enterprise' Performance in the Knowledge Based Society”, *The Annals of "Dunarea de*

- Jos" University of Galati, Fascicle I - 2008. Economics and Applied Informatics
60. Moreira, D.A. "*Dimensões do desempenho em manufactura e serviço*", São Paulo: Pioneira, 1996
 61. Mortensen, D. R., "*What and how to measure Online Travel and Hospitality websites*", 2007, disponibil la adresa web:
<http://visualrevenue.com/blog/2007/10/what-and-how-to-measure-online-travel.html>
 62. Moullim M., "*Eight essentials of performance measurement*", Internațional Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 17, nr. 3, 2004
 63. Mouritsen, J. Larse H.T., Bukh, P.N., "*Dealing with the knowledge economy, intellectual capital versus Balanced Scorecard*", Journal of Intellectual Capital, vol. 6, ISS1, 2005
 64. Neely, A. and Adams, C "*Perspectives on Performance: The Performance Prism*" en *Handbook of Performance Measurement: Theory and Practice*" Cambridge University Press, Cambridge, 2001
 65. Neves, J. and Lourneco, S. "*Using Data Envelopment Analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies*", Journal of Contemporary Hospitality Management, July 2009
 66. Niculescu M., Lavalette G., "*Strategii de creștere*," Ed. Economică, București, 1999
 67. Niculescu O. (coord.), "*Management*", Ed. Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1992
 68. Nistor R., Nistor C., „*Cercetări de marketing*”, Editura Didactică și pedagogică, București, 2005
 69. Nouwens J., Bouwman H., "*Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations*", Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 1, No.3, 2008, pag. 34-47

70. O'Fallon M.J., Rutherford D.G., *"Hotel Management and Operations"*, 5th Edition, John Willey&Sons, Hoboken, New Jersey, 2010
71. O'Neill J., Carlback M., *"Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle"*, *International Journal of Hospitality Management* 30, 2011, pag. 515-521
72. Olaru A., Căpățină A., **Racoviță M.**, *„The vision of the Romanian marketing managers from foodservices industry concerning the application of the relationship marketing techniques"*, *Proceedings of Marketing and Entrepreneurship International Conference, Antalya, Turcia*, 2009
73. Olaru A., **Racoviță M.**, *"The Role of Information Technology on Performance Assessment of a Hotel Strategy"*, *Proceedings of the 17th International Conference "The Knowledge – Based Organization"*, Sibiu, 24-26 noiembrie 2011
74. Olaru A., **Racoviță M.**, *„Definite features of the hotel industry: present and future"*, *International Conference "Risk in Contemporary Economy"* Galati, 2009
75. Olsen, M.D., Tse, E. and West, J., *"Strategic Management in the Hospitality Industry"*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1992
76. O'Neill, J., W. & Mattila, A., S. *"Hotel Branding Strategy: Relationship to Guest Satisfaction and Room Revenue"*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 20, No. 10, 2004
77. Phillips, P. *"Hotel Performance and competitive advantage: a contingency approach"*, *"International Journal of Contemporary Hospitality Management"*, vol. 11, nr. 7, 1999
78. **Racoviță M.**, Schin G., Susanu V., *"Modelling the Processes of Maximizing Hotel Revenues, Based on Applying the Linear Programming and the Network*

- Flows*”, Proceedings of the International Conference “Risk in Contemporary Economy” XIIth Edition, 2011, Galați
79. Rampersad H.K., „*Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*”, Massachusetts: Butterworth – Heineman Business Books, Elsevier Science, May 2003
 80. Reid R., Bojanic D., “*Hospitality Marketing Management*”, John Willey & Sons, New York, 2010
 81. Reisinger, H., Cravens, K., Tell, N., “*Prioritizing performance measures within the balanced scorecard framework*”, *Management International Review* 43 (4), 2003, pag. 429-437
 82. Render, B and Stair Jr. R. M. “*Quantitative Business Analysis*”, 8th Edition, Pearson, Prentice-Hall. N.J., 2005
 83. Sanlan, M.S, “*Business Research in Service Industries: The Choice of Meaningful Methodological Approaches*”, Proceedings of the 8th European Conference on Research Methods in Business and Management, Malta, 2009
 84. Sigala M., “*The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector*”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Issue 10, 2003, pag.1224 - 1245
 85. Siguaw, J.A., “*Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives*”, *Journal of Travel Research* 39 (2), 2000
 86. Simons R., “*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*”, *Performance Management Review*, Boston, 1995
 87. Sink, D.S., Tuttle, T.C., “*Planejamento e medição para a performance*”, Rio de Janeiro; Qualitimark, 1993

88. Slater, S.F., Olson, E.M. and Reddy, V.K. "*Strategy-Based Performance Measurement*", Business Horizon, Vol. 40, 1997
89. Southern, G. "*A systems approach to performance measurement in hospitality*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 11, nr. 7, 1999
90. Stellin, S. "*Practical Traveler; Canceling Room Gets Trickier*", 2003, disponibil la adresa web:
91. Tacconi M., Franca A., Silva J., Marques J., „*Environmental Performance Indicators in the Hotel Industry: A Methodological Analysis*", Proceedings of International Conference of Production and Operations Management Society - POMS 2003
92. Talwar P., "*Hotel and Hospitality Management - Housekeeping*", Mehra Offset Press, Delhi, 2006
93. Tavitiyaman P. et al., "*The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance*", International Journal of Hospitality Management 30, 2011, pag. 648-657
94. Van Hoof, H., Verbeeten, M., Combrink, T., "*Information technology revisited- International lodging industry technology needs and perceptions: a comparative study*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 37 (6), 2006, pag. 86-91
95. Wassenaar, K. and Stafford, E.R., "*The lodging index: an economic indicator for the hotel industry*", Journal of Travel Research, Vol. 30 No. 1, 1991, pag. 18-21.
96. Whitla, P., Walters, P.G.P., Davies, H., "*Global strategies in the international hotel industry*", International Journal of Hospitality Management 26 (4), 2007, pag. 777-792

267353

