

**UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS DIN GALAȚI  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIO-UMANE**



**TEZĂ DE DOCTORAT**

**Oportunități de creștere a performanței  
economice în domeniul hotelier**

**Doctorand,  
Marin Raluca-Marilena**

**Conducător științific,** Prof. univ. dr Daniela Ancuța Șarpe

**Referenți științifici** Prof. univ. dr Mirela-Ionela Aceleanu  
Conf. univ. dr Dragoș Huru  
Prof. univ. dr Nicoleta Cristache

**Seria E1: Economie Nr. 16**

**Galați, 2019**

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul **ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul **ȘTIINȚE ECONOMICE**

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Domeniul **ȘTIINȚE UMANISTE**

Seria U 1: **Filologie - Engleză**

Seria U 2: **Filologie - Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul **MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

Seria C: **Chimie**

# CUPRINS

## Capitolul 1

### **Performanța organizațională - un concept evolutiv**

- 1.1. Stadiul actual al cunoașterii în domeniul performanței companiilor hoteliere
- 1.2. Conceptul de performanță organizațională
- 1.3. Evoluția și etapele conceptului Balanced Scorecard
- 1.4. Evoluția conceptului Balanced Scorecard către Total Performance Scorecard

## Capitolul 2

### **Organizarea și operaționalizarea afacerilor în domeniul hotelier- element definitoriu în economia organizației**

- 2.1. Considerații generale privind organizarea și operaționalizarea afacerilor în companiile hoteliere
- 2.2. Organizarea unei companii hoteliere
- 2.3. Tendințe în organizarea viitoare a rețelelor de hoteluri multinaționale
- 2.4. 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 prin intermediul metodei Balanced Scorecard
- 3.5. Procesul analitic de ierarhizare (prioritizare) a dimensiunilor și obiectivelor și analiza celor mai relevanți indicatori de performanță din industria hotelieră

## Capitolul 4

### **Oportunități de creștere a performanțelor pe baza analizei evaluării competențelor angajaților unor hoteluri ce aparțin unor rețele multinaționale**

- 4.1. Metodologia cercetării destinate analizei evaluării competențelor angajaților unor hoteluri ce aparțin unor rețele multinaționale
- 4.2. Analiza și interpretarea rezultatelor

## 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
- 5.3 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 conceptual pentru creșterea performanțelor economice în domeniul hotelier prin introducerea sistemelor de rezervări online**

- 6.1 Modelarea proceselor de maximizare a veniturilor unui hotel prin intermediul sistemelor de rezervări online
- 6.2. Implicațiile dimensiunilor asociate performanțelor sistemelor informatice de rezervări online asupra creșterii eficienței economice a activităților hoteliere și a gradului de ocupare a camerelor
- 6.3. Concluzii, implicații manageriale și direcții viitoare de cercetare aferente studiului corelațional

## **Bibliografie**

## **Anexe**

Lista tabelor

Lista figurilor

# Capitolul 1

## Performanța organizațională - un concept evolutiv

### 1.1 Stadiul actual al cunoașterii în domeniul performanței companiilor hoteliere

Performanța organizațională este una din cele mai importante variabile și fără îndoială cel mai important indicator al succesului unei organizații, indiferent de domeniul de activitate.

Importanța măsurării performanței rezultă din cele cinci atribute esențiale ale acesteia (Lohman et al., 2004<sup>1</sup>):

- ✓ monitorizare: măsurarea performanței efectiv înregistrate;
- ✓ control: identificarea și încercarea de diminuare a diferenței dintre nivelul planificat și cel înregistrat al performanței;
- ✓ îmbunătățire: identificarea oportunităților pentru îmbunătățirea situației actuale;
- ✓ coordonare: oferirea de informații pentru procesul decizional și facilitarea comunicării interne și externe;
- ✓ motivare: încurajarea îmbunătățirii continue a comportamentului la locul de muncă.

Literatura de specialitate în domeniul particularităților performanței companiilor hoteliere este relativ limitată, fiind focalizată în special pe implementarea unor sisteme de măsurare bazate pe metodologia Balanced Scorecard (Philips, 1999<sup>2</sup>, Evans, 2005<sup>3</sup>).

Performanțele hotelurilor sunt generate de diferite tipuri de activități (servicii legate de cazare, servicii destinate petrecerii timpului petrecut de clienți în cadrul lor, precum și servicii de alimentație) și implicit structuri de costuri și orientări strategice diferite (Harris and Mongiello, 2001<sup>4</sup>).

Majoritatea studiilor privind măsurarea performanțelor în industria hotelieră se bazează pe indicatori financiari tradiționali (Hoque K, 1999<sup>5</sup>, Phillips P., 1999<sup>6</sup>, Anderson et al., 2000<sup>7</sup>), deoarece

---

<sup>1</sup> Lohman, C., et al, "Designing a performance measurement system: A case study. European Journal of Operational Research, Vol. 156, 2004, pag.267-286.

<sup>2</sup> Phillips, P.A., "Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework", International Journal of Hospitality Management, Vol. 18, 1999, pag. 171-82.

<sup>3</sup> Evans N., "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 No. 5, 2005, pag. 376-390

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> Hoque K., "Financial Management and Performance in the UK Hotel Industry", British Journal of Industrial Relations, Volume 37, Issue 3, 1999, pag. 419-443.

<sup>6</sup> Phillips, P.A., "Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 11 No. 7, 1999, pag. 35-66.

<sup>7</sup> Anderson, R.I., Fok, R. and Scott, J., "Hotel industry efficiency: an advanced linear programming examination", American Business Review, Vol. 18 No. 1, 2000, pag. 40-48.

aceștia caracterizează performanțele financiare și efectele lor asupra performanțelor globale. Cei trei indicatori utilizați frecvent în economia financiară a 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<sup>8</sup>) 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<sup>9</sup>) sau ratei de creștere a veniturilor (Van Doren and Gustke, 2002<sup>10</sup>). În vederea depășirii acestor probleme, se recomandă utilizarea metodei Balanced Scorecard în măsurarea performanțelor hotelurilor (Huckestein and Duboff, 1999<sup>11</sup>, Banker et al., 2005<sup>12</sup>).

Unii dintre autori se referă la Balanced Scorecard ca la un sistem de măsurare multidimensional<sup>13</sup> sau un sistem de evaluare a performanței<sup>14</sup>, accentuând asupra interdependențelor perspectivelor pe care o implică conceptul. Alți autori se concentrează asupra aportului adus de Balanced Scorecard în performanța economică<sup>15</sup>, la care se adaugă ulterior considerentul de instrument de evaluare a performanței care reprezintă un factor cheie al succesului companiilor hoteliere<sup>16</sup>.

Performanțele companiilor hoteliere sunt condiționate de gradul de integrare a noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în procesele decizionale și activitățile acestora. Dezvoltarea tehnologiilor informatice destinate industriei hoteliere a determinat apariția unor soluții ce presupun utilizarea unor instrumente de automatizare a activităților din Front-Office și Back-Office, sisteme de rezervare pe Internet, sisteme de gestiune a bazelor de date ce conțin informații referitoare la clienți, integrate într-un singur proces care permite unui hotel să răspundă mai eficient la nevoile clienților (Van Hoof et. al, 2006<sup>17</sup>).

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Van Doren, C.S. and Gustke, L.D., "Spatial analysis of the US lodging industry", *Annals of Tourism Research*, Vol. 9 No. 4, 2002, pag. 543-630.

<sup>11</sup> Huckestein, D. and Duboff, R., "Hilton Hotels – a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40 No. 4, 1999, pag. 28-38.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Bontis N, Dragonetti N, Jacobsen K, Roos G, "The Knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, vol. 17, ISS 4, 1999, pag. 391 - 402.

<sup>14</sup> Mc Namara, C and Mong, S, "Performance Measurement and Management: Some Insights From Practice", *Australian Accounting Review*, vol. 15, 2005, pag. 14.

<sup>15</sup> Hanson, J, Towle, J, "The Balanced Scorecard: Not just another fad", *Credit Union Executive Journal*, vol. 40, 2000, pag. 12.

<sup>16</sup> Hsu, K-H, "Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R&D Project Performance Assessment", *Journal of American of Business*, Cambridge, vol. 7, 2005, pag. 189.

<sup>17</sup> 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.

## 1.2. Conceptul de performanță organizațională

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 și etapele conceptului Balanced Scorecard

Trebuie remarcat faptul că încă din anul 1992 Kaplan și Norton<sup>18</sup> 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.

Abordarea Balanced Scorecard-ului în context de management financiar are drept scop informarea și evaluarea potențialelor cheltuieli în funcție de impactul lor.<sup>19</sup> Dacă bugetarea tradițională pune, în general, accentul mai mult pe performanța financiară și mai puțin pe urmarea strategiei, utilizarea Balanced Scorecard-ului în cadrul organizațiilor le determină pe acestea să alinieze sistemul de bugetare la strategie.

Trebuie remarcat faptul că Balanced Scorecard-ul reprezintă un instrument de management polivalent, iar implementarea sa în activitatea organizațiilor poate contribui cu succes la creșterea performanțelor acestora.

---

<sup>18</sup> Kaplan, R.S and Norton, D.P. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance," Harvard Business Review, vol. 70, ISS, 1992, pag. 71.

<sup>19</sup> Andon, P., Baxter J., Mahama H., "The Balanced Scorecard: Slogans, Seduction and State of Play," Australian Accounting Review, vol. 15, ISS 1, 2005, pag. 29.

## Capitolul 2

### Organizarea și operaționalizarea afacerilor în domeniul hotelier- element definitiv în economia organizației

#### 2.1. Considerații generale privind organizarea și operaționalizarea afacerilor în companiile hoteliere

În vederea organizării și derulării afacerii hoteliere, conducerea strategică a acesteia trebuie să ia în considerare următoarele caracteristici ale serviciilor pe care le furnizează<sup>20</sup>:

- *Disponibilitatea condiționată* - camerele neocupate nu pot fi stocate și oferite spre vânzare într-o altă perioadă de timp;
- *Oferta limitată de servicii* - capacitatea de cazare nu se poate modifica în funcție de cererile clienților pe termen scurt;
- *Amplasarea unității de cazare* - reprezintă un element important în asigurarea unui grad de ocupare cât mai ridicat;
- *Costurile de operare mari* - conduc la acumularea unor costuri fixe mari care impun un anumit nivel de ocupare pentru a atinge punctul critic;
- *Sezonalitatea cererii* - impune strategii manageriale pe termen lung pentru asigurarea unor variații cât mai reduse a cererii.

#### 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. Separarea departamentelor în funcție de activitățile specifice este metoda cea mai răspândită de organizare a unui hotel.

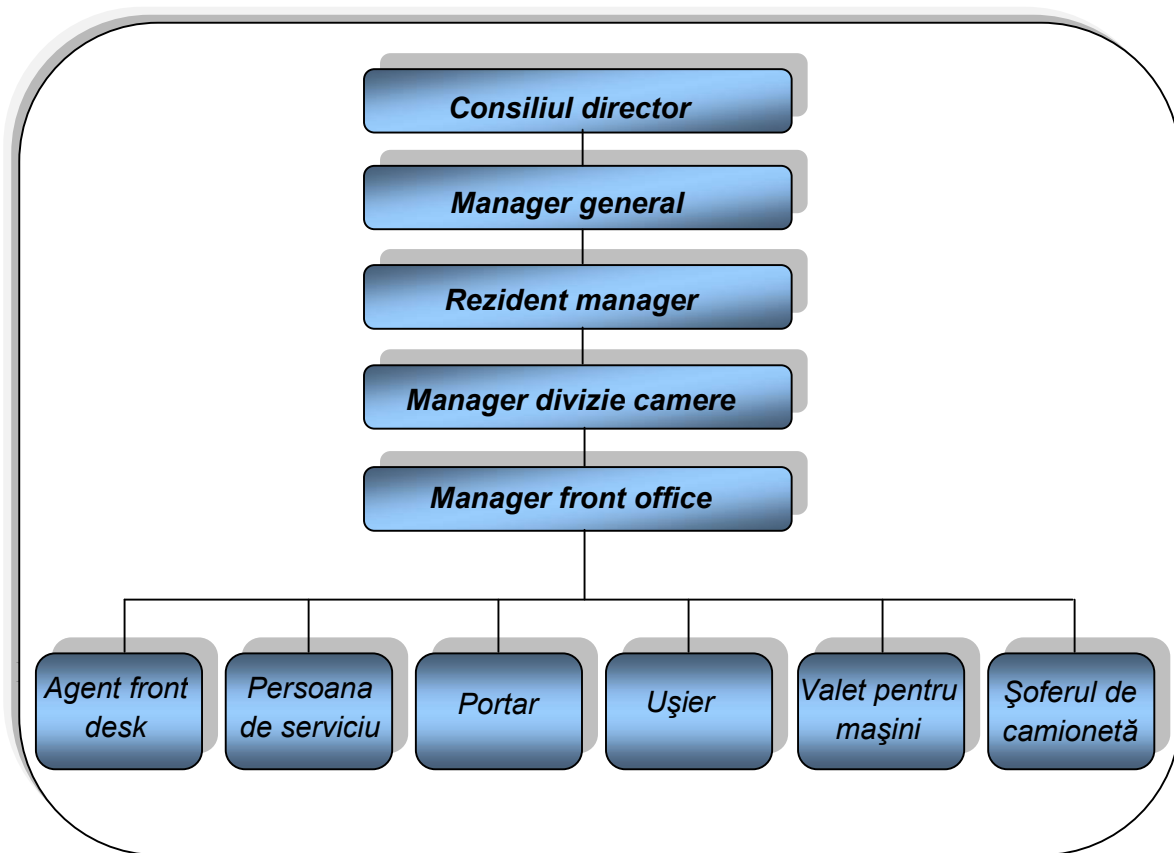
Lanțul de conducere specifică un raport clar de relații ale fiecărei persoane din organizație care trebuie urmărite prin comunicarea descendentă și ascendentă. În acest fel fiecare angajat știe cui

---

<sup>20</sup> Hayes D., Ninemeyer J., "Hotel Operations Management", Sage Publications, London, 2006, pag. 23.



fi este subordonat și cui trebuie să raporteze îndeplinirea sau neîndeplinirea sarcinilor prevăzute în fișa postului.



### 2.3. Tendințe în organizarea viitoare a rețelelor de hoteluri multinaționale

Tendințele de care trebuie să se țină seama în organizarea hotelurilor de succes se referă la următoarele aspecte: leadership vizionar, diversitate culturală, structură flexibilă descentralizată, concentrarea pe client, defecte zero, orientare pe rețea și informații în timp real.<sup>21</sup>

Dacă se are în vedere diversitatea culturală, aceasta înseamnă că o rețea hotelieră multinațională trebuie să răspundă la provocările interacțiunilor interculturale prin abilitățile cognitive, motivaționale și comportamentale ale managerilor lor.

Tehnologiile informatice de astăzi influențează toate componentele unei companii hoteliere, de la strategiile corporației la structura organizațională. Tehnologia informației trebuie să permită organizațiilor să reacționeze mai rapid la nevoile pieței și să asigure satisfacerea cererilor clienților rapid și corect. De asemenea, tehnologia informației trebuie să furnizeze informații corecte la timpul potrivit și pentru oamenii potriviți.

### 2.4. Cariere și oportunități în industria hotelieră

<sup>21</sup> <http://www.hotelemarketer.com/hotel-industry-news/future-hotel-trends-8-hotel-guest-demands-that-will-shape-hospitality/> accesat în data de 8 mai 2011.

Absolvirea unei specializări în managementul hotelier oferă în numeroase cazuri posibilitatea de a debuta în carieră pe un post de asistent manager în industria ospitalității. Modul de promovare în cadrul unei rețele hoteliere multinaționale se face printr-un program de training coordonat de managerii de resurse umane, pe baza unui sistem utilizat în toate filialele existente. Doar angajaților care se dovedesc foarte bine pregătiți pentru un anumit nivel le este acordată șansa de a promova. Pe măsură ce aceștia urcă pe scara ierarhică, responsabilitățile, dar și satisfacțiile acestora cresc proporțional<sup>22</sup>.

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.

---

<sup>22</sup> 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.

## Capitolul 3

### Măsurarea performanțelor companiilor hoteliere

Industria hotelieră globală se află într-o perioadă de redefinire a strategiilor de identitate de brand a lanțurilor hoteliere multinaționale, fiind confruntată cu nevoia realizării unor schimbări semnificative a structurii capitalurilor. În acest context, măsurarea performanțelor organizațiilor hoteliere are un impact major asupra proceselor de planificare a bugetelor și alocare a resurselor, formulării strategiilor de motivare a angajaților și îmbunătățirii serviciilor oferite clienților.

#### Abordări metodologice privind măsurarea performanței companiilor hoteliere

Sistemul de măsurare a performanței se bazează, conform lui Moreira<sup>23</sup> pe următorii șase indicatori principali: *folosirea celor mai adecvate resurse, calitatea acestora, timpul, flexibilitatea, productivitatea și capacitatea pentru inovație.*

Obiectivele clar definite trebuie să fie transformate în acțiuni tangibile, iar apoi să fie precizați factorii critici pentru succes, iar în final se urmărește măsurarea indicatorilor de performanță ai mediului care asigură dezvoltarea și competitivitatea companiei.

Conform studiului efectuat de Sink & Tuttle<sup>24</sup>, 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.*

După Andrade, Tachizawa și Carvalho<sup>25</sup>, modelul de management al hotelurilor 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.

#### Evaluarea performanței la nivelul companiilor hoteliere multinaționale prin intermediul metodei Balanced Scorecard

Este cunoscut faptul că un număr mare de "lanțuri hoteliere" și hoteluri "independente" au adoptat Balanced Scorecard-ul ca fiind instrumentul cel mai de succes din domeniul managementului performanței, care pune accent pe legăturile dintre măsurile financiare și nonfinanciare și orientările strategice ale organizației.

---

<sup>23</sup> Moreira, D.A. "Dimensões do desempenho em manufactura e serviço," São Paulo: Pioneira, 1996, pag. 34.

<sup>24</sup> Sink, D.S., Tuttle, T.C., "Planejamento e medição para a performance," Rio de Janeiro: Qualitmark, 1993, pag. 20.

<sup>25</sup> Andrade R., Tachizawa M., Carvalho P., „Gestão ambiental - enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável” 2<sup>a</sup> ed, São Paulo: MAKRON Books, 2002, pag. 87.

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 exploataării 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?

**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.

#### **Particularitățile dimensiunilor Balanced Scorecard în industria hotelieră**

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, etc.) 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<sup>26</sup>.

#### **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

---

<sup>26</sup> Figge F., Hahn T., Schaltegger S. and Wagner M., “The sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy”, Business Strategy and the Environment, Vol. 11, 2002, pag. 269-284.

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, cu scopul de a asigura un grad ridicat de loialitate.

În continuare, voi enumera zece dintre cei mai reprezentativi indicatori de performanță specifici industriei hoteliere.

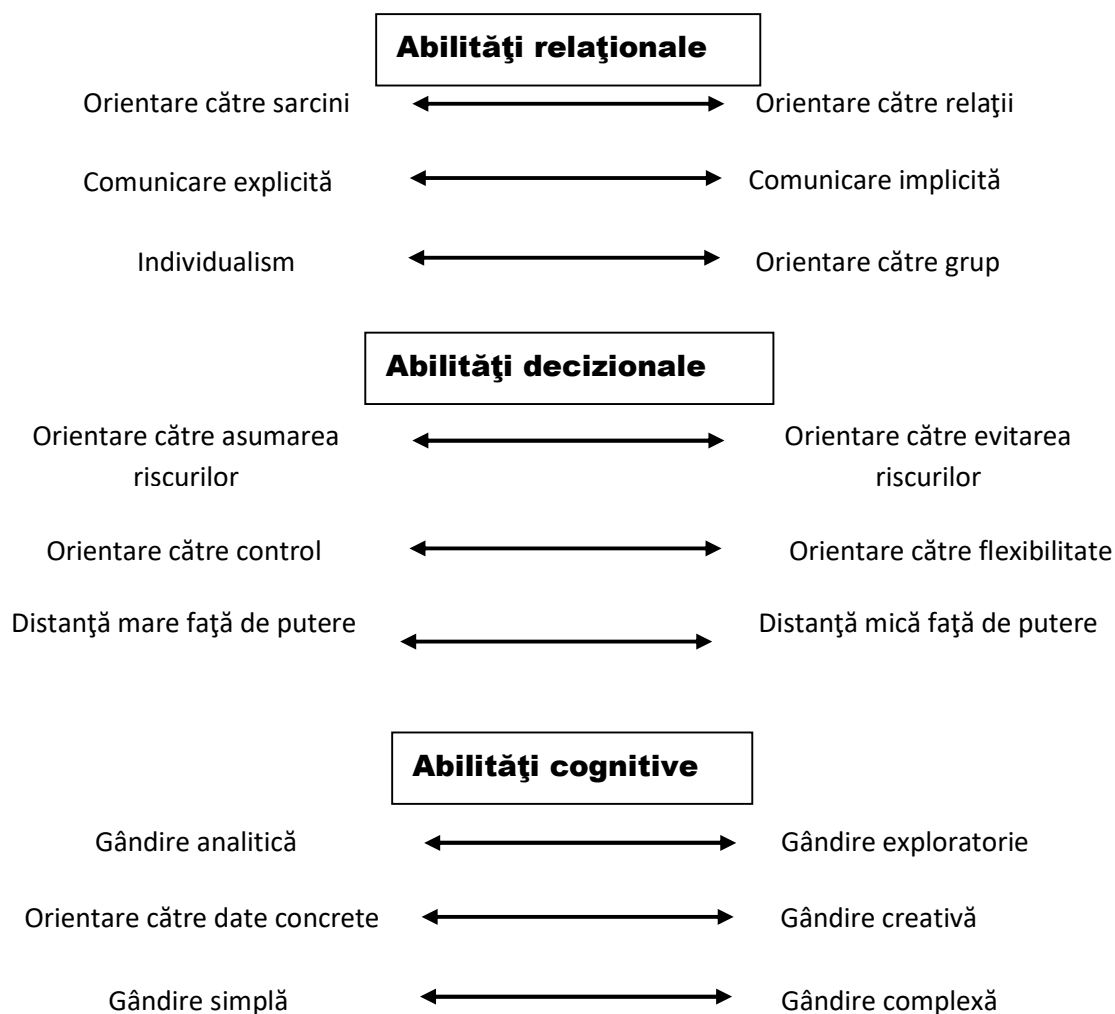
- ❖ Profitul operațional brut per cameră disponibilă (Gross operating profit per available room - GOPPAR)
- ❖ Venitul per cameră disponibilă (Revenue per available room - RevPAR)
- ❖ Rezervări online
- ❖ Camere ocupate prin mijloacele de rezervări
- ❖ Oaspeți per angajat (specific industriei ospitalității)
- ❖ 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 evaluării competențelor angajaților unor hoteluri ce aparțin unor rețele multinaționale

Principalul scop al cercetării constă în evaluarea competențelor angajaților din patru hoteluri (Mariott, Radisson Blu, Ramada și Golden Tulip). Instrumentul de cercetare este reprezentat de un chestionar on-line, conceput pe baza a trei dimensiuni culturale, care influențează decisiv performanțele hotelurilor analizate:

- **Abilități relaționale** (cum relaționează angajații hotelurilor cu diferite categorii de stakeholderi);
- **Abilități decizionale** (care sunt factorii care influențează deciziile angajaților hotelurilor incluse în eșantionul cercetării);
- **Abilități cognitive** (care sunt factorii care influențează gândirea angajaților hotelurilor incluse în eșantionul cercetării).



Pe baza unui proces de extrapolare a răspunsurilor înregistrate la cele 30 de întrebări ale chestionarului, am determinat setul de răspunsuri reprezentative pentru fiecare hotel în parte, pe care le-am inserat în cadrul chestionarului on-line postat pe website-ul [www.countrynavigator.com](http://www.countrynavigator.com).

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.

**Profil cultural al angajaților  
hotelului MARIOTT**



**Profil cultural al angajaților  
hotelului RADISSON BLU**



**Profil cultural al angajaților  
hotelului RAMADA**



**Profil cultural al angajaților  
hotelului GOLDEN TULIP**



## 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.

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

Cercetarea cantitativă pe care am realizat-o la hotelul RADISSON BLU București a avut în vedere testarea și validarea obiectivelor și ipotezelor formulate prin intermediul unor instrumente și metode statistice adecvate.

Scopul cercetării realizate în rândul turiștilor cazați la hotelul RADISSON BLU a avut în vedere studierea imaginii acestui hotel, faza de evoluție în care se găsește imaginea sa, modul în care această imagine influențează atitudinea turiștilor față de hotelul RADISSON BLU și implicit performanțele sale din perspectiva clienților, dar și opiniile, părerile, sugestiile și criticile turiștilor privind calitatea serviciilor oferite.

##### **A. Obiective principale**

1. Cunoașterea impresiei generale pe care o face hotelul RADISSON BLU în rândul publicului țintă;
2. Stabilirea gradului de cunoaștere a hotelului RADISSON BLU;
3. Stabilirea măsurii în care imaginea este apreciată ca fiind favorabilă sau nefavorabilă și a impactului său asupra performanțelor hotelului;
4. Determinarea intensității imaginii hotelului;
5. Identificarea fazei de evoluție în care se află imaginea : faza de creștere, de maturitate sau de îmbătrânire;
6. Stabilirea caracteristicilor imaginii: conținut, formare și evoluție, precizie, specificitate;
7. Cunoașterea modului de apreciere a hotelului pe piața turismului de lux din România;
8. Identificarea nemulțumirilor, recomandărilor și sugestiilor clienților privind serviciile hotelului RADISSON BLU.

##### **B. Obiective secundare**



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

În legătură cu imaginea hotelului RADISSON BLU, am formulat următoarele **ipoteze** :

1. Imaginea hotelului RADISSON BLU se afla în faza de creare.
2. Imaginea hotelului RADISSON BLU în rândul turiștilor este favorabilă .
3. Imaginea hotelului RADISSON BLU este diferită pe segmente de consumatori în funcție de : categoriile socio-profesionale, venituri, vârstă, sex, țară de proveniență.

#### **Interpretarea rezultatelor cercetării și formularea concluziilor**

Cercetarea realizată și-a propus studierea imaginii hotelului RADISSON BLU București, pe baza prelucrării unor informații de natură calitativă privitoare la opțiunile, preferințele, motivațiile turiștilor cazați în acest hotel.

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.

- Respondenții au considerat că hotelul RADISSON BLU se bucură de o notorietate ridicată.
- Marea majoritate a respondenților au ales hotelul RADISSON BLU datorită renumelui acestuia, urmași 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.
- 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.
- 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.

## Capitolul 6

### **Proiectarea unui model conceptual pentru creșterea performanțelor economice în domeniul hotelier prin introducerea sistemelor de rezervări online**

#### **6.1 Modelarea proceselor de maximizare a veniturilor unui hotel prin intermediul sistemelor de rezervări online**

În vederea modelării proceselor de maximizare a veniturilor unui hotel, vom utiliza două metode utilizate frecvent în cercetările operaționale, și anume programarea liniară și teoria 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 sistemele de rezervări online favorizează o transparență a informațiilor referitoare la cererile clienților, clasificate în funcție de data sosirii, durata sejurului, tariful în funcție de tipul de cameră.

Am prezentat 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 Implicațiile dimensiunilor asociate performanțelor sistemelor informatice de rezervări online asupra creșterii eficienței economice a activităților hoteliere și a gradului de ocupare a camerelor**

În cadrul acestui subcapitol, ne-am propus să identificăm prin intermediul unor metode statistice adecvate (ANOVA, regresii liniare) contribuția dimensiunilor de analiză asociate performanțelor sistemelor informatice de rezervări online la creșterea eficienței economice a activităților hoteliere și a gradului de ocupare a camerelor.

**Dimensiunile de analiză asociate performanțelor sistemelor informatice de rezervări online** sunt reprezentate de:

- **Dimensiunea operațională**, care vizează automatizarea gestiunii informațiilor referitoare la activitățile de rezervări online și alocare a camerelor în conformitate cu solicitările clienților ;

- **Dimensiunea strategică**, care reflectă modul în care tehnologiile informatice susțin procesele de management a transferului de cunoștințe strategice privind rezervările online între Back-Office-ul și Front-Office-ul unui hotel.

Rezultatele analizelor de regresie lineară demonstrează faptul că **cel mai important predictor**, atât al creșterii eficienței economice a activităților hoteliere, cât și creșterii gradului de ocupare a camerelor, a fost reprezentat de **dimensiunea strategică asociată efectelor implementării sistemelor informatice de rezervări online**.

### **6.3. Concluzii, implicații manageriale și direcții viitoare de cercetare aferente studiului corelațional**

Rezultatele acestei cercetări cantitative furnizează un suport util în procesul de luare a deciziilor de către managerii hotelurilor care au implementat sisteme informatice de rezervări online, în vederea înțelegerii profunde a implicațiilor dimensiunilor operaționale și strategice aferente acestora asupra creșterii eficienței activităților economice prin intermediul creșterii gradului de ocupare a camerelor.

Principala direcție de cercetare viitoare pe care o avem în vedere este reprezentată de coordonarea unor studii comparative privind efectele implementării sistemelor informatice de rezervări online în hoteluri din țări diferite; obiectivul principal al studiilor interculturale se va focaliza pe identificarea diferențelor de performanțe înregistrate de diverse hoteluri în urma implementării sistemelor informatice de rezervări online, prin intermediul unor studii de benchmarking, în care vom corela dimensiunile de analiză specifice unor modele consacrate de management intercultural cu cele două dimensiuni de analiză a performanței sistemelor informatice de rezervări online (operațională și strategică).

## 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. 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
4. Barabel M., Meier O., “*Manager*,” Dunod, Paris, 2006
5. Bardi J., “*Hotel Front Office Management*”, John Willey&Sons, Hoboken, New Jersey, 2011
6. Borsenik F. and Stuttts A.T., “*The Management of Maintenance and Engineering System in the Hospitality Industry*”, 4th Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1997
7. Charnes, A, Cooper, W and Rhodes, E, “*Measuring the efficiency of decision - making units*” European Journal of Operational Research, vol. 2, 1978
8. 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
9. 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
10. 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
11. De Wall, A., “*The future of the Balanced Scorecard: An interview with Robert S. Kaplan*”, Measuring Business Excellence, 7(1), 2003
12. Enz, C.A., “*Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*”, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010
13. 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
14. Evans, N., “*Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management 17 (5), 2005, pag. 376-390
15. Fercelli. A.M, Sire, B ”*Performance et Ressources Humaines*”, Economica, Paris, 1996
16. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R., Voss, C., “*Performance Measurement in Services Business*” CIMA, London, 1991

17. Gama K., Cavenaghi V., “*Measuring performance and Lean Production: a review of literature and a proposal for a Performance Measurement System*”, Proceedings of POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A., 1- 4 May, 2009
18. 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
19. Hsu, K-H, “*Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R&D Project Performance Assessment*”, The Journal of American of Business, Cambridge, vol. 7, 2005
20. Huckstein, D., Duboff, R., “*Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering*
21. Kaplan, R.S. and Norton, D.P, “*Measuring the strategic readiness of intangible assets*”, Harvard Business Review, vol. 85, ISS 2, 2004
22. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. “*Putting the Balanced Scorecard to Work,*” Harvard Business Review, vol. 71, ISS 5, 1993
23. Keyes J., „*Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy*”, John Willey and Sons, New Jersey, 2004
24. Little L., “*Internationalization in hotels: current aspects and development trends*”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 9 Issue 6, 2007, pag.187 - 192
25. Lomanno, M.V., “*The continuing evolution of the U.S. lodging industry: a twenty-year view*”, Cornell Hospitality Quarterly Vol. 51 (15), 2010
26. 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
27. Plum E., “*Cultural Intelligence: the art of Leading Cultural Complexity*”, Middlesex University Press, 2008
28. Pricop M., Vasilescu I., Nicolescu O., Plumb I., Verboncu I., „*Abordări moderne în managementul și economia organizației*”, Ed. Economică, București, 2004
29. Pulakos E.D., „*A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management*”, SHRM Foundation, Alexandria, 2004
30. Rampersad H.K., „*Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achive Performance with Integrity*”, Massachusetts: Butterworth – Heineman Business Books, Elsevier Science, May 2003
31. Reid R., Bojanic D., “*Hospitality Marketing Management*”, John Willey & Sons, New York, 2010
32. Sangster, A., Wolton, J. and McKenney, S., “*The International Hotel Industry – Corporate Strategies and Global Opportunities*”, Travel and Tourism Intelligence, London, 2001, pag. 68-77
33. 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

34. 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
35. Siguaw, J.A., "*Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives*", Journal of Travel Research 39 (2), 2000
36. Stellan, S. "*Practical Traveler; Canceling Room Gets Trickier*", 2003, disponibil la adresa web:
37. 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
38. Verboncu I., „*Management și performanțe*”, Ed. Universitara, București, 2005
39. Wiseman C., „*Creating Competitive Weapons from Information Systems*”, Snider Entrepreneurial Center, Wharton Management School, 2004
40. Xiao Q., O’Neil J., "*Work-Family Balance as a Potential Strategic Advantage: a Hotel General Manager Perspective*", Journal of Hospitality & Tourism Research, November 2010; vol. 34, 4: pag. 415-439