

## **Strategii de gestionare a crizei economico-financiare în domeniul hotelier**

**Carmen IORDACHE**

Universitatea Constantin Brâncoveanu din Pitești  
iordache72@yahoo.com

**Rezumat.** *Pe perioadă de criză, bugetele publicitare în domeniul hotelier se reduc considerabil. Dacă la început hotelurile alocă sume importante promovării imaginii brandului, în scopul poziționării pe piață, în perioadă de criză se axează pe promoții și pe campanii tactice.*

*Conștientizând locul și rolul industriei hoteliere ca parte componentă a activității turistice, lucrarea de față își propune să abordeze problematica gestionării responsabile a crizei economico-financiare care afectează dimensiunea cererii pentru serviciile turistice, în general, și pentru cele hoteliere, în special.*

**Cuvinte-cheie:** industria hotelieră; criza; strategii anticriză.

**Clasificare JEL:** D78, L83, M30, M31.

**Clasificare REL:** 14F, 14G.

## 1. Introducere

Turismul se confruntă cu provocări majore ce reprezintă, în același timp, șanse care nu trebuie ratate. Pe de o parte, industria trebuie să se adapteze la evoluțiile societății care vor influența cererea din sectorul turismului, iar, pe de altă parte, ea trebuie să facă față constrângerilor impuse de structura actuală a sectorului, de caracterul lui specific și de contextul economic și social al acestuia.

Criza economică și financiară, care din 2008 afectează toate economiile, a avut efecte semnificative asupra cererii de servicii turistice, în general, și a celei hoteliere, în special. Chiar dacă au continuat să efectueze călătoriile, turiștii și-au adaptat comportamentele la împrejurări, în special prin alegerea unor hoteluri cu grad mai scăzut de confort, prin reducerea duratei sejurului sau a cheltuielilor din timpul sejurului.

Managerii hotelurilor se pot confrunța cu mai multe provocări într-un mediu aflat într-o continuă schimbare, însă întotdeauna trebuie să mențină poziția hotelului la standardul care să îndeplinească toate așteptările clienților. Gestionarea crizei poate fi considerată drept un test pentru manager de a conduce o afacere de succes sau să mențină poziția în afaceri, atunci când mediul de afaceri nu este propice (Ribarić, 2010, p. 573).

În acest scop, este necesar să se clarifice și să se definească ceea ce este de fapt o criză, respectiv: orice situație care are potențialul de a afecta pe termen lung încrederea într-o organizație sau un produs, sau care ar putea interfera cu capacitatea sa de a continua să funcționeze în mod normal (Malhotra, Venkatesh, 2009, p. 67).

Managementul situațiilor de criză este definită de Pearson și Clair (1998, p. 61) ca o încercare sistematică a unei organizații de a gestiona sau preveni crizele care apar, astfel încât părțile interesate (clienții și organizația) să aibă rezultate mai mult decât suficiente.

În zilele noastre, gestionarea crizelor a devenit o parte esențială în industria ospitalității, fiind un instrument eficient de management, pentru a anticipa și cunoaște ce fel de amenințări sunt într-o afacere hotelieră, putându-se astfel controla deteriorarea acesteia (Barton, 2008, p. 8).

Turismul este foarte vulnerabil la incertitudinile economice și la volatilitatea pieței dintr-un motiv simplu: majoritatea călătoriilor implică cheltuieli discreționare. În timpul dificultăților economice, oamenii își păstrează banii pentru necesitățile vieții: mâncare, adăpost, necesități familiale (Weatherford, 1998, pp. 79-80). Totuși, asta nu înseamnă că turismul încetează. Tendința care se observă din crizele anterioare, fie că ne referim la crizele economice globale sau la cele din turism, spre exemplu, cea datorată evenimentelor de la 11 septembrie, este că oamenii continuă să călătorească, dar călătoresc diferit față de perioadele de abundență economică. Vor supraviețui numai acele afaceri de turism care vor

ști să se adapteze în lunile viitoare, căci din orice criză a economiei vor rezulta întotdeauna învinși și învingători.

Mankiw subliniază că noua constrângere în perioada crizei financiare, pentru plecarea în vacanță, este una economică, înlocuind-o pe cea veche „nu pot lipsi de la serviciu” (Mankiw, 2011, p. 104). Anterior acestei perioade, mulți americani, de exemplu, foloseau surplusul de bani pentru a pleca în vacanțe, printre multe alte lucruri. Acum, când creditele sunt mai dificil de contractat, oamenii vor pleca în mai puține vacanțe, mai scurte și mai aproape de casă. Este de așteptat ca turiștii să cheltuiască mai puțini bani pe suveniruri și cumpărături, mâncare și distracție, precum și pe cazare.

Aceste tendințe se traduc prin necesitatea ca destinațiile turistice să fie promovate potențialilor clienți mult mai aproape de locația lor. Oamenii caută vacanțe care să includă activități ce pot fi întreprinse în apropiere.

Criza economică globală are un efect puternic asupra industriei hoteliere. Hotelierii vor trebui să adapteze planurile de afaceri pentru a permite cea mai mare eficiență posibilă, și pentru a-i convinge pe consumatorii îngrijorați și sceptici să călătorească și, implicit, să consume servicii hoteliere.

Spre deosebire de crizele precedente ca aceea din 11 septembrie 2001, SARS (Sindromul Respirator Acut Sever) și AH1N1 (Gripa Aviară), prezenta întorsătură economică nu afectează dorința de a călători. Problema majoră este dacă o persoană își mai permite să călătorească sau dacă vrea să cheltuiască banii pe călătorii, dată fiind situația economică nesigură. Până acum, turismul a rezistat crizei mai bine decât alte sectoare ale economiei precum: construcțiile, afacerile imobiliare și industria constructoare de mașini. Hotelierii, la fel ca în situațiile de criză trecute, trebuie să țină cont și de tendințele generale specifice unei perioade de criză economică (OECD, 2010, pp. 14-16):

- Călătoriile mai aproape de casă vor fi preferate în schimbul celor pe distanțe lungi;
- Scăderea numărului zilelor de ședere la fel ca și cheltuielile vor fi mai pronunțate decât scăderea sosirilor;
- Destinațiile care oferă „value for money” și rate de schimb favorabile au un avantaj din moment ce prețul devine o problemă cheie;
- Companiile trebuie să se concentreze pe stabilitatea prețurilor pentru a-și păstra latura competitivă. Este mai necesar ca niciodată să colaboreze în procesul de concepere a pachetelor de produse turistice; de exemplu, hotelierii cu touroperatorii transportatori, cu societăți organizatoare de evenimente sau cu ofertanții de agrement.

Criza financiară lovește foarte mult în hotelierii care mizează pe profituri mari fără să ofere, însă, pachete de servicii competitive. Odată ce efectele crizei globale devin mai vizibile, turiștii încep să-și gestioneze foarte atent bugetul alocat satisfacerii unei astfel de nevoi. Cei care vor oferi calitate la un preț

rezonabil și vor încerca să vină cu oferte atractive pentru clienți, vor avea de câștigat și, până la urmă, acest lucru va fi benefic pentru calitatea turismului din acea destinație.

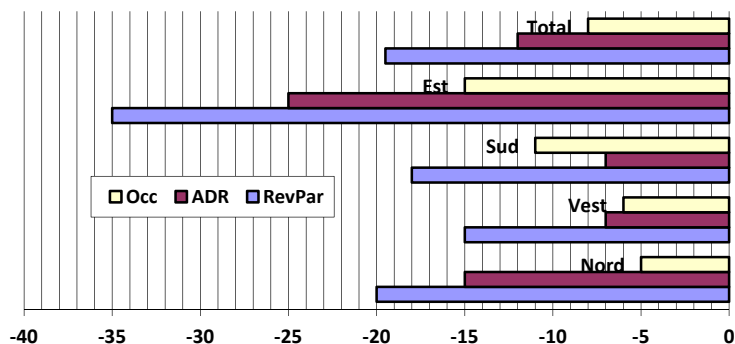
## **2. Stadiul actual al industriei hoteliere și demersuri pentru atenuarea efectelor crizei**

Conform raportului internațional al companiei de cercetare de piața Euromonitor International, World Travel Market Global Trends 2009, tendințele mondiale în turism diferă în funcție de zonele geografice sau de schimbările economice și politice.

Astfel, în America de Nord se poartă „funemployment”, ceea ce înseamnă că șomerii își folosesc timpul liber pe care îl au la dispoziție pentru a găsi variante ieftine de turism, iar în Marea Britanie se semnalează apariția hotelurilor de tip „pop-up”, un soi de hoteluri temporare care oferă cazare la prețuri speciale. În Orientul Mijlociu au început să apară locuri de cazare doar pentru femei, deși în unele țări musulmane este considerat nepotrivit ca o femeie să călătorească neînsoțită, iar Africa este reînsoțită odată cu venirea lui Barack Obama la Casa Albă, ale cărui origini se trag de pe acest continent. Asiaticii sunt în continuare foarte atrași de golf, iar America Latina investește din ce în ce mai mult în infrastructura, încercând să atragă clienții cu venituri mari.

Și, nu în ultimul rând, în Europa serviciile de tip concierge travel atrag în prezent călătorii cu venituri mari, oferind vacanțe „la cheie”, în concordanță cu gusturile personale. Majoritatea turiștilor însă cer la rândul lor servicii din ce în ce mai personalizate, fiind obișnuiți să găsească opțiuni diverse online și deschizând astfel o piață nouă, vastă. În consecință, conform studiului Euromonitor, ofertele turistice ale viitorului vor conține servicii personalizate destinate oricărui buzunar, iar ofertele de concierge travel adresate pieței cu venituri medii vor permite jucătorilor din industrie să își diferențieze produsele prin prețuri mai mici.

Compania de consultanță în domeniul hotelier Trend Hospitality Consulting&Management a realizat, de curând, un studiu în care sunt expuse performanțele hotelurilor din Europa în acest an. Potrivit acestuia, recesiunea a afectat sever atât gradul de ocupare, cât și rata medie de ocupare (ADR) și venitul pe cameră disponibilă (RevPAR) a hotelurilor din întreaga Europa, cea mai afectată fiind însă Europa de Est.



Sursa: Trend Hospitality Consulting&Management.

Figura 1. Performanța hotelieră în Europa

De asemenea, cu foarte puține excepții (precum Turcia, de exemplu), criza economică a determinat o scădere a sosirilor și a cazărilor, România și Bulgaria fiind printre cele mai afectate țări în acest sens.

În ceea ce privește capitalele Europei, gradul de ocupare a hotelurilor a scăzut aproape fără excepție, însă nu același lucru se poate spune despre rata medie de ocupare (ADR). Bucureștiul, spre exemplu, înregistrează o scădere moderată a gradului de ocupare și o scădere foarte mare a ratei medii de ocupare (ADR).

Dacă ne raportăm la criza din turismul de afaceri, știm că una dintre categoriile bugetare cele mai „atacate” în procesul de reducere a costurilor este bugetul de „călătorii” (Hartmann, 2011, pp. 9-13). Companiile reduc numărul de deplasări în interes de serviciu, reduc timpul petrecut în delegație, reduc distanțele de deplasare, reduc clasa (la avion) și stelele (la hotel).

Având în vedere noua psihologie a cumpărătorului și reducerea bugetului de călătorie, unele lanțuri hoteliere internaționale au făcut unele modificări în strategia lor de marketing (tabelul 1).

Tabelul 1

Strategii de adaptare a sectorului hotelier la comportamentul cumpărătorului în perioada de criză

Modificarea în psihologia cumpărătorului	Reacția sectorului hotelier
Își prețuiește locul de muncă și își așază interesele	A schimbat sistemul de punctaj de pe Cardul de Loialitate și oferă acum aceste puncte atât persoanei, cât și companiei în care lucrează. Compania poate transforma punctele în nopți de cazare.
Este extrem de precaut în cheltuirea banilor (personali și ai firmei)	Înainte, prețul era stabilit prin contract la începutul anului. Acum, prețul variază în funcție de cerere și ofertă, compania client primind zilnic o cotație de preț și oferte speciale.
Se gândește la viitor și la urmările acțiunilor lui	Înainte, contractul stabilit și Cardul de Loialitate aveau valabilitate de un an. Ambele s-au prelungit automat pe timp nedefinit.
Caută cât mai multă informație	De la zero comunicare personalizată în trecut la Newsletter lunar, o cotație zilnică de preț și oferte, plus consiliere pentru gestionarea costurilor de voiaj.
Își lărgeste în mod activ cercul de cunoscuți	De la zero relaționare directă cu clientul, în trecut, la vizite lunare din partea unui Key Account și organizare de Focus Grupuri.

Modificarea în psihologia cumpărătorului	Reacția sectorului hotelier
Are un grad redus de încredere și o mare aversiune la risc	În trecut, anularea rezervării cu cinci zile înainte atrăgea penalizarea clientului cu echivalentul unei nopți de cazare. Noua politică de anulare a rezervării nu prevede penalități decât dacă anularea se face cu mai puțin de 24 de ore înainte.
Evită expunerea la mesaje agresive, preferând să fie el cel care caută informația	Schimbarea unei părți din bugetul de reclamă în buget pentru studii de piață și publicare de articole științifice destinate clienților săi.
Are un nivel de autorespect mai redus decât de obicei	Adaptarea: Schimbarea denumirilor unor clase de servicii din Economy în Smart.

Sursa: autorul.

Îmbunătățirea relațiilor personale cu consumatorii ar putea fi efectuate prin mai multe modalități (Johnston, Clark, 2001):

- Oferirea unui nivel de calitate a serviciilor peste așteptările clienților prin diferite forme, cum ar fi: transparența folosirii serviciilor, personal disponibil instruit, servicii de consultanță etc.
- Contacte cu clienți, cum ar fi comunicarea cu utilizatorii frecvenți prin mail sau la telefon, comunicare eficientă cu clienții, întâlniri cu consumatorii, sistem eficient de feedback al informațiilor;
- Dezvoltarea sistemului de afaceri pe bază de relație cu clientul, de exemplu: organizarea de seminarii pentru clienți, asistență în rețea și banchmarketing, organizarea de vizite de studiu.
- Dezvoltarea relațiilor sociale prin intermediul invitațiilor speciale, cadouri de ziua de naștere, felicitări de aniversări etc.

Tabelul 2

**Avantaje generate de dezvoltarea permanentă a relațiilor cu consumatorii**

Avantaje pentru clienți	Avantaje pentru hotelieri
<b>Valoare adăugată mai mare</b>	<b>Creșterea vânzărilor</b>
Valoarea reprezintă pentru client rezultatul dintre ceea ce el dă și ceea ce primește de la hotelier înapoi (costuri versus calitate, satisfacție, beneficii specifice).	Analiza vânzărilor evidențiază faptul că, odată cu trecerea anilor, clienții loiali tind să cumpere din ce în ce mai multe servicii oferite de hotelierul cu care se află într-o relație durabilă.
<b>Beneficii de încredere</b>	<b>Scăderea costurilor</b>
Aceste beneficii acumulează, pe lângă încrederea în companie, sentimente de anxietate redusă și confort ridicat știind ce să aștepti de la hotelierul respectiv.	Există multe costuri asociate cu atragerea de noi clienți (publicitatea și alte costuri promoționale, costuri de operare și de realizare a contului de client etc.). În schimb, clienții existenți, odată cu trecerea timpului, învață să folosească serviciul, ceea ce va duce la scăderea costurilor cu servirea clienților
<b>Beneficii sociale</b>	<b>Promovarea gratuită</b>
Odată cu trecerea timpului, între client și hotelier se dezvoltă o familiaritate și o relație socială stabilă.	Clienții satisfăcuți, loiali, foarte probabil vor promova hotelierul la care au apelat și ei.
<b>Beneficii rezultate din tratamente speciale</b>	<b>Păstrarea angajaților</b>
Aceste tratamente speciale includ suplimentarea termenului de plată, obținerea unei oferte speciale sau a unui preț special.	Acesta este un avantaj indirect, determinat de păstrarea clienților. Este mai ușor pentru companie să-și păstreze angajații atunci când are clienți satisfăcuți. Oamenilor le place să lucreze pentru firme a căror clienți sunt mulțumiți și loiali.

Sursa: Iordache C. (2012).

Compania hotelieră trebuie să fie selectivă în dezvoltarea relațiilor cu consumatorii prin identificarea consumatorilor de importanță cheie și să încerce satisfacerea nevoilor lor într-un mod mult mai eficient decât concurenții (Caruso, Kotler, 1992).

Dezvoltarea și întreținerea relațiilor cu clienții de hotelieri prin marketingul relațional ar putea fi analizată, de asemenea, prin ciclul de viață al acestor relații (Zeithaml, Bitner, 2000). În diferite faze din ciclul de viață al relațiilor cu clienții, s-ar putea pretinde că marketingul relațional poate fi aplicat: înainte (promite pentru a stabili o relație), în timpul (livrarea promisiunilor prin construirea relațiilor) și după (oferind noi promisiuni după livrarea anterioară). Dacă clienții satisfăcuți recomandă hotelul la rude și prieteni, ei ar putea deveni consumatorii activi în viitor. În acest fel clientul inițial ar putea deveni promotor și instrument de comunicare cu potențialii clienți.

Îmbunătățirea nivelului de calitate al prestațiilor hoteliere din anumite destinații turistice necesită existența cooperării între acestea prin diferite forme de alianțe strategice. Pentru a oferi condiții, pentru o comunicare eficientă cu clienții, companiile hoteliere și destinațiile turistice ar trebui să facă următoarele:

1. Să atragă turiști potențiali și să îi convingă să aleagă servicii și destinații promovate prin eforturile de comunicare totală.

2. Pentru ca procesul de luare a deciziei să aibă finalitate pozitivă trebuie pus accent pe toate beneficiile și privilegiile oferite. Încrederea ar trebui să fie creată prin eforturi de marketing centrate pe promovarea unei oferte irezistibile, bine planificată, garantată de potențialul real al companiilor corelat cu cel al destinațiilor. Uneori, dacă nu pot satisface așteptările turiștilor la nivelul destinațiilor (fără o infrastructură adecvată) este de preferat să se planifice eforturi promoționale moderate.

3. Crearea și punerea în aplicare a strategiei de marketing pentru a promova oportunități și pentru a găsi cel mai bun mod în a satisface nevoile și așteptările consumatorilor potențiali.

4. Găsirea modului cel mai creativ pentru a motiva turistic, pentru a vizita destinații noi și a le recomanda și altora. Impresiile și experiența consumatorilor cu privire la calitatea serviciilor reprezintă elemente importante în dezvoltarea imaginii destinațiilor turistice, precum și a companiilor implicate în satisfacerea nevoile consumatorilor.

Fidelizarea clienților are efecte pozitive asupra reducerii costurilor firmei de turism. Pe această linie se înregistrează: reducerea costurilor legate de derularea relațiilor cu clienții, prin concentrarea acțiunilor, în principal asupra clienților fideli; reducerea costurilor „noncalității”, prin implicarea clienților în procesul de îmbunătățire a produselor/serviciilor turistice; posibilitatea reducerii costurilor de tranzacționare prin noile soluții de comunicare (de exemplu, prin realizarea de comenzi electronice, Internetul). Un management sistematic de fidelizare a

consumatorilor de servicii turistice are, totodată, o influență pozitivă asupra volumului prestațiilor realizate și, implicit, asupra cifrei de afaceri a firmei de turism.

### **3. Strategii anticriză adoptate de sectorul hotelier**

#### ***1. Marketingul personalizat***

În perioadă de criză, multe hoteluri au ales strategii de marketing mai echilibrate. Aceste hoteluri au reluat vechile tactici pentru a crea mai multe legături personale, depunând un efort mai mare pentru a dezvolta o relație de afaceri de durată. Această strategie trebuie aplicată mai ales datorită faptului că, în ultimii ani, dezvoltarea Internetului a condus la o depersonalizare a relațiilor hotelierilor cu clienții. Majoritatea politicilor hotelurilor se concentrează pe prioritizarea timpului, astfel încât afacerea să devină cât mai productivă. Internetul și celelalte forme electronice de marketing doar vor suplimenta și vor îmbunătăți eforturile departamentului de vânzări și nu vor avea rolul de a înlocui. Internetul poate avea un impact semnificativ în ceea ce privește vânzările, dar nu este singurul mod de a face marketing.

#### ***2. Responsabilități suplimentare versus specializare***

În timpul crizei economice, multe hoteluri au fost nevoite să elimine sau pur și simplu să nu mai înlocuiască anumite poziții-cheie, astfel încât angajații rămași și-au luat responsabilități suplimentare, multitasking-ul devenind normă. Odată cu îmbunătățirea climatului de afaceri, un nou trend care s-a conturat a fost acela să fie căutați specialiști care să creeze noi contacte și să crească vânzările hotelului. Un rol foarte important îl au și designerii de web, care își asumă întreaga responsabilitate pentru departamentul de marketing și vânzări. Specialiștii în web design vor trebui să se concentreze pe a vinde ceea ce se află pe site și nu neapărat să se concentreze pe a face site-ul atractiv. Un nou termen care trebuie adoptat și de web designeri este search engine marketing. Acesta cuprinde: destinația marketingului, atât de vitală căutării online, crearea de pachete și promoții, utilizarea site-urilor de socializare, blogurilor și toate celelalte elemente de vânzare de succes ale unui site de hotel.

#### ***3. Management orientat spre vânzări profitabile***

În timpul crizei economice managementul vânzărilor a experimentat o revenire a interesului hotelierilor pentru acest departament. Reducerea volumului de vânzări i-a forțat pe hotelieri să vândă „mai inteligent”, nu doar mai greu. Managementul gestionării veniturilor a fost creat pentru a crește venitul net în timp ce se maximizează gradul de ocupare. Multe dintre hotelurile care au micșorat drastic tarifele în timpul recesiunii se vor afla în fața unei dificultăți atunci când vor încerca să readucă tarifele la un nivel profitabil. Din păcate, reducerea tarifelor a fost o decizie luată de mulți hotelieri doar pentru că nu au



știut ce altceva să facă. În viitor, tendința care trebuie să fie luată în considerare este aceea ca tot mai multe hoteluri să apeleze la managementul gestionării veniturilor.

#### ***4. Creativitate în conceperea promoțiilor***

În afară de discounturile oferite clienților fideli, hotelurile au început să se întrecă și în promoții, ceea ce în anii trecuți se întâmpla mai rar. Cele mai frecvente constau în discounturi, între 10 și 30%, cu condiția ca la mijloc să fie vorba de mai mult de două-trei nopți de cazare. Mai sunt multe promoții de tipul 2+1 gratis, 3+1 gratis etc. Majoritatea hotelurilor fac promoții după același concept și vor ajunge să nu se mai diferențieze dacă nu vor veni cu idei inedite.

Extrem de puține promoții au concepte mai creative. De exemplu, IBIS derulează promoția „EuroAnii Ibis”, în care plătești o sumă echivalentă cu vârsta pe care o ai. 1 an=1€ numai dacă ai între 18 și 25 ani și vii cu cineva. Dacă sunt două persoane de 20 și 22 de ani, prețul camerei este 42 euro. Dacă ești singur, plătești doar vârsta ta + 9€!

Se practică tot mai mult cross-promoțiile cu diferite companii partenere. De exemplu, Golden Tulip oferă discounturi pentru membrii unor cluburi auto sau pentru posesorii cardului American Express.

Campaniile de promovare se referă nu numai la serviciile de cazare, ci și la cele oferite de restaurante, health cluburi, săli de conferințe și meeting-uri. O campanie nouă la Crowne Plaza are drept obiectiv introducerea unui concept bavarez: „Beer Garden“. Tot aici, s-a pus accent pe o campanie de promovare a camerelor, cele mai multe dintre acestea fiind recent modernizate. Tariful camerelor a fost ușor redus, punându-se accent pe folosirea acestui serviciu în combinație cu Health Club-ul, restaurantul, dar și cu relaxarea sau plusul de oxigen din minunatele grădini ale hotelului.

Hotelul Pullman Bucharest World Trade Center (fostul Sofitel), pentru a aborda clientela de afaceri, a demarat o campanie de promovare alegând suporturi precum reviste în flight (pentru oamenii de afaceri care călătoresc destul de des) și reviste de business, care se adresează atât oamenilor de afaceri români, cât și celor străini.

#### ***5. Parteneriate cu organizatorii de evenimente***

O altă strategie anticriză în domeniul hotelier pune accent pe găzduirea evenimentelor. Multe dintre acestea sunt intens promovate, iar hotelierii pot beneficia de campania publicitară care indică întotdeauna și locația. Plus oaspeții pe care îi aduce hotelului un asemenea eveniment.

Se mai practică parteneriatele cu organizatori de evenimente, seminarii, workshop-uri, companii care pot aduce periodic oaspeți hotelului. Acest demers este benefic pentru identificarea de noi segmente de piață și, implicit, o mai bună targetare. Hotel Caro, de exemplu, are tarife și oferte speciale pe timpul concertelor importante din București. Hotelul mai are parteneriate cu companii

precum British Council pentru cei care vin la diferite examene și teste de limbă, iar, mai nou, oferte speciale pentru grădinițe - serbări.

Rin Grand Hotel deja se promovează drept sponsorul principal al Campionatului European de Snooker, JW Marriott Bucharest Grand Hotel își asociază brandul cu Balul Vienez, un eveniment caritabil care aduce un plus de imagine consistent.

#### **6. Adoptarea conceptului de responsabilitate socială corporatistă (CSR)**

Responsabilitatea socială corporatistă și certificările ecologice sunt pe trend în domeniul hotelier. Hotelul Vega din Mamaia este primul eco-hotel din România, certificat de către TUV Rheinland. Hotelul este dotat cu echipamente de gestionare a consumurilor de apă sau energetice, astfel încât să evite pe cât posibil poluarea. Acest lucru este cu siguranță un argument important mai ales pentru clienții străini. Și Crowne Plaza Romania s-a afiliat organizației Romania Green Building Council (Consiliul Român pentru Clădiri Verzi - RoGBC). Faptul că doar trei unități de profil la nivel național, respectiv Hotelul Crowne Plaza București, Hotelul Vega din stațiunea de litoral Mamaia și Hotelul Saturn din localitatea cu același nume de la malul Mării Negre, utilizează, în activitatea lor, tehnologii cu un grad de poluare redus susține aprecierea cu privire la ritmul lent de schimbare a atitudinii față de mediu.

Lanțul hotelier InterContinental a câștigat premiul National Business Travel Association (NBTA) pentru responsabilitate corporatistă. Acest premiu a fost obținut drept recunoaștere a eforturilor făcute pentru promovarea ideii de „hotel verde”. Același hotel este partener al unor organizații caritabile precum Casa Ioana, destinată celor fără adăpost, Principesa Margareta și altele.

#### **7. Implementarea unor programe de fidelizare și dezvoltarea cluburilor exclusiviste**

Hotelul Howard Johnson Grand Plaza face parte din grupul internațional Wyndham și, ca urmare, promovează și utilizează programul Wyndham Rewards de fidelizare a clienților. Acesta se adresează celor care folosesc servicii de cazare la unitățile afiliate acestui lanț (branduri precum Ramada, Days Inn, Travelodge etc.) și îi răsplătește pe membrii fideli prin nopți de cazare gratuite și reduceri la anumite linii aeriene. Howard Johnson a lansat și un program de fidelizare local, ce constă în vouchere de reducere la diverse servicii și outlet-uri ale hotelului, ca și la restaurante partenere. Dat fiind contextul general în care a fost lansat, acest program a fost denumit: „When everyone is giving less, we give more”.

Continental Hotels pune la dispoziția clienților programul de fidelizare VOILĂ. Principalul avantaj al acestuia este că nu limitează membrii la un singur brand. Membrii VOILĂ pot călători în numeroase destinații, se pot caza la orice hotel participant la programul VOILĂ și astfel pot câștiga puncte. Printre beneficiile membrilor se numără prioritatea la check-in și rezervări, up-grade la tipul de cameră, asistență și facilități speciale.

Rin Grand Hotel a abordat tot un program de fidelizare pe puncte: „Grand Client”. Există o schemă de acordare a punctelor care pot fi valorificate în diferite servicii sau tichete-cadou.

În cadrul InterContinental Hotels Group, oaspeții tuturor hotelurilor din lanț pot participa la același program de fidelitate Priority Club Rewards, votat în ultimii trei ani ca fiind cel mai bun program de acest gen din lume. Astfel, oaspeții pot câștiga puncte dacă se cazează în oricare dintre cele aproape 4.000 de hoteluri din portofoliul IHG din lume, punctele acumulate nu expiră niciodată, iar oaspeților li se garantează cazarea ori de câte ori o solicită, indiferent de gradul de ocupare. Alături de acestea – în funcție de nivelul la care a ajuns oaspețelul în cadrul programului pornind de la Club Member până la Ambassador și Royal Ambassador Member – mai sunt diferite beneficii suplimentare.

Hotelurile de 5 stele își promovează cardurile de fidelitate care atestă apartenența la cluburi exclusiviste. Membrii Marriott Exclusive beneficiază de reduceri de 20% din tarifele de cazare la hotelurile Marriott din mai multe orașe din lume și de 50% la închirierea sălilor pentru evenimente.

De asemenea, membrii Diamond Card Hilton au parte de reduceri substanțiale și la hotelurile partenere din întreaga țară, asistență personalizată pentru rezervări, invitații la evenimente exclusiviste etc. Posesorii cardului Gold-Points RADISSON SAS pot obține reduceri la hotelurile grupului Rezidor din întreaga lume, iar cei ai Priority Card Intercontinental adună puncte pe care le pot schimba chiar cu gratuități pentru cazare, mile de zbor, minute de convorbiri telefonice etc.

Lanțul spaniol Sol Melia (al treilea mare lanț hotelier din Europa și al treisprezecelea din lume) se remarcă prin programul de fidelitate numit Mas Rewards: fiecare client primește gratuit cardul Mas Rewards, care îi servește apoi pentru acumularea de puncte bonus, pentru fiecare ședere la hotelurile Gran Melia, Melia, ME, Innside, Tryp, Sol și Paradisus. Pentru fiecare dolar cheltuit în interiorul lanțului Sol Melia clientului i se acordă 10 puncte Mas Rewards. Punctele acumulate pot fi folosite apoi pentru: cazare gratuită, în peste 300 de hoteluri din întreaga lume, zboruri gratuite pe diverse rute ori servicii rent-a car.

Grupul de hoteluri Ana Hotels oferă cardul de loialitate Ana Hotels, printr-un program de fidelitate prin care turistul beneficiază de bonusuri de până la 8% la achiziții de servicii hoteliere. Cardul se obține pe loc la recepțiile hotelurilor dacă valoarea facturii este de minim 300 lei, coroborat cu o ședere minimă de două nopți, iar oaspețelul semnează formularul de aderare la Cardul de Loialitate la Ana Hotels.

#### **4. Concluzii**

Promovarea brandurilor premium se face cu eforturi legate de imagine; promoțiile nu sunt prea bine văzute de marketeri pentru această categorie de

hoteluri. Însă, odată cu criza, obiectivele de reducere a costurilor trec în prim-plan, chiar și pentru cei cu venituri mari, care înainte erau atrași mai ales de o promovare aspirațională.

Majoritatea hotelurilor abordează strategii de marketing în care componentele de PR și promoțiile au ponderea cea mai mare. Se pune un accent deosebit pe programele de fidelizare, pentru că este mult mai ieftin să păstrezi clienți decât să aduci alții noi.

În perioada de criză, economia industriei hoteliere ia o turnură neașteptată, în încercarea de a se menține pe linia de plutire, hotelurile trebuind să ia în considerare toate tehnicile operaționale și de marketing cunoscute. Și nu să caute acea tactică unică, specială care ar putea readuce totul la normal, pentru că nu există.

Experimentele sunt întotdeauna scumpe în ceea ce privește timpul și resursele umane. Se știe faptul că tacticile de bază cunoscute în departamentele de vânzări și marketing dintr-un hotel încă funcționează. Însă, în ultimii ani, mulți hotelieri s-au îndepărtat de această bază, în favoarea noilor tehnologii și a multor promisiuni nerealiste ale mediatizării sociale, nelegată neapărat de călătorii. Acest tip de socializare însă nu a avut impact asupra hotelurilor individuale.

---

## Bibliografie

---

- Barton, L. (2008). *Crisis leadership now: a real world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*, McGraw-Hill, New York
- Caruso, T.E. (1992). *Kotler: Future Marketers Will Focus on Customer Data Base to Complete Globally*, Marketing News, June
- Hartmann, J. (2011). "Crisis Management of the Hotel Industry in Finland", Bachelor Thesis *Hospitality Management*, pp. 9-13
- Iordache, C. (2012). "The loyalty – marketing tool for hotel organizations", "Ovidius" University *Annals Economic Sciences Series*, Volume XII, Issue 2
- Johnston, R., Clark, G. (2001). *Service Operation Management*, Prentice Hall, London, 2001
- Malhotra, R., Venkatesh, U. (2009). "Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1, 1, pp. 66-74, Emerald Group Publishing Limited
- Mankiw, N.G. (2011). *Principles of Microeconomics*, South Western Cengage Learning, Mason, USA
- OECD (2010). *Tourism trends and policies*, pp. 14-16
- Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23, 1, pp. 59-76
- Ribarić, R. (2010). "Implementation of new risk management opportunities in crisis management", *Tourism and Hospitality Management 2010*, Conference proceedings, pp. 570-576
- Weatherford, J. (1998). *The History of Money*, Crown Publishing Group
- Zeithaml, V., Bitner, M. (2000). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm*, Editura McGraw Hill, Boston
- \* \* \* *Studies Trend Hospitality Consulting&Management*