



UNIVERSITATEA ȘTEFAN CEL MARE DIN SUCEAVA
Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică

Str. Universității nr.13, 720 229, Suceava

Tel: Decanat – 0230 52 02 63, Secretariat: 0230 216 147 / 309, 315

Cont IBAN: RO40TREZ59120F330500XXXX

Cod fiscal: 4244423

Forma de învățământ: ID

Program de studiu : *Economia comerțului, turismului și serviciilor*
Anul II , sem II

MANAGEMENTUL FIRMELOR DE TURISM, COMERȚ ȘI SERVICII

Curs pentru învățământ la distanță

Conf. univ. dr. Carmen CHAȘOVSCI
Lect.univ.dr. Otilia BORDEIANU

2021

INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1.5	
ACTIVITATEA TURISTICĂ.....	5
1.1. <i>Natura activității turistice.....</i>	5
1.2. <i>Specificul și istoricul managementului în industria ospitalității.....</i>	6
1.3. <i>Elemente referitoare la istoria turismului</i>	8
CAPITOLUL 2.....	12
MANAGEMENTUL ÎN INDUSTRIA OSPITALIERĂ. CONCEPTE DE BAZĂ	12
CAPITOLUL 3.....	18
FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI TURISTIC	18
3.1. <i>Funcția de previziune-planificare.....</i>	18
<i>Termeni de bază în cadrul funcției de previziune</i>	19
3.2. <i>Funcția de organizare</i>	20
3.3. <i>Funcția de decizie. Delegarea de autoritate</i>	22
3.4. <i>Funcția de coordonare-antrenare.....</i>	24
3.5. <i>Funcția de control-evaluare</i>	26
CAPITOLUL 4.....	31
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII.	
MANAGEMENTUL PRODUCTIVITĂȚII ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII.....	31
4.1. <i>Managementul productivității în industria ospitalității</i>	33
CAPITOLUL 5.....	38
ETICA RELAȚIILOR DE AFACERI ÎN TURISM	38
CAPITOLUL 6.....	42
MANAGEMENT HOTELIER.....	42
6.1. <i>Activitatea de cazare</i>	42
6.2. <i>Tipuri de unități de cazare.....</i>	43
6.3. <i>Criterii de clasificare a obiectivelor de cazare.....</i>	44
6.4. <i>Sistemul de franchising în industria hotelieră</i>	47
6.5. <i>Clasificarea hotelurilor</i>	47
6.6. <i>Procesul managerial în domeniul hotelier</i>	49
6.7. <i>Activități conexe cu cea de recepție</i>	53
6.8. <i>Compartimentul de gospodărire a spațiilor de cazare.....</i>	53
6.9. <i>Compartimentul de protecție a hotelului</i>	54
6.10. <i>Compartimentul tehnic.....</i>	56
6.11. <i>Compartimentul de alimentație publică</i>	56
6.12. <i>Factori care influențează prețul (tariful) de cazare</i>	57
CAPITOLUL 7.....	61
MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ	61
7.1. <i>Conceptul de serviciu de alimentație publică</i>	61
7.2. <i>Particularitățile activității de alimentație publică</i>	61
7.3. <i>Analiza clienților din alimentația publică</i>	62
7.4. <i>Tipuri de unități de alimentație publică</i>	65
7.5. <i>Managementul activităților desfășurate în cadrul restaurantelor.....</i>	69
7.6. <i>Managementul sectorului de servire.....</i>	70
7.7. <i>Managementul sectorului de producție</i>	77
7.8. <i>Managementul realizării unei activități de alimentație profitabile</i>	80
CAPITOLUL 8.....	86
MANAGEMENTUL AGENȚIEI DE TURISM.....	86
8.1. <i>Conceptul de agenție de turism (agenție de voiaj)</i>	86
8.2. <i>Conceptul de tour-operator</i>	87

8.3. Personalul și structura organizatorică a unei agenții de turism	88
8.4. Baza de date constituită de agențiile de turism	91
8.5. Realizarea unui tour turistic (voiaj forfetar)	92
8.6. Operarea programelor de tour-turistic	92
5.7. Coordonarea pachetelor de servicii turistice	93
8.8. Realizarea broșurii tourului	93
BIBLIOGRAFIE	96

INTRODUCERE

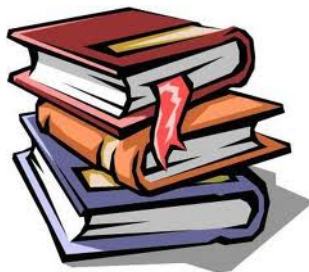
Managementul în turism, o lungă perioadă de timp, a fost un management care purta direct amprenta personalității managerului.

Astăzi, produsul turistic devine tot mai complex și mai dificil de promovat, cadrul juridic devine o componentă tot mai importantă în condițiile internaționalizării piețelor, întreprinderea turistică acționând într-un mediu tot mai complex. Eforturile sunt concentrate spre reducerea costurilor și creșterea profitului. Ca rezultat, apare necesitatea introducerii unor practici manageriale științifice în activitatea întreprinderilor, ca un mijloc de acțiune împotriva presiunilor crescânde cu care se confruntă industria turistică. Cursul abordează funcțiile managementului, aplicate la specificul organizațiilor din turism și servicii.

Adițional materialului de curs este obligatorie parcurgerea următoarelor materiale:
Chășovschi, C. et al. - "Centrele de Informare Turistică. Ghid Practic", EDP, București 2016, cap. B.02, pp. 22-34, pp. 151-152 (turism.gov.ro/wp-content/uploads/2016/02/Ghid-CIT-20161.pdf);

Chășovschi, C. et al. - "Satul bucovinean ca destinație turistică. Cum îl promovăm și protejăm", pp. 54-64 (<http://satele-bucovinei.ro/download/brosura-satele-bucovinei.pdf>)

Cursul de **Management în Comerț, Turism și Servicii** se adresează studenților din anul III, specializarea Management în Comerț, Turism și Servicii și are drept menire să facă cunoscută acestora maniera în care se desfășoară organizarea și conducerea activităților din această ramură a terțiarului, în toată specificitatea sa.



SCOPUL CURSULUI

- Realizează o educare eficientă a studenților în domeniul managementului turismului;
- Oferă cunoștințe de bază necesare în cariera profesională, fiind adaptat cerințelor practice din industria turismului;

Obiectivele cursului:

Cursul permite studenților:

O₁: să descopere metodele de management utilizate în turism;

O₂: să se familiarizeze cu modul de organizare și conducere din industria hotelăriei, din domeniul alimentației publice și cu modul de coordonare a activităților din agențiile de turism;

O₃: să dezvolte abilități de a elabora planuri viabile de dezvoltare a unor afaceri în acest domeniu.

Mod de evaluare:

Activitatea didactică se finalizează printr-un examen scris și oral, la sfârșitul fiecărui semestru. Pentru promovarea la această disciplină, fiecare student are următoarele obligații:

- să participe la orele de activități didactice în proporție de 80% și să realizeze un proiect pe tematica generală ce va fi comunicată de către coordonatorul lucrărilor practice;
- să obțină notă finală pentru activitatea desfășurată de minimum 5 (cinci),

pentru a avea dreptul să participe la examen.



CAPITOLUL 1

ACTIVITATEA TURISTICĂ

Turismul la ora actuală capătă noi dimensiuni datorită complexității piețelor și datorită creșterii exigenței clienților. Din prisma acestor premise, natura activității turistice stă baza studiului managementului turismului, fiind menită să dezvolte conexiunea dintre management și turism, dintre turism și alte domenii care îl influențează direct sau indirect.

Managementul în turism a fost pentru o mare perioadă de timp considerat ca fiind un management care era influențat în mare parte de personalitatea managerului. Astăzi, datorită creșterii complexității produsului turistic apare necesitatea introducerii managementului științific în activitatea întreprinderilor.

1.1. Natura activității turistice

Pentru a reuși să creeze o întreprindere la nivel microeconomic sau o industrie la nivel macroeconomic cu profil turistic de nivel mondial, activitatea desfășurată trebuie să se caracterizeze printr-un înalt profesionalism. Aceasta cu atât mai mult cu cât produsul turistic reprezintă rezultatul mai multor activități conexe.

Produsul turistic trebuie să fie privit mai ales în latura sa *intangibilă*. Multe din elementele activității din industria ospitalității – servicii hoteliere, de alimentație, transport etc. – sunt *tangibile*, dar factorul principal care determină atitudinea clienților față de produsul turistic vizează latura intangibilă a acestuia – *calitatea produsului turistic* cumpărat. Legat de aceasta, industria turistică, atât în ceea ce privește inputurile cât și outputurile, pune accentul pe *elementul uman*, ca element determinant al acestei activități.



Termenul “turism” provine din cuvântul englez “to tour” (a călători, a colinda), având semnificația de excursie. Creat în Anglia în secolul al XVIII-lea, desemnând inițial acțiunea de a călători în Europa, acest termen derivă la rândul său din cuvântul francez “tour” (călătorie, mișcare în aer liber, drumeție) și a fost preluat în majoritatea limbilor moderne, pentru a exprima acele călătorii realizate, în primul rând, în scop de agrement și recreere. Termenul francez “tour” derivă din cuvântul grecesc “tornos” și din cel latin “turnus” cu semnificația de circuit.

Termenul de *industria ospitalității* (hospitality industry) este folosit adesea în literatura vestică împreună cu termenele de turism și industria turistică, dar concentrându-și atenția asupra responsabilității personalului din această industrie de a fi gazde ospitaliere. Are așadar, un sens legat de înțelesul termenului de ospitalitate – primire, găzduire bună oferită cuiva.

Intervin unele aspecte care transformă profesia de lucrător și manager în turism într-o *profesie unică*. În cadrul unei întreprinderi cu profil turistic pot exista până la 8-9 tipuri de activități care funcționează simultan. Aceasta transformă munca într-o activitate diversificată și interesantă. Alt factor care asigură muncii un caracter dinamic se referă la *omniprezența clientului*. În industria turistică, în comparație cu industria manufacturieră avem de-a face cu caracteristici diferite ale muncii. Munca lucrătorilor din ramurile manufacturiere, prezintă adesea un grad ridicat de rutină. În domeniul ospitalității, natura muncii este complet diferită. Produsul muncii lucrătorului constă, într-o bună măsură, în relații umane. În turism, ca în orice activitate prestatoare de servicii, munca este mult mai apropiată de client.

Fiecare angajat are mai mult decât un șef, intervenind o relație mult mai strânsă, uneori directă cu clientul. Lucrătorul va întâlni și servi toate tipurile de clienți – dificili și pretențioși, de diferite vârste, celebri și anonimi, cu venituri diferite etc. Fiecare persoană cu care angajatul și managerul din turism va intra în contact va oferi posibilitatea acestora să învețe tot timpul lucruri noi despre natura umană și despre necesitatea perfecționării în vederea asigurării unor servicii de calitate. În condițiile în care specializarea și automatizarea

au fragmentat tot mai mult munca, activitatea din turism oferă nu numai responsabilitatea pentru propriul element din cadrul produsului turistic, dar și oportunitatea de a fi martor la satisfacerea clientului și chiar de a primi personal aprobarea sa.

1.2. Specificul și istoricul managementului în industria ospitalității

În prezentarea subiectului trebuie să avem în vedere că industria ospitalității presupune o activitate care oferă servicii, managementul unei organizații prestatoare de servicii fiind diferit.

Managementul în turism, o lungă perioadă de timp, a fost un management care purta direct amprenta personalității managerului. Puțini dintre conducătorii de unități din trecut din ramura turistică puteau fi considerați manageri în sensul curent al termenului. Investițiile erau mici, problemele conducerii resurselor umane erau practic nerecunoscute, majoritatea fiind afaceri familiale. La un nivel empiric, managementul reprezintă abilitatea de a oferi confort călătorului.

Astăzi, produsul turistic devine tot mai complex și mai dificil de promovat, cadrul juridic devine o componentă tot mai importantă în condițiile internaționalizării piețelor, întreprinderea turistică acționând într-un mediu tot mai complex. Eforturile sunt concentrate spre reducerea costurilor și creșterea profitului. Ca rezultat, apare necesitatea introducerii unor practici manageriale științifice în activitatea întreprinderilor, ca un mijloc de acțiune împotriva presiunilor crescânde cu care se confruntă industria turistică.

Principiile managementului general necesită adaptarea specială la industria turistică, în funcție de particularitățile acesteia, serviciul reprezentând elementul central în industria ospitalității. Încă de la începutul acestui secol se poate vorbi de un impact al teoriilor managementului asupra evoluției acestei ramuri. Două exemple din SUA:

a) Omul de afaceri, E.F. Statler, la începutul secolului XX (1908), a intuit necesitatea creării unei oferte speciale în domeniul hotelier pentru a răspunde nevoilor noii clase de mijloc americane. Ea a creat sloganul “A Room with a Bath for a Dollar and a Half” (o cameră cu baie pentru un dolar jumătate). Această idee a reprezentat o adevărată inovație, ce a revoluționat industria turismului în condițiile în care puținele camere cu baie care existau erau asociate turismului de lux. Statler a creat o standardizare a serviciilor hoteliere în toate unitățile sale, asigurând un nivel înalt de calitate. În plus, hotelurile sale au fost primele cu telefon în fiecare cameră. Lanțul hotelier creat de el este considerat unul dintre primele lanțuri hoteliere.

b) Vernon și Gordon Stouffer erau fiii proprietarului unui restaurant de succes. În anii '20 ei au urmat cursurile universității “Wharton School of Finance” unde au studiat ideile lui F. Taylor, Fayol și ale altor pionieri în management. Ca urmare a studiilor, ei au introdus conceptele învățate, care au transformat domeniul alimentației publice într-o industrie modernă. Activitatea de producție era supervizată de mama lor, frații Stouffer neputând realiza în acest fel dezvoltarea unui lanț de restaurante. În același timp ei nu doreau să se bazeze numai pe serviciile unui maestru bucătar, deoarece dacă ar fi intervenit schimbarea lui ar fi survenit o modificare în conținutul și calitatea preparatelor culinare. S-a încercat realizarea controlului managementului asupra producției culinare prin dezvoltarea unui set de rețete care pot conduce la crearea unor produse standard.

Introducerea producției culinare controlate de management prin intermediul rețetelor a îmbunătățit productivitatea acestei activități a redus costurile, rezultând un preț competitiv. De asemenea, s-au aplicat unele elemente ale managementului resurselor umane (vacanțe plătite, asigurări etc.).

Primele cursuri de management hotelier au fost oferite pentru prima oară de Cornell University în 1922. Dezvoltarea explozivă a circulației turistice a transformat această activitate într-o veritabilă industrie în care, pe măsura creșterii concurenței, a apărut

necesitatea aplicării unui management modern. Este o axiomă faptul că valoarea unei afaceri este bazată într-o mare măsură pe talentul managerial, managementul fiind un act dinamic care se justifică prin rezultate. Referitor la profesionalismul din turism s-a argumentat că “nu poți conduce un hotel ca pe o fabrică” sau că “managementul restaurantelor este o artă, nu o știință”. Managementul în domeniul turismului ca și în celelalte sectoare este mai întâi o știință și apoi o artă, având, ca în orice activitate productivă, ca obiectiv central obținerea de profit. Oricum, afacerile turistice sunt unice necesitând aplicarea unui set specific de principii și concepte. Există o competiție acerbă, în SUA – circa 50% din noile restaurante se închid în cursul primului an de activitate. Totuși, turismul este primul generator de locuri de muncă în 39 din statele Americii.

Un autor american relatează că a intervievat sute de manageri și de lucrători din industria turismului, întrebându-i de ce se consideră potriviți pentru această muncă. 90% din aceștia au răspuns: “Îmi plac oamenii” considerând că aceasta este principala calitate pentru succesul în această profesiune. Desigur, ideea de a fi sociabil este importantă, dar prezentă singură nu este suficientă. Esențială este puterea de a răspunde rapid la o varietate de situații neașteptate și imprevizibile care apar în această activitate. Odată cu urcarea în ierarhia managerială, lucrătorul în turism trebuie să demonstreze acele calități care vor câștiga cooperarea și respectul subordonaților. Cu cât poziția este mai înaltă, cu atât cunoștințele de “know-how” turistic trebuie să fie tot mai avansate, iar deprinderile referitoare la managementul resurselor umane cât mai perfecționate.

Un alt deziderat – pasiunea pentru această muncă. Industria turistică este o activitate non-stop, cu flux continuu, de multe ori angajații lucrând, în timp ce ceilalți se relaxează și se bucură de vacanță, de sărbători. În plus, activitatea în industria turistică se caracterizează prin sezonabilitate care poate conduce la unele tensiuni și conflicte între angajați.

Abordări de bază în studiul turismului

Cursul, prin specificul lui, folosește, în primul rând, abordarea managerială, dar utilizează și abordările istorică, instituțională și legislativă, în funcție de produs, situație economică, geografică, interdisciplinară și sistemică.

a) *Abordarea managerială* este realizată la nivelul firmei (microeconomic), concentrându-se asupra activității manageriale necesare unei întreprinderi de turism. Abordarea managerială este considerată cea mai importantă în studiul turismului. În condițiile în care intervin schimbări referitoare la produsele turistice, instituții, legislație, societate, trebuie modificată abordarea managerială pentru a fi adaptată noului mediu turistic.

b) *Abordarea instituțională* ia în considerație instituțiile și intermediarii care realizează activitatea turistică. Aceasta accentuează rolul unor instituții cum ar fi agenția de turism. Ea necesită investigarea organizării metodelor de operare, costuri, tipuri de servicii etc.

c) *Abordarea referitoare la produsele turistice* implică studiul diverselor tipuri de produse turistice și modul în care ele sunt produse, vândute, promovate și consumate.

d) *Abordarea istorică* presupune analiza activităților turistice și a organizațiilor din unghiul evoluției lor. Ea caută cauzele inovației, ale schimbărilor, creșterii sau declinului.

e) *Abordarea macroeconomică* analizează problematica cererii, ofertei, balanței de plăți, import, export, ocupare, alți factori economici. Această abordare este utilă în realizarea unui cadru de analiză a turismului și a contribuției sale la dezvoltarea economică.

f) Abordarea sociologică

Turismul tinde să devină o activitate socială. În consecință, sociologia studiază comportamentul turistic al indivizilor, grupurilor și impactul turismului asupra societății. Această abordare studiază obiceiurile și comportamentul atât ale gazdelor, cât și ale clienților.

g) *Abordarea geografică*. Abordarea geografică asupra turismului analizează așezarea (situarea) zonelor turistice, fluxurile umane create de destinațiile turistice, schimbările pe care dezvoltarea turistică le aduce asupra peisajului etc.

h) *Abordarea psihologică*. Deoarece indivizii au un comportament turistic diferit este necesar să se utilizeze o abordare psihologică.

i) *Abordarea juridică*. Datorită numărului mare de formalități de călătorie, legislație, contracte trebuie să existe și o abordare juridică.

j) *Abordarea sistemică* se impune atât la nivel micro cât și macroeconomic.

1.3. Elemente referitoare la istoria turismului

Fenicienii au fost probabil primii călători de afaceri. În Grecia Antică, începând cu 776 î.e.n., oamenii călătoreau la Jocurile Olimpice. În Imperiul Roman un cetățean bogat putea călători ușor. Romanii au construit un avansat sistem de drumuri fiind posibil să călătorească în medie 150-200 km/zi, folosind stațiile în care se puteau schimba caii după 8-10 km. Existența unei singure monede în cadrul imperiului a facilitat plata cazării și a mesei. Mai mult, exista un act juridic “Pax Romana” care garanta călătorului un înalt grad de securitate.

În Asia Mică, în timpul lui Alexandru Macedon (356-323 î.e.n.), la Ephesus circa 700.000 de călători participau la diverse serbări (acrobații, lupte de animale, magicieni etc.). Încă din acele vremuri, călătorii aveau ca destinații locurile sigure, plăcute și confortabile, stabilitatea imperiului contribuind la dezvoltarea călătoriilor.

Odată cu colapsul Imperiului Roman (476 e.n.), până la începutul epocii moderne (1450 e.n.), doar cele mai aventuroase persoane călătoreau. Călătoria nu mai era asociată cu plăcerea, ci cu pericolul, devenind tot mai dificilă. Ca excepție: pelerinajul religios din Evul Mediu.

Pașapoartele se consideră că au apărut în 1388 când Richard al II-lea a cerut pelerinilor (călătorilor) să aibă asupra lor permise înainte de a începe călătoria spre Franța. Motivul principal al călătoriei, mai ales pe distanțe lungi, îl constituiau afacerile.

Un exemplu de programe turistice – marele toururi organizat în sec. XVII-XVIII de diplomați, tineri aristocrați și savanți din Europa. Se vizitau cu această ocazie mai ales marile orașe din Franța, Italia, alte mari centre culturale ale Europei (Germania, Țările de Jos, Elveția). Ele durau câțiva ani (de regulă trei) iar la întoarcere erau cunoscute limbi străine, obiceiuri și cultura regiunilor vizitate.

În secolul al XIX-lea, erau dezvoltate sejururile în diverse stațiuni balneoclimaterice (cele din Germania, cele mai vestite) pentru tratarea diferitelor boli. Astfel, plecând de la simple resurse medicale s-au dezvoltat produse turistice complexe. În această perioadă stațiunile balneoclimaterice au devenit la modă, nu numai pentru aspectul curativ dar și pentru alte evenimente care se desfășurau acolo. Medicina și tratamentul unor boli au influențat dezvoltarea unor stațiuni turistice și a turismului.

Odată cu revoluția industrială (mijlocul secolului al XVIII-lea) s-au înregistrat importante dezvoltări ale activității de transporturi care, împreună cu evoluțiile economice și sociale intervenite, au contribuit la creșterea numărului de călători.

Scurt istoric al transporturilor

Diligențele sau poștalioanele au fost inventate în Imperiul Austro-Ungar în secolul al XV-lea, asigurând servicii regulate pe rute dinainte stabilite.

Transportul pe apă pe o bază organizată pentru persoane și bunuri a apărut pentru prima oară în Anglia în 1772.

Transportul feroviar. Căile ferate constituite în Anglia în 1825 au început să transporte pasageri odată cu 1830. Inițial, previziunile indicau un mic număr de pasageri, dar

tarifele oferite (1 penny/milă), mai mici decât cele ale poștalioanelor, au condus la creșterea continuă a cererii.

Transportul rutier cunoaște o dezvoltare vizibilă odată cu introducerea modelului T în 1908 în SUA, care, relativ ieftin, a revoluționat transportul creând o cerere pentru drumuri mai bune.

Transportul aerian. Primul serviciu regulat aerian a început în 1903, în Germania pe ruta Berlin-Leipzig-Weimar și întreprinderea respectivă a devenit mai târziu cunoscută sub numele de Deutsche Lufthansa.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII

Termenul de industrie ospitalității este folosit adesea împreună cu termenele de turism și industria turistică, dar sensul este strâns legat de înțelesul termenului de ospitalitate-primire, găzduire bună oferită cuiva.



Profesia de lucrător și manager în turism s-a transformat cu timpul într-o profesie unică. Elementele care conferă specificitate și unicitate muncii în turism sunt: omniprezența clientului, funcționarea simultană a mai multor tipuri de activități în aceeași unitate, caracterul serviciilor etc.

Industria ospitalității presupune o activitate care oferă servicii. Drept urmare și managementul desfășurat într-o unitate va avea un caracter specific, caracteristic unei organizații prestatoare de servicii.

Principiile managementului general necesită adaptarea specială la industria turistică, în funcție de particularitățile acesteia, serviciul reprezentând elementul central în industria ospitalității.

Turismul, prin natura sa este complex. Drept urmare, studiul său se poate face numai într-o manieră interdisciplinară, prin prisma mai multor abordări: abordarea managerială, abordarea instituțională, abordarea referitoare la produsele turistice, abordarea istorică, abordarea macroeconomică. Abordarea sociologică, abordarea geografică, abordarea psihologică, abordarea juridică și abordarea sistemică.

Noțiunile prezentate în prezentul capitol preced temele care se referă la managementul în industria ospitalieră, făcând posibilă înțelegerea abordărilor lui Mitzberg și Ley privind rolul managerului în turism.

TEST DE AUTOEVALUARE

1.1. Produsul turistic este rezultatul:

- a. mai multor activități conexe
- b. a unei singure activități, cea a turismului
- c. unor activități care se includ în sfera industriei ospitalității

1.2. Care dintre următoarele elemente fac parte din latura intangibilă a industriei ospitalității:

- a. serviciile hoteliere
- b. calitatea produsului turistic
- c. serviciile de alimentație
- d. elementul uman

1.3. Caracteristici ale industriei ospitalității:

- a. omniprezența clientului
- b. o multitudine de tipuri de activități care funcționează simultan



- c. produsul muncii constă într-o bună măsură în relații umane
- d. munca are un caracter dinamic

1.4. Selectați aspectele care corespund abordării geografice în studiul turismului:

- a. identificarea cauzelor eșecului
- b. așezarea zonelor turistice
- c. fluxurile umane create de destinațiile turistice
- d. schimbările pe care dezvoltarea turistică le aducea asupra peisajului

1.5. Abordarea macroeconomică analizează:

- a. Abordarea organizării metodelor de operare, costuri, tipuri de servicii etc.
- b. problematica cererii, ofertei, balanței de plăți

1.6. Selectați abordările de bază în studiul turismului:

- a. abordarea politologică
- b. abordarea sociologică
- c. abordarea psihologică
- d. abordarea macroeconomică
- e. abordarea microeconomică

1.7. Produsul turistic este caracterizat prin:

- a. Tangibilitatea serviciilor componente
- b. Intangibilitatea serviciilor componente
- c. tangibilitatea și intangibilitatea serviciilor componente

1.8. Apreciați prin A (adevărat) și F (fals) următoarele afirmații:

- a. produsul turistic devine din ce în ce mai dificil de promovat
- b. serviciul reprezintă elementul central al industriei turismului

1.9. Abordarea instituțională în studiul turismului:

- a. ia în considerare activitatea managerială la nivelul firmei (microeconomic) în turism
- b. ia în considerare instituțiile și intermediarii care realizează activitatea turistică
- c. necesită investigarea organizării metodelor de operare, costuri, tipuri de servicii etc.
- d. analizează problematica cererii, ofertei, balanței de plăți, import, export, ocupare, alți factori economici

1.10. Selectați dintre aspectele de mai jos pe cele care corespund abordării sociologice a turismului:

- a. turismul a devenit și devine în continuare o activitate socială
- b. analiza activităților turistice și a organizațiilor se realizează din unghiul evoluției lor
- c. comportamentul turistic al indivizilor, grupurilor și impactul turismului asupra societății
- d. studierea obiceiurilor și comportamentului gazdelor și clienților

Răspunsuri:

1.1.-a; 1.2.-b; 1.3.-a,b,c,d; 1.4.-b, c, d; 1.5.-b; 1.6.-b, c, d; 1.7.-c; 1.8.-a – A, b-A; 1.9.-b, c; 1.10.-a, c, d;

TESTE DE CONTROL



1. Care sunt caracteristicile specifice ale produsului turistic?
2. Ce înțelesuri se pot atribui conceptului de „industrie a ospitalității”?
3. Relevați deosebirea ce există între managementul turismului în perioada sa de început și semnificația sa actuală!
4. Motivați însemnătatea abordărilor de bază în studiul turismului și importanța acestora.

CAPITOLUL 2

MANAGEMENTUL ÎN INDUSTRIA OSPITALIERĂ. CONCEPTE DE BAZĂ



Managementul în turism a purtat foarte mult timp amprenta personalității managerului. Acest lucru se datorează tocmai importanței pe care o are acesta în coordonarea activității din industria ospitalității.

Cea dintâi calitate pe care trebuie să o întrunească aceștia este să le placă să lucreze cu oamenii. Putem afirma că aceasta este condiția cea mai importantă a reușitei lor și a unității pe care o conduc.

Acest capitol va prezenta câteva dintre conceptele de bază ale managementului industriei ospitalității: manager, roluri manageriale în concepția lui Mintzberg și Ley dorind să clarifice unele noțiuni care vor fi întâlnite pe parcursul celorlalte capitole care vor urma.

Cine este managerul?

Conform dicționarilor de management, managerul este identificat cu persoana care a fost desemnată să îndeplinească o activitate de management. Un bun manager este capabil ca în condițiile concurenței să conducă organizația către realizarea obiectivelor stabilite, indiferent dacă aceasta se referă la recuperarea investițiilor, la fluxul de numerar, îmbunătățirea produselor, dezvoltarea echipei manageriale, creșterea rapidă a încasărilor și a profitului etc. Managerul nu este persoana care, într-un mod simplu, îndreaptă organizația într-o direcție stabilită anterior, ci realizează aceasta prin intermediul unui continuu flux de schimbări și inovații.

Cercetările lui Mintzberg au permis o mai bună perspectivă la ceea ce managerul realizează în mod concret, lansând un concept derivat din domeniul artei dramatice.



Mintzberg afirmă că atunci când sunt pe o scenă, actorii adoptă structuri comportamentale identificabile cu personajele interpretate. În mod similar, când un individ devine manager, el adoptă anumite structuri comportamentale deoarece are poziția de manager.

Mintzberg a descoperit că cheia pentru înțelegerea a ceea ce managerii fac în realitate constă în clasificarea activităților în funcție de scopul acestora. Astfel, activitățile manageriale se pot clasifica în trei mari categorii – trei roluri:

- a) **roluri interpersonale;**
- b) **roluri informaționale;**
- c) **roluri decizionale.**

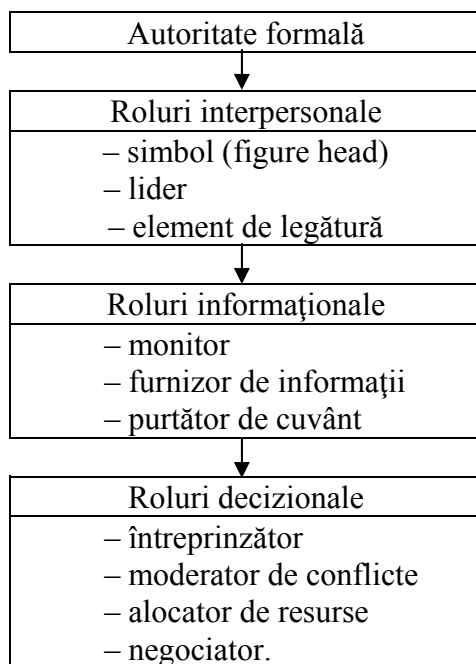


Fig. 1 – Rolurile manageriale

Rolurile interpersonale

1. *Simbol*

- de a fi disponibil pentru oaspeți, reprezentanți mass-media etc.;
- participare la conferințe, întâlniri;
- simbolizează compania și trebuie să îndeplinească anumite îndatoriri.

2. *Lider*

- ca lider, managerul integrează angajații în cadrul obiectivelor organizațiilor prin unele activități cum ar fi angajarea, pregătirea, promovarea, demiterea acestora. În esență, un lider își exercită autoritatea pentru a fi sigur că subordonații îndeplinesc anumite sarcini.

3. *Element de legătură*

- pentru a stabili sistemul de contacte prin care managerul se informează asupra mediului. El trebuie să-și fundamenteze un sistem de conexiuni - parteneri de afaceri, consultanți, puterea publică. În esență aceasta se referă la menținerea și îmbunătățirea unui sistem de legături externe prin care acesta poate în mod continuu să primească informații din afara lanțului de comandă

Rolurile informaționale

4. *Monitor*

- se bazează pe mijloace verbale de comunicare și vizează adunarea de informații necesare unei bune desfășurări a activității manageriale.

5. *Furnizor de informații*

- posedând informațiile de care angajații au nevoie, dar la care nu au acces, managerul poate și trebuie să le transmită.

6. *Purtător de cuvânt*

Rolurile decizionale

Activitatea managerială nu se rezumă la rolurile impersonale și informaționale, managerul trebuie să acționeze, să ia decizii.

- 7. *Întreprinzător* – prin acest rol managerul caută în mod constant noi idei pentru a-și îmbunătăți activitatea, pentru a analiza dacă potențialele oportunități sunt reale.
- 8. *Moderator de conflicte* – managerul trebuie să modereze unele conflicte care apar în afara controlului său (greve, incendii, furturi, evaziuni etc.). Aceste activități ocupă un mare volum din bugetul de timp al managerului, atât datorită faptului că managerii incompetenți ignoră situațiile de conflict până când ating proporțiile unor adevărate crize, cât și faptului că managerii competenți nu pot anticipa toate consecințele acțiunilor ce au loc în firmă.
- 9. *Alocator de resurse* – managerul decide modul de folosire a resurselor (umane, materiale, financiare, timp).
- 10. *Negociator* – o importantă pondere din bugetul de timp al managerului este consumat de activitățile de negociere (sindicate, organisme publice, patroni) deoarece ei dispun de informațiile vitale care sunt necesare în procesul de negociere.

Studiul lui dr. David Ley (James Madison University), referitor la rolurile managerilor în industria ospitalității, analizează un eșantion de manageri din industria hotelieră obținând următoarele rezultate:

1. *Symbol – reprezentant*

- a) Disponibilitate pentru clienți, pentru publicul extern.
- b) Participare la activități sociale ca reprezentant al hotelului.
- c) Semnarea documentelor ca reprezentant al hotelului etc.

2. *Lider*

- a) Evaluarea calității activității subordonaților.
- b) Implicarea în politica de personal (angajare, conducere, promovare, creșteri de salarii etc.).
- c) Folosirea autorității pentru a ne asigura că subordonații îndeplinesc sarcinile.
- d) Încurajarea și/sau criticarea acțiunii subordonaților.
- e) Delegarea activităților de rutină pe cât posibil pentru subordonați.
- f) Stimularea angajaților pentru obținerea de rezultate corespunzătoare.

3. *Element de legătură*

- a) Participarea la conferințe și întâlniri pentru menținerea contactelor.
- b) Implicarea în consilii, organizații, cluburi care asigură contacte utile.
- c) Dezvoltarea relațiilor personale cu oameni din afara hotelului, care sunt implicați în afacere (furnizori, cumpărători etc.).
- d) Dezvoltarea contactelor cu liderii de opinie.

4. *Monitor*

- a) Permanentă informare referitoare la grupurile informaționale.
- b) Ținerea pasului cu schimbările și tendințele pieței.
- c) Adunarea de informații despre clienți, competitori, asociați.
- d) Vizite în cadrul companiei.
- e) Studiarea noilor idei care apar în afara organizației.

5. *Furnizor de informații*

- a) Continua informare a angajaților hotelului cu informații adecvate.
- b) Transmiterea ideilor din exterior spre cei interesați din cadrul organizației.
- c) Organizarea de ședințe pentru furnizarea de informații către angajați.
- d) Delegarea responsabilității unor informații către subordonați.

6. *Purtător de cuvânt*

- a) Informarea cercurilor de afaceri despre activitatea hotelului.
- b) Conducerea activității de relații publice.
- c) Permanentă informare a publicului despre activitățile și planurile hotelului.

7. *Întreprinzător*

- a) Conceperea proiectelor pentru îmbunătățiri organizaționale.
- b) Exploatarea oportunităților de creștere a hotelului.
- c) Controlul schimbărilor în organizație.
- d) Stabilirea priorităților referitoare la proiectele de îmbunătățire a activității hotelului.

8. *Moderator de conflicte*

- a) Răspunderea pentru evenimentele neprevăzute.
- b) Rezolvarea conflictelor între subordonați.
- c) Rezolvarea plângerilor angajaților.
- d) Rezolvarea conflictelor între propriul hotel și alți parteneri de afaceri.
- e) Inițierea de acțiuni rapide ca răspuns la o criză (de exemplu, defectarea unui echipament, client dificil etc.).
- f) Ajutarea șefilor de compartimente pentru rezolvarea unor probleme urgente (ex. lipsa forței de muncă sau a unor materii prime, materiale etc.).

9. *Alocarea de resurse*

- a) Programarea muncii (ce, când și cum trebuie realizată).
- b) Distribuirea resurselor din buget.
- c) Decizii referitoare la programele pentru care trebuie asigurate resurse.
- d) Desemnarea forței de muncă către anumite activități și sarcini.

10. *Negociator*

- a) Negocierea de contracte, tranzacții.
- b) Negocierea cu grupuri din afara întreprinderii.

Dintre aceste roluri, Ley menționează că trei sunt cele mai importante.

1. *Rolul de lider*

Este deosebit de important în industria ospitalității. Acesta tinde să reflecte caracterul și spiritul unei organizații din această industrie. Drucker sublinia că dacă organizația este într-o formă bună, aceasta este deoarece calitatea oamenilor din pozițiile manageriale este bună.

2. *Rolul de monitor*

Multe din activitățile realizate de manageri în industria ospitalității își au rădăcinile în activitățile legate de adunarea, prelucrarea și transmiterea de informații. Studiul lui Ley confirmă că managerii tind să dedice cel mai mare timp acestui rol. Aceasta înseamnă că primirea și comunicarea de informații constituie un element foarte important al activității managerului. În acest mod ești capabil să transmiți subordonaților informații importante care altora le sunt inaccesibile și să-i informeze pe cei din eșaloanele superioare.

3. *Rolul de întreprinzător*

Pentru industria ospitalității, rolul de întreprinzător constituie un criteriu major pentru clasificarea managerilor în eficienți și neeficienți. Când un manager este creativ, inovator și generator de creștere prin intermediul profitului, fiind eficient, atunci acesta este un manager întreprinzător.

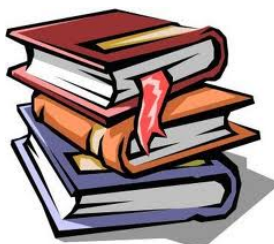
Rezultatul studiilor lui Mintzberg și Ley indică că activitatea de manager la un anumit moment în timp este influențată de patru variabile:

1. Organizația respectivă (hotel, restaurant, agenție de turism) și cerințele ei specifice.
2. Poziția ierarhică în cadrul organizației și funcțiunea în care este implicat (prepararea alimentelor, marketing, contabilitate, întreținere etc.).
3. Impactul propriei personalități și a stilului managerial asupra activității.
4. Schimbări, restricții care apar în activitate, cum ar fi cele atribuite factorilor sezonieri (sezon estival) sau urgențelor temporare (neprezentarea la program a unor lucrători).

Datorită presiunilor care există în cadrul muncii manageriale, gradul în care managerul este conștient de propriile atuuri și puncte slabe, de inevitabilele dificultăți cu care se confruntă industria turistică, precum și înțelegerea tuturor variabilelor care intervin în muncă, îi permit acestuia să-și construiască o bună carieră în acest domeniu.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII

Managerul este identificat cu persoana care a fost desemnată să îndeplinească o activitate de management. Cu toate acestea, acesta nu este persoana care, într-un mod simplu, îndreaptă organizația într-o direcție stabilită anterior, ci realizează aceasta prin intermediul unui continuu flux de schimbări și inovații.



Cursul a vrut a avut menirea să prezinte rolurile multiple pe care le poate avea managerul din perspectiva unor studii consacrate ale lui Mintzberg și David Ley.

Noțiunile incluse în acest capitol sunt absolut necesare pentru a permite înțelegerea complexității activității manageriale în domeniul industriei ospitalității. Conceptele prezentate tind să reflecte caracterul și spiritul unei organizații din această industrie. Rolurile managerului în industria ospitalității nu sunt determinate doar de funcțiile specifice managementului, ci și de complexitatea și caracteristicilor serviciilor.

Managerul este persoana care îndreaptă organizația într-o direcție stabilită anterior, însă realizează acest lucru prin intermediul unui flux de schimbări și inovații.

Cercetările lui Mintzberg și ale lui Ley au permis o mai bună perspectivă la ceea ce managerul realizează în mod concret, lansând roluri manageriale menite să particularizeze multitudinea responsabilităților manageriale.

Toate acestea vor face mai facilă înțelegerea capitolelor următoare, a funcțiilor manageriale în industria hotelieră, a procesului managerial etc.

TESTE DE AUTOEVALUARE:

2.1 Conform studiului lui David Ley, rolul de simbol al managerilor în industria ospitalității include:

- a. disponibilitate pentru clienți, pentru publicul extern
 - b. delegarea activităților de rutină pe cât posibil către subordonați
 - c. participarea la activități sociale ca reprezentant al hotelului
 - d. semnarea documentelor ca reprezentant al hotelului
- participarea la conferințe și întâlniri pentru menținerea contactelor

2.2. Enumerați rolurile manageriale care, în concepția lui Ley sunt cele mai importante!

2.3. Clasificarea lui Mitzberg a activităților manageriale include:

- a. rolurile interpersonale
- b. rolurile informaționale
- c. rolurile decizionale

rolurile formale

2.4. Conform studiului lui David Ley, rolul de monitor al managerilor în industria ospitalității include:

- a. transmiterea ideilor din exterior spre cei interesați din cadrul organizației
- b. permanenta informare referitoare la grupurile informaționale
- c. adunarea de informații despre clienți, competitori, asociați
- d. vizite în cadrul companiei

studierea noilor idei care apar în afara organizației



Răspunsuri:

2.1. a, c, d; 2.2. rolul de lider, rolul de întreprinzător, rolul de monitor; 2.3. a, b, c; 2.4. b, c, d, e.

TESTE DE CONTROL



1. Motivați corelația managerului din industria ospitalității cu rolurile care le-au fost atribuite de către Mintzberg și David Ley, prin prisma specificului serviciilor.

2. Care dintre rolurile manageriale descrise în capitolul anterior sunt menite a realiza corespondența dintre mediul intern și cel extern al

întreprinderii din turism?

3. Dintre rolurile managerilor în industria ospitalității evidențiate de David Ley, separați cele care au în vedere angajații și activitățile interne ale organizației!

CAPITOLUL 3

FUNCTIILE MANAGEMENTULUI TURISTIC

Prezentarea particularităților managementului turistic poate fi făcută și din perspectiva funcțiilor managementului.



Activitatea în cadrul industriei ospitaliere nu se desfășoară haotic, ci urmând fluxul determinat de funcțiile manageriale: previziunea și planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea personalului, încheindu-se cu controlul și evaluarea.

În acest capitol sunt descrise fiecare dintre aceste funcții și modul în care se reflectă fiecare dintre ele în dimensionarea rezultatelor activității.

Un management eficient nu poate exista fără punerea în practică a acestor funcții, și fără corelarea acestora cu specificul activității din turism. Lipsa corelării lor duce, mai devreme sau mai târziu, la eșec, confuzie în muncă și nerealizarea rezultatelor propuse.

3.1. Funcția de previziune-planificare

În general, există un consens referitor la importanța existenței previziunii și planificării într-o organizație. Dar cu toate acestea această funcție este neglijată deoarece aplicarea ei necesită eforturi mari, incertitudinea fiind o componentă principală.



Managementul eficient începe întotdeauna cu planificarea, adică cu stabilirea obiectivelor, a planurilor și a programelor de acțiune. Absența previziunii conduce la două tipuri de probleme. Mai întâi, apare confuzia în muncă, deoarece angajații trebuie să știe ceea ce managerul așteaptă de la ei. În al doilea rând, angajații pentru a rezolva această confuzie, realizează propriile lor previziuni care pot să se bazeze pe obiective divergente cu cele ale

organizației, existând un anumit grad de risc în atingerea obiectivelor organizației.

În economiile în tranziție, în afara cauzelor datorate managementului, apar limitări ale aplicării funcției de previziune din cauza caracterului dificil al mediului extern al întreprinderii, al constrângerilor deosebite de capital cu care acestea se confruntă, al cadrului legal în continuă schimbare. Toate acestea determină ca orizontul de timp avut în vedere de management să fie unul scurt și foarte scurt.

Factorii care influențează nevoia de previziune se referă la:

- Gradul de concurență cu care se confruntă întreprinderea;
- Experiența și educația managerului sau echipei manageriale;
- Etapa ciclului de viață în care se află întreprinderea.

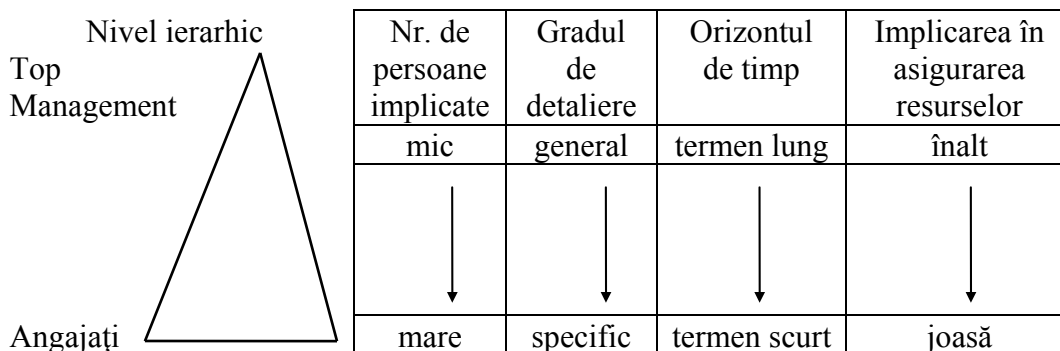
Previziunea-planificarea reprezintă munca pe care managerii și angajații o realizează pentru a vizualiza viitorul într-un mod concret și pentru a determina căile de acțiune care vor conduce la îndeplinirea scopurilor organizației într-o anumită perioadă. Nerealizarea previziunii contribuie la apariția problemelor, crizelor, conflictelor într-o organizație.

Exemple:

a) Ospătarul care nu-și planifică riguros deplasările dintre sala de servire și bucătărie, în funcție de nevoile concrete ale sectorului său de servire. În acest mod, el își va irosi două resurse importante: timpul și energia. La sfârșitul programului va constata că a muncit mai mult decât colegii săi dar a încasat mai puțin.

b) Un restaurant care se confruntă cu epuizarea stocurilor pentru diverse materii prime, din cauza previziunii operaționale necorespunzătoare. Rezultatul: pierderea unor clienți prezenți și potențiali, afectarea imaginii restaurantului etc.

Cu cât nivelul ierarhic la care previziunea are loc este mai înalt, cu atât vor fi implicate mai puține persoane în realizarea previziunii iar natura planului ce va rezulta va fi mai generală. La niveluri inferioare, planificarea implică mai multe persoane și detalii.



Termeni de bază în cadrul funcției de previziune



– Strategia: ansamblul de decizii, modul în care o întreprindere își concepe dezvoltarea pe termen lung prin prisma rezultatului interacțiunilor dintre mediul intern și extern al întreprinderii.

– Politica (tactica) întreprinderii: setul de obiective pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acestora, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile majore de întreprins, principalii responsabili și executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globali și parțiali. Ea include reguli, metode, proceduri, standarde și bugete, arătând modul concret în care vor fi îndeplinite obiectivele. Politicile se caracterizează printr-un orizont de timp mai redus (0,5-2 ani) și printr-un grad de detaliere mai pronunțat, incluzând elemente cu caracter operațional.

– Regulamentele (regulile) – arată ce trebuie sau ce nu trebuie să fie făcut într-o anumită situație, nelăsând executarea unor sarcini la discreția angajaților.

Exemplu: Regulamentul de desfășurare a activității în bucătăria unui restaurant.

– Metodele și procedurile – indică cum o anumită activitate standard va fi efectiv realizată.

Exemplu: Tranșarea cărnii în bucătăriei și laboratoare de carmangerie.

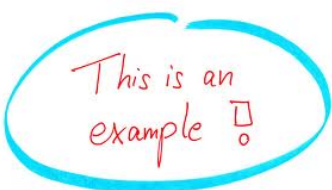
Înregistrarea turiștilor în hotel

Standardele: rezultatele care urmează să fie obținute.

Exemplu: Standardele de calitate din alimentație. Timpul necesar înregistrării turiștilor în hotel.

Bugetele: asigură în expresie financiară, dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor și în final evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelele din bugete.

Stabilirea obiectivelor avute în vedere de organizație trebuie să înceapă cu cea mai importantă persoană din cadrul afacerii – clientul. În consecință, în tot ceea ce organizația întreprinde trebuie să existe abordarea de marketing.



Exemple:

Personalul de la recepția unui hotel era criticat ca fiind rece și impersonal. Recepția era permanent aglomerată și lucrătorii erau permanent sub presiune din cauza așteptării. Șeful

recepției a sugerat ca fiecare lucrător să adopte o regulă: “Întotdeauna să zâmbești la client în timpul primelor tale cuvinte”. S-a stabilit de asemenea că trebuie reamintită această regulă celor care o uită. În timp de o săptămână, zâmbetul a devenit un obicei și mulți din clienți au răspuns cu un zâmbet, atmosfera a devenit mult mai prietenoasă.

Obiectiv: Fii mai prietenos.

Comportament: Zâmbetul.

Măsura: Inspecția informală.

O întreprindere de alimentație a considerat că înființarea unei unități cu servire rapidă (fast-food) ar atrage clienții. Când managerul a luat inițiativa înființării unității, a stabilit în ce constă un serviciu rapid, servirea efectuându-se la masă:

- clienții să găsească un meniu la fiecare loc din restaurant;
- clienții sunt serviți cu băutura dorită în maximum două minute;
- comanda este luată în primele trei minute;
- servirea va avea loc în primele șase-zece minute.

Obiectivul: Servire rapidă.

Comportament: Respectarea standardelor.

Măsură: Managementul eșalonează realizarea servicii.

În industria ospitalității este respinsă ideea conform căreia – activitatea de planificare-previziune este exclusiv o funcție a managementului. Ea apare la toate nivelele organizației. Lucrătorii trebuie să aibă în vedere elementele previziunii pentru ca activitatea respectivă să poată fi realizată cu succes.

3.2. Funcția de organizare

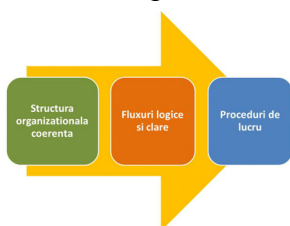
O bună organizare trebuie să fie capabilă să preîntâmpine sau să soluționeze situațiile de urgență destul de frecvente în această ramură, care reprezintă situațiile de nonrutină în care nimeni nu știe cu certitudine ce are de făcut.

Problemele organizatorice cu care se confruntă întreprinderile sunt în mod fundamental influențate de dimensiunile acestora. Penrose (1959) a subliniat că “diferențele dintre structura întreprinderilor mici și mari sunt atât de evidente încât e greu să vezi că acestea sunt două specii ale aceluiași gen... nu poți defini o omidă și apoi să folosești aceeași definiție pentru un fluture”. Pentru întreprinderile de dimensiuni mici existența unei structuri formale nu e neapărat necesară. Chiar în aceste condiții este necesar ca fiecare salariat să aibă bine delimitate sarcinile sale în întreprindere. Absența unei structuri organizatorice complexe permite o luare rapidă a deciziei și realizarea de comunicații efective la nivelul grupului de muncă, precum și între acesta și management.

Odată cu creșterea întreprinderii și necesitatea folosirii delegării de autoritate, a altor metode și tehnici de management, apare necesitatea existenței organizării formale. Așadar, creșterea va determina schimbarea structurilor manageriale și organizatorice ale firmei. Mărirea firmei determină măsura în care întreprinderea va realiza delegarea de autoritate, va folosi metodele și tehnicile de management, va apela la managerii profesioniști.

În acest proces, întreprinderea poate cunoaște următoarele etape organizatorice (Longenecker și Moore, 1991):

1. Întreprinderea poate fi compusă dintr-o singură persoană;
2. Întreprinzătorul exercită coordonarea activităților lucrătorilor care realizează activitățile de bază ale întreprinderii;
3. Apare un nivel intermediar ierarhic. Apariția acestuia reprezintă un moment dificil pentru întreprinzător datorită renunțării la managementul personal aplicat până la această etapă.



Întreprinzătorul, datorită creșterii complexității activității, va acționa în continuare prin intermediul unui nivel intermediar de management.

4. Etapa organizării formale. Formalizarea managementului implică descrierea posturilor, realizarea organigramei, fundamentarea procedurilor de control, elaborarea programelor de acțiune.

Unele practici de management formal apar înainte de această etapă. Flexibilitatea și informalitatea constituie atuuuri ale întreprinderilor mici și mijlocii, dar odată cu procesul de creștere intervine necesitatea unei mai mari formalități în realizarea funcțiilor manageriale. În același timp, apar unele limite ale existenței informalității ca, de exemplu, faptul că informalitatea excesivă poate constitui o posibilă sursă de conflict în organizație. Prin apariția organizării formale și a creșterii dimensiunii întreprinderii, managerii trebuie să acționeze pentru păstrarea avantajelor întreprinderii mici (lipsa birocrăției, flexibilitate, relații de muncă mai bune etc.). Literatura de specialitate nu insistă în suficientă măsură asupra importanței acestui aspect. Respectarea acestui principiu poate conduce la crearea unor întreprinderi mari care se pot bucura de unele din caracteristicile celor mici și mijlocii, crescând competitivitatea acestora.

Odată cu trecerea întreprinderii de la etapa unu la patru se schimbă structura activității întreprinzătorului în sensul scăderii ponderii muncii de execuție și a creșterii celei manageriale. Întreprinderile care nu vor realiza treceri prin etapele de mai sus, pentru a se adapta managerial și organizațional, își vor limita creșterea și chiar își pot amenința existența. În tot acest proces apare o contradicție între activitatea practică a managerilor și cea pur managerială. De multe ori, crearea și dezvoltarea cu succes a unei întreprinderi se bazează pe unele deprinderi practice ale întreprinzătorului referitoare la realizarea unui produs sau serviciu, la vânzarea și distribuția acestora etc.

În condițiile în care creșterea se face prea rapid și nu se apelează la resurse manageriale externe, crescând ponderea problemelor manageriale cu care se confruntă întreprinderea, întreprinzătorul își va reduce timpul dedicat activității de execuție. Astfel, întreprinderea poate fi afectată prin pierderea valențelor practice ale întreprinzătorului. În acest caz, apare un conflict între cele două roluri ale întreprinzătorului: acela de a face și de a conduce. Pentru succesul întreprinderii, esențială este îmbinarea celor două roluri.

Chiar în urma apariției organizării formale, grupurile informale continuă să existe. Deși ele nu reprezintă o parte a structurii formale, managementul trebuie să le descopere, să le analizeze și să evalueze efectul acestora asupra funcționării organizației. În mod normal nu apar conflicte grave între grupurile informale și organizarea formală. Totuși, în condițiile în care un lider informal influențează comportamentul angajaților în sens contrar acțiunii managementului, se impune luarea de măsuri pentru remedierea situației.

Criterii pentru organizarea pe departamente (compartimente):

- a) *funcțiunea* – de exemplu, în cazul activității de alimentație, un restaurant este divizat în sala de servire și secțiile de producție (bucătăria și barul);
- b) *produsul sau serviciul* – de exemplu, pentru un hotel: cazare, restaurant, agrement, alte servicii;
- c) *zona geografică* – de exemplu, într-o agenție de turism – compartiment pentru relația Asia – Europa de Vest etc.;
- d) *clienți* – unele firme își diferențiază serviciile în funcție de tipul de client.



3.3. Funcția de decizie. Delegarea de autoritate

Decizia, definită de Fayol – datorită nivelului de dezvoltare a managementului în perioada respectivă – drept funcția de comandă, reprezintă o funcție esențială pentru managementul întreprinderilor. Importanța acesteia este mai mare în cazul întreprinderilor mici și mijlocii datorită faptului că deciziile luate trebuie să țină seama de caracterul resurselor întreprinderilor mici și mijlocii, de vulnerabilitatea mai mare pe care o prezintă acest tip de întreprindere pe piață. Astfel, deciziile necorespunzătoare pot afecta hotărâtor șansele de supraviețuire ale întreprinderilor mici și mijlocii. Orice activitate managerială presupune alegerea uneia din mai multe variante decizionale. Procesul de fundamentare a acestora trebuie să se desfășoare pe baze științifice. O bună parte din ciclul de viață al întreprinderii mici și mijlocii se caracterizează prin faptul că proprietatea și managementul sunt attributele aceleiași persoane,



procesul de luare a deciziilor stând sub semnul întreprinzătorului. În întreprinderile mici și mijlocii există tendința de fundamentare a deciziilor pe baza intuiției, astfel încât acțiunea managerială a întreprinderilor este mai mult intuitivă decât analitică, mai mult orientată pe termen scurt decât strategică. (Hill, 1987). Desigur, în toate tipurile de întreprinderi de multe ori, din cauza lipsei de informații, intuiția joacă un rol central. Deciziile intuitive pot fi criticate în condițiile în care metode științifice de adaptare a lor pot fi aplicate, dar nu sunt luate în considerare sau când procesul de luare a deciziilor ignoră informațiile

care sunt deja disponibile sau ușor de obținut.

În condițiile în care majoritatea covârșitoare a întreprinderilor mici și mijlocii într-o economie de tranziție sunt tinere, nu există o bază de experiență în acest domeniu care să ajute procesul de luare a deciziilor. Experiența se referă la cunoașterea unei căi de acțiune în anumite condiții ale mediului intern și extern. Deoarece managementul întreprinderilor în vechiul mecanism economic prezenta caracteristicile unui pur sistem administrativ (inputurile, outputurile și piețele întreprinderilor fiind planificate), valențele practice ale acestei experiențe pentru activitatea întreprinderilor mici și mijlocii, care acționează în condiții total diferite de mediu intern și extern, este nesemnificativă.

În cazul în care aplică managementul unipersonal, întreprinzătorul va fi confruntat cu întreaga gamă de decizii referitoare la toate aspectele activității întreprinderii și va deține un rol multifuncțional. Nu întâmplător, un întreprinzător afirma că "atunci când mă duc la o întâlnire de afaceri la fel fac și șefii compartimentelor de marketing, financiar, personal, producție, cercetare-dezvoltare". Din această perspectivă, consider că decizia întreprinzătorului, spre deosebire de decizia managerului din întreprinderile mari, care dispune de serviciile compartimentelor funcționale, prezintă un grad mai mare de dificultate. Decidentul în întreprinderile mici și mijlocii trebuie să analizeze singur un mare volum de informații din domenii diverse, asumându-și singur riscul deciziei.

În structura deciziilor luate, cele strategice au o pondere modestă, activitatea decizională concentrându-se mai ales asupra deciziilor operaționale și tactice. Lipsa deciziilor strategice poate avea importante consecințe asupra creșterii și supraviețuirii întreprinderii. Întreprinzătorii sunt presați să ia așa numitele decizii de criză pe care ei înșiși nu le consideră ca fiind în interesul firmei pe termen lung.

Autoritatea apare ca un liant al organizațiilor. Baza legală a autorității apare diferențiată în funcție de tipul de organizație. În cele mici, baza legală a autorității este reprezentată de obicei de – "Eu sunt proprietar", pe când în organizațiile mari de – "Eu reprezint proprietatea". Un semn sigur al unui manager incompetent îl constituie folosirea repetată a autorității acordate, care se poate prezenta sub forma: "Mă vei asculta sau te voi concedia".

În afara bazei legale de autoritate (autoritatea acordată), acceptarea reprezintă, de asemenea, o componentă a autorității (competența intrinsecă). Pentru a câștiga suportul

angajaților, managerul trebuie să dobândească acceptarea autorității acestuia și recunoașterea faptului că el este persoana calificată pentru asumarea responsabilității. În turism, aceasta înseamnă câștigarea credibilității de persoană calificată în munca respectivă. De exemplu, lipsa autorității șefului de restaurant care nu are noțiuni de tehnologie culinară

Procesul decizional stă sub semnul permanentei crize de timp a întreprinzătorului și managerului. În vederea esențializării muncii acestuia, a unei mai bune folosiri a resurselor de timp, a dezvoltării viitoarelor structuri manageriale ale întreprinderii se impune delegarea atribuțiilor către subordonați.

Deși autoritatea poate fi delegată există un consens în literatura de specialitate, conform căreia responsabilitatea nu poate fi delegată. Astfel, dacă se obțin rezultate negative din cauza erorilor subordonaților managerul poartă răspunderea împreună cu aceștia. Conform conceptului delegării de autoritate, un manager va acorda pe bază de competență dreptul de a acționa și a decide unui subordonat. Deoarece întreprinzătorul se caracterizează printr-un stil managerial independent, există o permanentă tendință de respingere a folosirii delegării de autoritate. Nedelegarea de autoritate poate avea importante consecințe negative pentru întreprinderi. Un director de hotel, de exemplu, nu poate conduce direct în mod simultan, recepția, întreținerea hotelului și restaurantul. Acest factor poate explica de ce multe întreprinderi mici și mijlocii nu depășesc anumite dimensiuni, nedorindu-se afectarea exercitării tuturor atribuțiilor manageriale de către întreprinzător. Prin implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor, managerul dezvoltă abilitățile manageriale ale acestora, contribuind astfel la crearea viitoarelor structuri manageriale.

Du Toit (1980) arată că, de multe ori, cel care creează o întreprindere este un individ care nu a obținut satisfacții în muncă în calitate de angajat. Se pot întâlni întreprinzători care au fost manageri slabi în întreprinderile mari deoarece nu se puteau integra într-o structură mare, formală și birocratică. Aceștia doresc să elaboreze decizii, să le transmită, să urmărească punerea lor în aplicare și să nu fie pe poziția celor care primesc decizii, având dorința de a se implica total în procesul de luare a deciziei.

În orice economie de tranziție procesul trebuie analizat și din perspectiva faptului că întreprinzătorii, pe baza liberei inițiative, dispun de posibilitatea controlării procesului decizional. Frustrările managerilor din vechiul mecanism economic s-au datorat și faptului că o bună parte din deciziile luate erau decizii administrative, procesul decizional fiind caracterizat printr-o flexibilitate și creativitate mai reduse.

Procesul de adoptare a deciziilor poate fi îmbunătățit prin apelarea la serviciile de consultanță. În acest mod se pot depăși unele din dificultățile managementului și reduce sentimentul de izolare cu care se confruntă întreprinzătorul în procesul de luare a deciziei. Consultantul poate aduce un punct de vedere obiectiv și noi idei care se bazează pe solide cunoștințe și experiențe.

Practica economică a demonstrat că atitudinea refractară a multor întreprinderi față de serviciile agențiilor de consultanță poate avea efecte negative și asupra procesului decizional desfășurat în cadrul acestora.

Creșterea dimensiunii întreprinderii conduce la creșterea complexității procesului decizional, exercitarea unui management corespunzător în întreprinderile mijlocii necesitând luarea în considerare a unui număr mai mare de variabile. În cadrul întreprinderii mijlocii, în comparație cu cele mici, va crește ponderea deciziilor strategice, scăzând ponderea deciziilor tactice, intervenind și aplicarea pe o scară mai largă a delegării de autoritate. Acest proces va fi influențat de dezvoltarea structurilor manageriale ale firmei, de creșterea interacțiunii întreprinderii cu mediul extern, mărirea gradului de complexitate a mediului intern, fundamentarea unui sistem informațional etc. Se vor crea astfel condiții pentru mai buna folosire a metodelor și tehnicilor decizionale. Funcția de decizie prezintă, de asemenea, o evoluție ciclică, care se caracterizează printr-o intensitate ridicată, prezentând cote maxime la sfârșitul și

începutul perioadelor de activitate datorită concentrărilor activităților de previziune, planificare, control ale căror decizii se adaugă deciziilor manageriale curente.

În condițiile mecanismului economic trecut, majoritatea deciziilor erau de producție cu referire la transformarea inputurilor planificate în outputuri stabilite prin plan, deciziile având de multe ori o latură tehnică.

Considerăm că în perioada actuală această funcție este una prioritară pentru realizarea unui management de calitate, trebuind să intervină o fundamentare științifică a deciziilor prin folosirea metodelor, a tehnicilor și instrumentelor moderne de luare a deciziilor. Una din cele mai importante schimbări care a intervenit în natura muncii manageriale se referă la libertatea de luare a deciziilor, care reprezintă în același timp o motivație pentru îmbrățișarea statutului de întreprinzător în cadrul economiilor de tranziție.

3.4. Funcția de coordonare-antrenare

Coordonarea poate fi definită ca arta sau procesul de influențare a indivizilor încât aceștia vor fi antrenați în procesul de îndeplinire a obiectivelor grupului.

Această funcție are la bază celelalte funcții manageriale:

- fără previziune munca devine haotică. Coordonarea realizată în aceste condiții se bazează pe intuiție;
- fără existența unei bune organizări doar o puternică autoritate poate reprezenta o bază pentru coordonare;
- fără control, angajații încep să creadă că managementul nu este interesat de buna desfășurare a activității deoarece nimeni nu detectează și corectează erorile apărute. Fără existența feed-back-ului, nu poate fi posibilă informarea și perfecționarea.

Funcția de coordonare-antrenare reprezintă un domeniu important pentru manageri care îi ajută să înțeleagă, să folosească mai bine cea mai importantă resursă a organizației. Indiferent de tipul de întreprindere, resursele umane de calitate reprezintă cel mai important activ al firmei (Drucker, 1954).



David McClelland și David Winter au descoperit că unii indivizi au o mai mare motivație pentru realizări decât alții. Se consideră, astfel, că o cale simplă pentru a rezolva problemele motivaționale constă în angajarea unor indivizi cu o înaltă nevoie pentru obținerea de realizări. Soluția nu este prea simplă, deoarece acești indivizi nu pot fi identificați cu ușurință. Uneori, chiar postul ocupat acționează ca o barieră pentru obținerea de realizări. Astfel, dacă slujba nu solicită individul, oferind puține oportunități pentru creativitate, chiar în cazul în care acesta caută obținerea de realizări, rezultatul final va fi o lipsă de motivație. Pentru a se obține performanță trebuie ca munca să prezinte următoarele caracteristici:

- sarcinile să fie solicitante dar nu imposibile;
- să existe un feed-back clar și concis;
- implicare în procesul de soluționare a problemelor.

În general, se acceptă ideea că satisfacția angajaților într-o organizație este invers proporțională cu mărimea organizației. Întreprinderile mici și mijlocii oferă condiții pentru o mai bună implicare a lucrătorilor și stabilire a unor relații mai armonioase dintre aceștia. Există alte opinii conform cărora, deoarece întreprinderile mici și mijlocii au grupuri mai mici de muncă, vor exista mai puțini indivizi de aceeași vârstă, gusturi, preocupări, deci mai puține oportunități pentru legături informale.

Întreprinderile mici și mijlocii oferă un climat superior relațiilor umane și satisfacție în muncă față de întreprinderile mari, ceea ce contribuie la creșterea atractivității lor ca posibile locuri de muncă. Funcția de coordonare în întreprinderile mici și mijlocii poate fi influențată pozitiv de existența canalelor scurte de comunicații manageri-angajați, de dimensiunile mici ale

grupurilor de muncă, putând fi limitată de centralizarea autorității întreprinzătorului și înclinația acestuia spre controlul total al întreprinderii.

Sursele motivației. Caracteristici

Antrenarea-motivarea reprezintă un element critic în întreprinderile mici și mijlocii, care dispun de resurse limitate și care trebuie să se bazeze pe factorul uman pentru a fi competitive. Întreprinderea trebuie să-și creeze propriul sistem motivațional. În afara factorilor motivaționali, referitori la securitatea locului de muncă și mărimea salariilor, trebuie considerați în cadrul acestui sistem și alți factori cum ar fi:

1. aprecierea efortului individual prin oferirea unui sentiment de apartenență a angajatului la întreprindere;
2. comunicarea obiectivelor întreprinderii și participarea angajaților la formularea lor;
3. crearea unui sistem corespunzător de recompense și sancțiuni;
4. desemnarea de responsabilități și autoritate suplimentare angajaților;
5. oferirea condițiilor pentru valorificarea aptitudinilor angajaților.

Dintre acești factori, primul se detașează ca importantă deoarece nimic nu prezintă o mai mare frustrare pentru angajați decât nerecunoașterea locului propriilor activități în cadrul întreprinderii, lipsa de interes față de munca prestată de aceștia. Trebuie creat în rândul salariaților un respect față de întreprinzător și firma sa pe baza capacității acestuia de a dezvolta relații deschise și bazate pe încredere cu subordonații, abilitatea de a-i asculta pe ceilalți și de a-i înțelege, de a comunica propriile idei clar și convingător. În aceste condiții, performanțele lucrătorilor vor fi stimulate și îmbunătățite.



Trebuie avută în vedere relația satisfacție-productivitate. Unii manageri consideră că dacă satisfacția este înaltă, în mod automat activitatea se va desfășura corespunzător. În realitate, cercetările au demonstrat că există o slabă corelație dintre satisfacția în muncă și productivitate. Indivizii pot găsi alte surse de satisfacție în cadrul organizației (discuții, vizite, furturi etc.). Efortul managerului de a îmbunătăți relația de mai sus, trebuie să includă o clară definire cantitativă și calitativă a activității desfășurate.

În organizațiile din industria ospitalității, problematica satisfacției și a existenței unei atitudini favorabile față de muncă are o mai mare importanță decât în alte tipuri de organizații. Clientul nu face nici o distincție între serviciul fizic (ospătarul servește preparatele culinare) și modul în care serviciul este realizat (cu un zâmbet, amabil sau acru, posac). Mai mult, angajații din acest domeniu sunt într-o mai mare măsură independenți. De aceea, un criteriu pentru angajarea în acest domeniu constă în abilitatea de a lucra cu alții. Un angajat dificil, într-o poziție cheie, indiferent dacă tratează sau nu direct cu clienții, poate crea o stare de tensiune. În același timp, starea de spirit a angajatului se poate transmite clientului.

Participarea angajaților și a grupurilor

În general, în organizațiile moderne, influența lucrătorului și a grupului este în creștere. Această influență nu trebuie văzută ca o amenințare pentru management. Un manager care reușește să coordoneze acțiunile grupului, antrenându-l în procesul de luare a deciziei, poate contribui la luarea unei decizii mai bune.

Nivelul de participare al angajatului poate varia în funcție de următoarele împrejurări:

a) Informare. Informarea angajaților despre realitățile organizației reprezintă un nivel minim de implicare. Angajaților cărora li se schimbă sarcinile în cadrul organizației trebuie să li se explice natura și cauza schimbărilor. Când schimbările afectează un întreg grup, acesta trebuie să primească informații suficiente pentru a înțelege schimbările.

b) Consultare. Înainte ca o decizie să fie luată, managerul poate preveni unele sentimente de frustrare prin consultarea lucrătorilor care vor fi afectați de decizie. Datorită bunei cunoașteri

de către aceștia a problemei în discuție, lucrătorii pot oferi unele soluții care nu sunt la îndemâna managerului. În plus, aceste consultări pot să reducă tensiunile asociate cu schimbările și să mărească șansele acceptării acestora. Consultarea nu trebuie văzută ca o renunțare la responsabilitatea, autoritatea managerului (laturile atribuției) ci ca o contribuție către o mai bună coordonare-antrenare.

c) Implicare. Managerii analizează o problemă, dezvoltă o varietate de soluții cu lucrătorii și apoi prezintă alternativele acestora pentru propriile lor decizii. Dacă soluția propusă de aceștia nu dă rezultate, viitoare discuții și schimbări vor avea loc. În condițiile în care lucrătorii sunt antrenați, schimbările viitoare sunt mai ușor acceptate.

3.5. Funcția de control-evaluare

Controlul reprezintă activitatea prin care managerii compară performanțele obținute cu standardele propuse, descoperă și analizează diferențele existente și inițiază acțiuni de corectare. Obiectivele stabilite în etapa de planificare nu au nici un sens economic fără măsurarea performanțelor obținute.

Caracteristicile sistemelor de control în industria ospitalității:



a) sunt continue; datele sunt corelate și depozitate pe o bază continuă încât dacă unele activități se desfășoară în mod neadecvat, datele pot fi analizate de management pentru corectarea acțiunii;

b) controlul și rapoartele rezultate trebuie să aibă loc în perioadele de timp adecvate. Datele trebuie corelate și raportate astfel încât managementul să poată corecta o problemă înainte ca pierderea să fie prea mare.

c) controlul are o permanentă latură acțională. Sistemele de control și cele informaționale sunt similare, dar sistemul de control nu numai că include informații dar asigură și acțiuni corective.

În mod elastic, se consideră că funcția de control în industria ospitalității se referă în primul rând la domeniile în care ponderile costurilor în costul total sunt cele mai mari și anume costurile preparatelor culinare și ale forței de muncă. Treptat, au fost dezvoltate și alte tehnici referitoare la exercitarea controlului în alte zone.

Orice manager trebuie să-și conceapă activitatea din perspectiva a trei activități:

- realizarea propriilor sarcini;
- pregătirea altcuiva pentru eventuala preluare a propriilor atribuții;
- propria pregătire pentru o poziție ierarhică superioară.

Datorită omniprezenței elementului uman în industria ospitalității, controlul are ca element central – angajații. Controlul se poate referi atât la costul muncii, dar și la alte elemente mai puțin tangibile, cum ar fi: dezvoltarea potențialului resurselor umane, satisfacția în muncă. Controlul asupra angajaților înseamnă că fiecare trebuie să cunoască foarte bine fișa postului, care trebuie să includă abilitățile necesare pentru îndeplinirea în bune condiții a atribuțiilor precum și locul postului respectiv în organigramă. El trebuie să fie orientat spre evidențierea punctelor tari și slabe ale angajaților, a zonelor în care trebuie să intervină îmbunătățiri. În final, controlul va conduce la crearea unei forțe de muncă loiale și pregătite, la un nivel minim posibil al costurilor cu munca, fără a împiedica însă realizarea unor servicii de calitate.

Teoria tradițională a controlului – conform acesteia managerul este responsabil pentru activitatea subordonaților trebuind să ia unele măsuri când rezultatele nu sunt la nivelul standardelor. Această abordare tradițională are două părți:

- direcționarea subordonaților și activităților realizate de aceștia;
- măsurarea performanțelor.

În acest fel angajatul tinde să fie mai puțin neglijat în muncă, existând o probabilitate mai mică ca resursele să fie inefficient folosite.

Celălalt aspect referitor la măsurarea performanței este privit în funcție de patru etape:

- a) stabilirea obiectivelor;
- b) măsurarea performanțelor;
- c) comparare și analiză;
- d) luarea de măsuri corective.

a) Stabilirea obiectivelor: cele specifice industriei ospitalității în care cele referitoare la calitate ocupă o pondere deosebită. Definirea calității în turism este problematică deoarece este dificil să standardizezi calitatea (de exemplu, cea a preparatelor culinare) și este greu să cuantifici aspectele personale ale serviciului cum ar fi amabilitatea, cooperarea. În alimentație de exemplu, standardele se pot referi la cantități (controlul porțiilor, a meniurilor prime).

b) Măsurarea performanțelor – trebuie avute în vedere limitele costurilor acestei activități. De exemplu, timpul petrecut de un manager pentru analiza activității subordonaților poate fi mai scump decât pierderea eventuală din cauza activității nesupravegheate a angajaților. Apar probleme la măsurarea indicatorilor calității, cuantificarea exactă a influenței inflației etc.

c) Comparare și analiză. Trebuie să ave, în vedere funcția preventivă a controlului, deoarece în lipsa aplicării ei, consecințele pentru organizație pot fi grave. Managerul trebuie să-și stabilească propriul sistem de toleranță înainte de a lua acțiunile corective.

d) Luarea de măsuri corective. Managerul trebuie să reducă discrepanțele dintre obiective și rezultate lansând anumite acțiuni: schimbări de personal, ale fișei postului, o mai mare implicare din partea managerului.

Teoria behavioristă (comportamentală) a controlului

Teoria tradițională a controlului a fost criticată de științele behavioriste. Ele consideră că relația responsabilitate-autoritate sau superior-subordonat limitează acțiunile subordonaților. Managementul se definește prin realizarea scopurilor organizației prin intermediul angajaților. Behavioriștii afirmă că însuși controlul trebuie să reprezinte un obiectiv dezirabil, formulat de către grup. Când grupul își stabilește obiectivele, apare un control efectiv din partea subordonaților și nevoia pentru procedurile sistemelor de control tradiționale dispare. De aceea, trebuie să existe un mai mare grad de armonie și o mai bună coordonare între participanți.

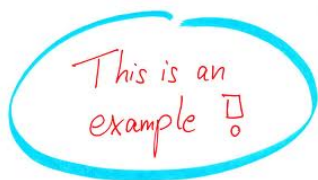
Există unele căi de acțiune prin care managementul poate introduce o abordare behavioristă a controlului. Dacă indivizii sunt motivați, au o atitudine favorabilă față de organizația în care lucrează, atunci nevoia pentru control se reduce corespunzător. Dacă de exemplu, angajații au o nevoie personală pentru a realiza lucruri de calitate, necesitatea pentru controlul calității este în mare măsură eliminată.

În recrutarea și pregătirea angajaților – managementul trebuie să analizeze modul în care aceștia se integrează în grupurile de muncă. Dacă lucrătorul nu se integrează corespunzător nu va fi satisfăcut în muncă, calitatea muncii ca spori și nevoia pentru control va crește.

O tehnică modernă se referă la *abordarea piramidală*. Topul piramidei reprezintă managementul, iar baza angajații. În loc ca rapoartele elaborate de compartimentele funcționale să fie trimise spre topul managerial, lucrătorii au mai întâi acces la ele. Ei pot în acest mod să realizeze unele corecții în activitatea desfășurată, înainte ca managementul să intervină prin intermediul controlului. Lucrătorii sunt încurajați să-și corecteze greșelile înainte ca ele să ajungă în atenția managementului.

Controlul furturilor constituie o problemă centrală în industria ospitalității.

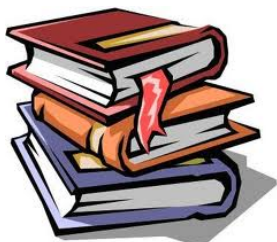
Furturile interne (ale angajaților) – se consideră că dacă există relații între angajați și management, șansele de apariție a lor sunt reduse fără ca ele să dispară. Conform unor studii realizate în SUA, circa 85% dintre angajați și-au însușit unele lucruri din cadrul organizației și că dacă apare posibilitatea de a fura o vor fructifica. Însuși managementul are aceleași preocupări – 62% (“steal



pigeons” – prin care angajații pe cei care fură).

Furturi externe (ale clienților) mai ales în domeniul hotelier.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



Capitolul „Funcțiile Managementului Turistic” prezintă caracteristicile funcțiilor generale de management, particularizate la specificul activității din turism și modul în care acestea se regăsesc până în cele mai mărunte operațiuni ale industriei ospitaliere.

Multiplele exemple sunt menite să familiarizeze studenții cu operațiunile din turism, și cu modul în care se corelează cea mai semnificativă activitate cu una dintre funcțiile manageriale.

Previziunea-planificarea este prezentată împreună cu instrumentele specifice ale acesteia: strategiile, politicile, regulamentele, metodele și procedurile. Funcția de organizare relevă tipuri multiple de organizare ale întreprinderilor din turism, în funcție de mărimea acesteia și în funcție de etapa de evoluție în care se află. Decizia este strâns legată în teoretizarea ei de delegarea de autoritate, iar motivarea relevă importanța resurselor umane și a antrenării acestora în maximizarea rezultatelor.

Modul lor de prezentare permit înțelegerea facilă a acestor noțiuni, care vor fi regăsite în capitole cum ar fi: Managementul Resurselor Umane, Strategii Manageriale în Întreprinderile Mici și Mijlocii, Management Hotelier.

În etapa actuală, multe dintre întreprinderile din turism în România sunt întreprinderi de mărime mică și mijlocie, apărute prin eforturile întreprinzătorilor particulari. De multe ori succesul acestora s-a datorat tenacității acestora și unui dezvoltat simț al afacerilor, fără a se apela la cunoștințe manageriale.

Din păcate, în condițiile mediului economic actual spiritul întreprinzător nu este suficient. Coordonarea justă a activității din turism și obținerea de rezultate se poate obține numai prin tehnici de planificare, organizare, coordonare, motivare și control specifice funcțiilor managementului general.

TESTE DE AUTOEVALUARE

3.1. Caracterul dificil al mediului extern al întreprinderii, al constrângerilor deosebite de capital cu care acestea se confruntă și cadrul legal în continuă schimbare determină:

- obligativitatea practicării funcției de previziune
- limitări ale aplicării funcției de previziune

3.2. Factorii care influențează nevoia de previziune se referă la:

- gradul de concurență cu care se confruntă întreprinderea
- experiența și educația managerului sau echipei manageriale
- gradul de dezvoltare a organizației
- etapa ciclului de viață în care se află întreprinderea

3.3. Previziunea-planificarea reprezintă:

- munca pe care managerii și angajații o realizează pentru a vizualiza viitorul într-un mod concret
- munca pe care managerii și angajații o realizează pentru a determina căile de acțiune care vor conduce la îndeplinirea scopurilor organizației într-o anumită perioadă

3.4. Nerealizarea previziunii contribuie la:

- creșterea riscului cu care se va confrunta firma în turism



- b. apariția problemelor și conflictelor într-o organizație
 - c. apariția crizelor
 - 3.5. Politica reprezintă:
 - a. ansamblul de decizii, modul în care o întreprindere își concepe dezvoltarea pe termen lung prin prisma rezultatului interacțiunilor dintre mediul intern și extern al întreprinderii
 - b. setul de obiective pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acestora, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile
 - c. ansamblul de reguli, metode, proceduri, standarde și bugete, care arată modul concret în care vor fi îndeplinite obiectivele
 - 3.6. Termenii care nu sunt utilizați în cadrul funcției de previziune sunt:
 - a. strategia
 - b. politica
 - c. regulamentele
 - d. metodele
 - e. standardele
 - f. comportamentele
 - 3.7. Caracterizați cu A sau F următoarele afirmații:
 - a. regulamentele arată ce trebuie sau ce nu trebuie să fie făcut într-o anumită situație, nelăsând executarea unor sarcini la discreția angajaților
 - b. strategiile se caracterizează printr-un grad de detaliere mai pronunțat, incluzând elemente cu caracter operațional
 - c. politicile se caracterizează printr-un orizont de timp mai redus (0,5-2 ani)
 - 3.8. Politica reprezintă:
 - a. ansamblul de decizii, modul în care o întreprindere își concepe dezvoltarea pe termen lung prin prisma rezultatului interacțiunilor dintre mediul intern și extern al întreprinderii
 - b. setul de obiective pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităților, fie la componente majore ale acestora, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile
 - c. ansamblul de reguli, metode, proceduri, standarde și bugete, care arată modul concret în care vor fi îndeplinite obiectivele
 - 3.9. În industria ospitalității funcția de previziune-planificare:
 - a. este exclusiv o funcție a managementului
 - b. nu este exclusiv o funcție a managementului
 - 3.10. Absența unei structuri organizatorice complexe permite:
 - a. o luare rapidă a deciziei
 - b. realizarea de comunicații efective la nivelul grupului de muncă
 - c. realizarea de comunicații efective între grupul de muncă și management
- Răspunsuri:
- 3.1. b; 3.2.a, b, d; 3.3.a,b; 3.4.b, c; 3.5.a,c; 3.6. f; 3.7.a – A, b – F, c – A; 3.8.a, c; 3.9.b; 3.10.a,b,c

TESTE DE CONTROL



1. Precizați care este diferența dintre strategii și politici, ca tehnici specifice funcției de previziune!
2. La care dintre nivele ierarhice se regăsește funcția de previziune planificare și în ce mod?
3. Care sunt etapele de organizare ale unei întreprinderi în concepția lui Longenecker și Moore?

4. Care este definiția deciziei, dată de Fayol?
5. Enumerați factorii motivaționali care se pot identifica, în afară de securitate locului de muncă și mărimea salariilor?
6. Precizați caracteristicile sistemelor de control în industria ospitalității!

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII. MANAGEMENTUL PRODUCTIVITĂȚII ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

Importanța acestei teme rezultă din locul pe care îl ocupă serviciul personal în industria ospitalității. Succesul întreprinderii depinde într-o bună măsură de calitatea resurselor umane și de modul în care acestea realizează diferitele activități din organizație. Respectarea principiilor manageriale, pentru resursele umane constituie o cerință esențială pentru întreprinderile din acest domeniu. Importanța resurselor umane este legată și de ponderea mare a acestora în costurile industriei ospitalității. La nivel mondial, întreprinderile din această ramură plătesc circa 25% din încasări pentru plata lucrătorilor iar în domeniul alimentației publice costurile cresc până la 40%.

Domeniul managementului resurselor umane se află nu doar sub influența managementului întreprinderii, dar și sub cea a legislației referitoare la forța de muncă (salariul minim, legislația referitoare la încadrarea în muncă, promovare, sindicate, programul de asistență socială, concedii etc.), managerul trebuind să dispună de cunoștințe în acest domeniu. Dintre domeniile managementului resurselor umane trebuie considerate ca prioritare următoarele:

1. *Definirea posturilor și a funcțiilor*

De multe ori, acest aspect este neglijat neexistând o bună definire a acestora care să cuprindă descrierea clară a obiectivelor, sarcinilor, responsabilităților, competențelor necesare, condițiilor de lucru, ceea ce determină o anumită ambiguitate în activitate, putând conduce la conflicte.

Una dintre cele mai importante activități pentru manager este să canalizeze competența membrilor organizației într-un efort conjugat pentru atingerea obiectivelor întreprinderii. Deoarece într-o întreprindere mică (așa cum sunt majoritatea în domeniul turismului) există puțini angajați, fiecare dintre aceștia trebuie să îndeplinească roluri multiple. Aceasta implică o pregătire combinată, care să dea posibilitatea fiecăruia să îndeplinească mai multe posturi.

Se va stabili fișa postului pentru fiecare activitate în parte, evidențiindu-se obiectivele, îndatoririle principale, particularitățile poziției respective, modul în care poate fi asigurată pregătirea persoanelor care ocupă posturile respective. În funcție de aceste elemente se vor stabili cerințele pe care trebuie să le prezinte persoana care va ocupa postul respectiv.

2. *Recrutarea și selecția*

Pe piața muncii întreprinderile mici și mijlocii concurează cu cele mari pentru angajarea de personal competent. Recrutarea și selecția trebuie să aibă la bază deplina înțelegere a cerințelor și specificului fiecărui post și identificarea indivizilor care corespund cel mai bine cerințelor posturilor respective.

Pentru domeniul turismului trebuie să avem în vedere anumite cerințe fizice, intelectuale, emoționale și atitudinale.

Cerințe fizice – se stabilesc un număr de standarde fizice sub forma limitelor minime (exemplu: înălțime pentru ospătari – 1,70, cerință aplicată de multe firme sau unele elemente de farmec personal).

Abilități intelectuale – se referă la cunoștințele de limbi străine, abilități aritmetice (pentru ospătari), de tehnologie (pentru bucătari).

Caracteristici emoționale și atitudinale – angajații din industria ospitalității trebuie să fie capabili să afișeze o atitudine amabilă față de clienți. Chiar și cei care lucrează uneori sub presiune, cum ar fi ospătarii, nu trebuie să afișeze stările de stres și indispoziție.

Ca o particularitate pentru întreprinderile mici și mijlocii, se impune recrutarea de indivizi a căror capacități și calificări le completează pe cele ale întreprinzătorilor. Pentru evaluarea



abilităților și reducerea ambiguității în procesul de evaluare a candidaților, se impune folosirea unor instrumente cum ar fi interviurile și testele psihologice. Atunci când nu există experiență anterioară în muncă poate fi folosită evaluarea diplomelor și a rezultatelor în timpul studiilor și a concursurilor. Tehnicile individuale trebuie aplicate cu profesionalism.

În orice tip de economie este răspândită în rândul întreprinderilor mici și mijlocii practica de angajare a tinerilor (tânăr și ieftin) și de perfecționare ulterioară a pregătirii lor. Mai mult, se consideră că în cazul economiilor de tranziție în unele domenii (cum ar fi cel al serviciilor), este mai greu să schimbi unele deprinderi greșite, dobândite anterior, decât să formezi un lucrător care nu are experiență în muncă (cazul unor societăți mixte care acționează în domeniile alimentației, turismului, a serviciilor, în general).

3. Salarizarea

În general, salarizarea are strânsă legătură cu rezultatele obținute, reflectând în același timp tendințele de pe piața muncii. În România, ca și în alte economii de tranziție, salarizarea în întreprinderile mici și mijlocii tinde să fie mai mare decât în cadrul întreprinderilor de stat ceea ce constituie o particularitate pentru acestea explicată prin faptul că desfășoară o activitate rentabilă.

4. Integrarea și pregătirea noilor angajați

Integrarea se referă la introducerea angajaților în cultura organizației prin prezentarea istoricului, a realizărilor prezente și a obiectivelor organizației și prin explicarea necesității existenței unui sistem unic de valori la nivelul organizației. Pentru aceste acțiuni întreprinderile trebuie să elaboreze planuri de integrare a salariaților.

Programele de pregătire trebuie concepute în funcție de nevoile concrete ale întreprinderii, determinate de domeniile de activitate ale acesteia.

Esențial este ca, indiferent de profilul lor, programele de pregătire să acționeze și în sensul creării unui sentiment de loialitate din partea angajaților, formarea conștiinței că de eforturile lor depinde viitorul întreprinderii și implicit a locului de muncă. În condițiile în care relațiile manageri - angajați sunt de calitate, sentimentul de loialitate față de firmă este mai ușor de creat.

Studii realizate în Olanda, Marea Britanie și SUA, dar și în unele economii de tranziție, au relevat că întreprinzătorii sunt, ca și managerii, în general sceptici cu privire la necesitatea inițierii unor programe de pregătire pentru lucrători sau la includerea întreprinzătorilor însuși în astfel de programe. Întreprinderile tind uneori să privească pregătirea mai mult ca o cheltuială decât ca o investiție. Aceasta cu atât mai mult cu cât, de multe ori, consideră că personalul pe care l-au angajat este de cea mai bună calitate. Pentru întreprinzători și manageri apar limite obiective, structura timpului nepermițându-le abordarea unor programe de pregătire.

Chiar atunci când posturile sunt ocupate de persoane cu experiență, noii angajați trebuie să fie incluși în programe de pregătire, incluzând standardele specifice activității din organizația respectivă. Alternativa la programele de pregătire, aceea referitoare la inexistența lor și la perfecționarea doar prin intermediul activității practice poate fi mai costisitoare, decât costul programelor de pregătire. Costul personalului nepregătit se referă la oferirea de servicii de calitate necorespunzătoare și la pierderea clienților, ținând cont că un client pierdut poate să nu mai apeleze niciodată la serviciile firmei respective. Programele de pregătire trebuie privite ca un element cheie în menținerea calității produselor turistice. Adesea, firmele care activează în domeniul serviciilor consideră că secretul succesului constă în acordarea unei atenții deosebite detaliilor.

5. Problema sindicatelor

Apariția sindicatelor poate avea loc pe fondul insatisfacției în muncă, a unui mediu de muncă necorespunzător, a unui stil de conducere puternic autocrat etc. Printr-o politică justă de personal se poate minimiza probabilitatea apariției sindicatelor și, în cazul existenței lor,

instaurarea unor bune relații management-sindicat. Întreprinzătorii, mai mult decât managerii organizațiilor mari, privesc cu suspiciune sindicatele deoarece consideră că le poate reduce controlul total asupra organizației.

6. Reducerea fluctuației forței de muncă

Întreprinderile trebuie să acționeze în direcția asigurării resurselor de muncă necesare și reducerii fluctuației lor prin oferirea unui sistem motivațional coerent, eliminarea practicilor manageriale necorespunzătoare și a conflictelor interne. Aceasta este cu atât mai importantă cu cât multe posturi în întreprinderile mici și mijlocii prezintă un caracter generalist, crearea, stabilizarea și perfecționarea unui grup de muncă, a unei echipe, constituind un element necesar asigurării viabilității și creșterii întreprinderii.

7. Realizarea unor comunicații și relații de muncă bune la nivelul întreprinderii

Întreprinderile trebuie să creeze un cadru favorabil pentru relații bune de muncă între lucrători, cât și între aceștia și manageri. Atunci când relațiile manager-angajat se traduc printr-un control exagerat, vom asista la o deteriorare a climatului de muncă, la apariția unor frustrări ale angajaților cu efecte directe asupra performanțelor muncii.

Comunicațiile efective reprezintă cheia unor solide relații interpersonale. Cea mai mare parte a fluxurilor informaționale în întreprinderile mici și mijlocii se bazează pe decizii și instrucțiuni date angajaților. Dar comunicațiile, ca un proces în dublu sens, trebuie să se bazeze și pe emiterea de idei și opinii de către angajați, ajutând procesul de luare a deciziei în organizație. Ca un element al stimulării comunicării în ambele sensuri, se poate folosi analiza periodică a performanțelor în muncă, ocazie cu care se vor discuta cerințele posturilor, căile de îmbunătățire a activităților, de înlăturare a nemulțumirilor care există.

Necesitatea compartimentului de resurse umane apare sub influența următorilor factori: creșterea numărului angajaților; existența sindicatelor; o înaltă fluctuație a personalului; probleme deosebite în recrutarea, selecția, integrarea și pregătirea personalului; existența unor relații de muncă necorespunzătoare.

Managementul activităților economice din perioada economie centralizate se caracteriza printr-un management imperativ-coercitiv, realizarea unei structuri motivaționale complexe la nivelul întreprinderii, fiind neglijată. Într-o anumită măsură această practică managerială tinde să se perpetueze în întreprinderile mari și, ceea ce este mai grav, să influențeze și cultura managerială în curs de cristalizare din întreprinderile mici și mijlocii. Deși într-o fază de început, se manifestă un proces de aplicare a unui management complex motivațional, care are un impact direct asupra eficienței economice.

4.1. Managementul productivității în industria ospitalității

Productivitatea angajaților reprezintă preocuparea directă pentru management în industria turistică și într-o bună măsură influențează succesul întreprinderii, activitatea fiind muncă-intensivă. Lucrătorul este cheia creșterii productivității în industria ospitalității.

Creșteri mari de productivitate s-au înregistrat în domeniul manufacturier în care au utilajele au înlocuit munca fizică. Domeniul ospitalității prezintă restricții referitoare la cantitatea de utilaje sau de automatizare pe care o poate adopta. În multe activități chiar productivitatea este aceeași ca acum mai mulți ani în urmă (de exemplu, o cameristă nu poate pregăti mai multe camere). Totuși utilaje eficiente se pot introduce chiar și în industria ospitalității, cum ar fi cele din alimentație, mai ales în domeniul alimentației rapide. În industria hotelieră de asemenea, prin introducerea sistemelor computerizate poate interveni o creștere a productivității.

Metodele de muncă se schimbă în domeniul turistic, existând la nivelul producției culinare mai mult o abordare de fabrică decât de bucătărie.

Domeniul alimentației rapide a eliminat nevoia de ospătari, îmbunătățind conceptul de autoservire. Introducerea de noi servicii, de exemplu în industria ospitalității, a îmbunătățit de asemenea productivitatea. În ciuda îmbunătățirilor înregistrate în domeniul utilajelor și metodelor de muncă, cheia productivității în industria ospitalității rămân lucrătorii. De aceea, creșterea productivității acestora este permanent prezentă în activitatea managerilor din domeniu.

Atât managementul, cât și grupurile de muncă trebuie să pornească de la principiul că creșterea productivității reprezintă baza creșterilor de venituri. Respectarea principiilor managementului resurselor umane și existența unei bune colaborări între management și personal contribuie la creșterea productivității.

Factorii principali în creșterea productivității

Activitatea de turism necesită programe lungi de muncă în care solicitarea lucrătorilor va fi de cele mai multe ori maximă. Cercetările au demonstrat că productivitatea scade și absenteismul crește când programul de muncă crește peste cel existent în alte ramuri de activitate. Astfel, orele suplimentare lucrate au contribuit chiar la descreșterea producției pe oră, reducându-se astfel potențialul de creștere a productivității. (Rolul pauzelor în programul de muncă: ele nu trebuie să fie planificate, cele mai bune rezultate obținându-se când angajatul decide care sunt momentele optime de luare a pauzelor.)

Oboseala se prezintă sub două forme:

- psihologică (subiectivă);
- fizică (obiectivă).

Oboseala psihologică apare atunci când individul nu este potrivit postului respectiv; dacă activitatea este monotonă cresc șansele de apariție a acestei forme de oboseală.

Oboseala fizică este rezultatul factorilor de mediu în care lucrătorul își desfășoară activitatea: zgomot, iluminare, ventilație, temperatură, umiditate etc.

Temperatura: cercetările au demonstrat că este de 3 ori mai costisitor să răcești aerul decât să-l încălzești, dar efectul economic se măsoară prin creșterea productivității, îmbunătățindu-se condițiile de muncă ale lucrătorului.

Se impune instalarea unor sisteme de ventilație în bucătării pentru eliminarea excesului de căldură și umiditate (se consideră că volumul aerului din bucătării trebuie schimbat la fiecare 2-3 minute, încât să intervină 20-30 schimbări de aer pe oră). Se consideră că nivelul normal de umiditate trebuie să se situeze la 30-50%.

Iluminatul

Cercetările au demonstrat că oboseala fizică poate fi cauzată mai rapid de muncă în locuri necorespunzător iluminate, decât eforturile fizice propriu-zise. În același timp, iluminatul necorespunzător conduce la obținerea unei calități necorespunzătoare a muncii.

Zgomotul. Trebuie realizate activități de controlare a zgomotului prin două procedee:

- eliminarea pe cât posibil a surselor de zgomot;
- reducerea intensității zgomotului prin folosirea unor materiale acustice.

Pentru atenuarea unui nivel moderat de zgomot se utilizează crearea unui permanent fond muzical care influențează direct performanța în muncă. Cercetările realizate în domeniul manufacturier au demonstrat că 90% din lucrători preferă să lucreze pe fond muzical.

Simplificarea muncii reprezintă termenul general folosit pentru orice încercare sistematică de a găsi cel mai economic mod de realizare a unei sarcini. Aceasta nu accentuează ideea de efort fizic mai mare sau rapid, ci ideea de eliminare a etapelor inutile care nici nu adaugă valoare produsului și nici nu ajută procesul de producție. Această simplificare poate implica schimbări în echipamentele de muncă și procedurile de muncă.

Creșterea productivității printr-un mic efort uman constituie obiectivul principal în domeniul ospitalității. Studiile realizate în domeniul alimentației publice au demonstrat că lucrătorii sunt productivi numai 50% din timpul de lucru. Procesul de simplificare a muncii poate avea drept piedică rezistența lucrătorilor în fața schimbărilor care le afectează obiceiurile de muncă, sentimentul de familiaritate a muncii și încrederea. Managementul trebuie să explice necesitatea schimbărilor implicând lucrătorii în acest proces prin considerarea propriilor lor sugestii.

Motivația productivității

Organizațiile trebuie să dispună de un sistem motivațional referitor la productivitate a cărui aplicare prezintă avantajele:

- motivează angajații să reducă costurile și să crească productivitatea;
- conduce la creșterea câștigurilor lucrătorilor printr-un sistem prin care sumele cuvenite acestora cresc odată cu productivitatea.

Pentru ca sistemul să conducă la creșterea rezultatelor organizației este necesar ca lucrătorul să aibă certitudinea că dacă obține o creștere a productivității, aceasta îi va fi recunoscută printr-o salarizare mai bună. Prin aceasta se reușește motivarea celor care obțin performanțe nesatisfăcătoare la nivelul grupului.

Productivitatea este influențată și de alți factori:

- nevoia de realizare;
- nevoia de recunoaștere și apreciere din partea managementului;
- posibilitatea de avansare;
- munca însăși;
- nevoia de asumare a responsabilității.

Cercurile de calitate

Acest concept reprezintă o idee popularizată de managementul japonez care apoi a fost adoptată și adaptată de organizații din alte țări. Cercurile de calitate sunt grupuri de 17-12 manageri și lucrători care aparțin aceluiași compartiment, întâlnindu-se regulat pentru a rezolva probleme legate de muncă.

Cercurile de calitate au fost inițial lansate pentru a descoperi căi de menținere a calității unor produse tehnice ca în industria autoturismelor sau aerospațială. Acestea pot fi utilizate pentru a descoperi soluții pentru creșterea productivității în industria ospitalității.

Avantaje:

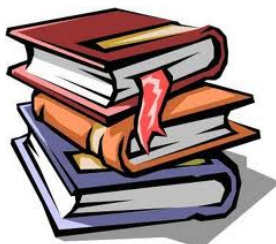
- informațiile ce sunt folosite sunt obținute de la cei care cunosc bine activitatea respectivă;
- angajații simt că sunt implicați în problemele creative ale activității lor și ale mediului de muncă. Ei sunt încurajați să folosească această posibilitate pentru îmbunătățirea activității, participând la luarea deciziilor fiind parte a echipei ce analizează problema respectivă.
- conceptul de echipă poate încuraja motivația și productivitatea.

Există și unele aspecte negative ale metodei:

- nii manageri pot avea sentimentul că se simt amenințați, pierzând din statutul funcției respective odată cu reducerea distanței manager-lucrător;
- dacă discuțiile și sugestiile nu sunt aplicate, lucrătorii pot avea un sentiment de frustrare mai mult decât înainte;
- consumul de timp pentru aceste întâlniri.

În industria ospitalieră, această metodă a fost folosită prin organizarea de întâlniri management-lucrători prin care se analiza o anumită zonă a activității întreprinderii, căutându-se metode pentru îmbunătățirea activității.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



În managementul tuturor organizațiilor, resursele umane joacă un rol important. Poate cu atât mai mult decât în alte domenii, în turism acestea au un rol covârșitor.

Detalierea rolului pe care îl joacă factorul uman în domeniul acestei industrii ar trebui să se realizeze răspunzând la următoarele întrebări:

- Sunt într-adevăr resursele umane atât de importante în industria ospitalieră?
- Cum ar trebui înțelese scopurile politicii care impun și determină rolul managerului resurselor umane?
- Care sunt rolurile care revin departamentului de resurse umane?

Industria ospitalității este o industrie „intensivă”, după cum o caracteriza Harold E. Lane. Este caracterizată prin un număr mare de angajați care au menirea de a oferi servicii la un nivel calitativ cât mai ridicat cu putință. De asemenea, statisticile din domeniul turismului arată că alături de problemele ce vizează ponderarea costurilor hotelului în ansamblu stau cu aproape același grad de importanță și problemele legate de personal și de politica de personal.

Pe piața Europei se înregistrează o reducere a forței de muncă ocupată în turism. În comparație cu piața europeană, în România putem afirma că turismul reprezintă un domeniu care este încă în plină dezvoltare și care poate absorbi forța de muncă disponibilizată în alte sectoare.

Caracteristicilor generale resurselor umane, capitolul de față a relevat și unele caracteristici specifice turismului, dintre care amintim:

- cererea de personal este labilă, fiind influențată de ritmurile crescătoare și descrescătoare ale activităților hoteliere, variind în funcție de o serie de factori (sezon, ani etc);
- oferta este neelastică,
- munca nu poate fi tot timpul materializată ca atare datorită faptului că serviciile nu pot fi stocate în timp;
- perioadele de muncă din domeniul hotelier pot constitui așa numiți timpi neatractivi („să lucrezi acolo unde alții își petrec concediul”);
- pot apărea situații deosebite în care orele de program sunt depășite, fără a exista plăți compensatorii pentru tot timpul prestat peste orele care făceau parte din program, fiind necesară motivarea superioară a angajaților prin alte mijloace;
- unitățile hoteliere sunt de cele mai multe ori unități mici și mijlocii, cu un număr relativ redus de personal și cu posibilități relativ reduse de dezvoltare a carierei acestora;
- în cadrul unităților din turism, indiferent de mărimea acestora au loc fluctuații de personal care determină costuri ridicate cu perfecționarea acestora, cu recrutarea și selecția noului personal.

TESTE DE AUTOEVALUARE

4.1. În managementul resurselor umane din turism:

- a. salarizarea are strânsă legătură cu rezultatele obținute
- b. reflectă tendințele de pe piața muncii
- c. salarizarea nu depinde de rezultatele obținute

- 4.2. Dintre domeniile managementului resurselor umane, prioritare sunt:
- definirea posturilor
 - formularea obiectivelor
 - recrutarea și selecția
 - salarizarea
 - integrarea și pregătirea noilor salariați
 - formarea continuă a salariaților
- 4.3. Definirea posturilor trebuie să cuprindă:
- descrierea clară a obiectivelor
 - descrierea sarcinilor
 - descrierea responsabilităților
 - descrierea competențelor
 - descrierea competențelor
- 4.4. În fișa postului, care va fi întocmită pentru fiecare activitate în parte, se vor trece:
- obiectivele
 - scopurile
 - îndatoririle principale
 - particularitățile poziției respective
 - modul în care poate fi asigurată pregătirea persoanelor care ocupă posturile respective.
- 4.5. Pentru domeniul turismului, cerințele de care se va ține seama în recrutarea și selecția personalului vor fi:
- cerințe fizice
 - abilități intelectuale
 - cerințe psihologice
 - caracteristici emoționale
 - caracteristici atitudinale.
- 4.6. Integrarea noilor salariați se referă la:
- introducerea noilor angajați în cultura organizației;
 - prezentarea istoricului, a realizărilor prezente și a obiectivelor organizației
 - explicarea necesității unui sistem unic de valori la nivelul organizației.



Răspunsuri:

4.1. a, b; 4.2. a, c, d, e; 4.3. a, b, c, d, e; 4.4. a, c, d, e; 4.5. a, b, d, e; 4.6. a, b, c.

TESTE DE CONTROL



- Precizați factorii ce influențează salarizarea în industria ospitalității!
- Care sunt procedeele prin care se poate pune în practică reducerea fluctuației forței de muncă?
- Enumerați factorii principali în creșterea productivității!
- Care sunt factorii de mediu care determină oboseala fizică și care sunt posibilitățile de a le diminua influența?

CAPITOLUL 5

ETICA RELAȚIILOR DE AFACERI ÎN TURISM

Etica, într-un înțeles general, înseamnă linii directoare pentru comportamentul uman. Ea îl ajută pe manager să decidă în anumite situații, mai ales în acelea în care onestitatea, integritatea și cinstea sunt implicate, stabilind granițele pentru ceea ce se consideră că reprezintă comportament corect și moral. Fiecare manager se confruntă cu situații care prezintă conotații etice.

Etica relațiilor de afaceri este un subiect abordat încă de la începutul comerțului. Cu aproape 2000 de ani înainte de Hristos, Hammurabi – regele Babilonului a decretat pedepse aspre pentru cei ce vindeau băuturi alcoolice diluate. În secolul al XIV-lea în statele italiene călătorilor li se comunicau posibilele locuri de găzduire pe timp de noapte precum și prețurile pe care urmau să le plătească. De asemenea, în Anglia medievală, regii promulgau legi pentru protejarea călătorilor.

Capitolul prezent are menirea să realizeze o prezentare a factorilor ce influențează etica în turism.

Întreprinderile din ramura ospitalității sunt adesea suspectate sau chiar acuzate de comportament neetic, existând o mai mare probabilitate de a realiza acțiuni care sunt interpretabile din punct de vedere etic.

Interesul pentru etica afacerilor este motivat de următoarele aspecte:

- Tendință spre materialism care împinge oamenii să dobândească bani și statut dincolo de nevoile reale, indiferent de prețul plătit.
- Creșterea concurenței și încercarea de a avea succes pe piață cu orice preț.
- Creșterea dimensiunilor întreprinderii, care poate să conducă la o delimitare a responsabilității personalului pentru actele neetice.
- Un hedonism care face ca oamenii să fie mai mult preocupați de fericirea proprie decât de responsabilitatea față de alții (hedonism – curent filozofic după care scopul vieții este plăcerea).

Domenii ale eticii în afaceri

Problematica eticii în afaceri are adesea în vedere următoarele domenii:

- Practicile de publicitate
- Siguranța produsului
- Politicile de prețuri de monopol
- Urmărirea obținerii unui profit rapid
- Atitudinea față de angajați
- Plățile ilegale către autorități guvernamentale, politicieni
- Statutul acționarilor în stabilirea politicii firmei
- Politicile discriminatorii de angajare și avansare
- Problematica proprietății private
- Evaziunea fiscală
- Poluarea mediului înconjurător

Toate acestea reprezintă arii potențiale de interes pentru tipurile de afaceri, unele din ele fiind comune pentru toate tipurile de activități, iar altele având o aplicabilitate mai mare în domeniul turismului (cum ar fi de exemplu, urmărirea obținerii unui profit rapid).

Factorii ce influențează etica în turism

Anumite caracteristici ale mediului de afaceri în ramura ospitalității pot influența aspectele legate de etica în acest domeniu. Exemple:

Călătorii, turiștii sunt adesea departe de casă. Deci sunt obosiți, flămânzi și au nevoie de servicii de cazare și alimentație, sunt dispuși să plătească prețuri mai mari chiar pentru servicii de calitate nesatisfăcătoare.

Ospitalitatea este un serviciu, nu un produs. Dacă un produs este nesatisfăcător, clientul îl poate schimba sau poate primi înapoi prețul oferit. Acest lucru nu este posibil cu un serviciu intangibil. În același timp, este mai ușor să observi defectele unui produs, pe când defectele în cazul unui serviciu nu sunt atât de clar vizibile. Un produs poate fi creat în avans și stocat, pe când serviciul este realizat mai mult sau mai puțin în funcție de cerere în momentul manifestării ei. Un hotel poate mări tarifele în timpul perioadei de vârf, poate solicita o perioadă de ședere minimă etc.

Multe aspecte etice sunt legate de băuturile alcoolice care sunt adesea incluse în serviciile oferite (posibilitatea de a înșela clienții, de a servi clienții în stare de ebrietate).

Etica în întreprinderi

Managerii se confruntă cu problema neglijării aspectelor etice în favoarea îndeplinirii unor obligații pe termen scurt sau pentru realizarea unor profituri imediate. Practicile neetice pe termen lung vor avea efecte negative asupra întreprinderilor.

Pentru rezolvarea problemelor etice, întreprinderile trebuie să elaboreze cadrul etic destinat atât propriilor angajați, cât și clienților. Acestea au rolul de a proteja întreprinderea împotriva practicilor neetice și de a crea o atmosferă de bunăvoință în jurul întreprinderii, contribuind la realizarea unei mai bune imagini a acesteia. Codul etic trebuie să fie o parte integrantă a modului în care întreprinderea își realizează afacerile.

Natura puterii se schimbă în multe întreprinderi. Inițial puterea se baza pe factorii de producție de bază (capital, muncă, pământ). Acum firmele de succes se bazează pe specializarea în anumite domenii în care ating standarde înalte de calitate precum și pe crearea unor structuri manageriale competente.

Unii autori afirmă că întreprinderea modernă are numai obiective nu și morală. În același timp, se afirmă că chiar și o entitate de tipul organizației trebuie să-și fundamenteze obiective morale.

Milton Friedman spunea că există doar o responsabilitate socială a afacerii: aceea de a crea profit. Prin crearea de profit se creează posibilitatea apariției unor noi locuri de muncă și servicii. Dacă Friedman are dreptate atunci care este responsabilitatea morală a întreprinderii referitoare la alte probleme sociale? O anchetă realizată de Harvard Business Review (ianuarie/februarie 1977) arată că schimbările referitoare la etică sunt necesare atât în domeniul gândirii manageriale, cât și în cel al acțiunilor manageriale.

Aspectele referitoare la gândirea managerială au în vedere:

1. nu există coduri etice care să rezolve toate problemele. Mai mult, codurile pot crea o falsă siguranță și pot conduce la încurajarea încălcărilor.
2. managerul trebuie să fie convins că nu va putea ascunde angajaților acțiunile sale neetice.

În domeniul acțiunii manageriale trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

1. comportarea cinstită cu clienții și angajații este cel mai direct mod de a instaura încrederea în moralitatea afacerii;
2. măsurile pentru îmbunătățirea comportamentului etic trebuie să vină de la topul managerial și să fie o parte a sistemului de recompense și sancțiuni;
3. dacă un cod etic a fost dezvoltat și aplicat trebuie să fie creat un sistem informațional pentru detectarea abaterilor de la acesta;
4. prin acțiunile sale, managementul nu trebuie să conducă sau să sugereze comportări neetice.

Există o legătură între etică și cadrul legal în condițiile în care unele organizații acționează neetic. Se intervine prin intermediul cadrului legislativ.

În industria ospitalității există prevederi legale referitoare la standardele ce trebuie să existe în domeniul meniurilor, tarifelor hoteliere, tarifelor minimale și maximale, standardele de igienă etc.

Există o strânsă legătură a eticii cu profesionalismul. Cum pot de exemplu managerii în domeniu să acționeze în mod profesional?

Diversele tipuri de activități din domeniul ospitalității își fundamentează propriile standarde de profesionalism. Aceste standarde în mod obligatoriu includ și aspectele etice ale activității respective. În condițiile creșterii complexității muncii manageriale în domeniu și a specializării, aceste aspecte ajută la atingerea în bune condiții a standardelor de calitate pentru activitățile respective.

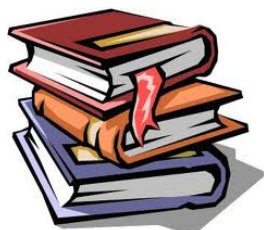
De exemplu, standardele etice stabilite în domeniul alimentației publice în SUA prevăd:

– un membru al Asociației Restaurantelor din SUA este un lucrător profesionist în domeniu și specialist în preparate culinare a cărui scop este să servească întotdeauna cele mai bune preparate culinare. Membrii își formează obiectivele și responsabilitățile pe o bază continuă după cum urmează:

- consideră că activitatea în domeniul alimentației publice este o profesie onorabilă și conduce afacerea astfel încât să mărească baza de clienți;
- servesc preparatele culinare, respectând toate standardele de igienă în interesul sănătății clientului;
- construiește pe o bază cinstită, justă atuurile de competitivitate în relație cu concurența;
- se stabilesc să-și îmbunătățească relațiile cu angajații, tehnicile de servire și competența în interesul clienților;
- se integrează în interesele și principiile etice ale comunității din care fac parte;
- participă la pregătirea tinerilor angajați în domeniul alimentației publice printr-un efort continuu de oferire a unor programe de pregătire;
- reprezintă industria alimentației publice, în general, și propriile restaurante în cadrul Asociației Americane de restaurante prin aderarea personală la acest cod etic.

This is an example ☐

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



Subiect abordat mult în literatura de specialitate, etica și comportamentul etic determină adevărate polemici în economia contemporană. Capitolul prezentat anterior a evidențiat modul în care aceasta este posibil de transpus în practică în industria ospitalității, precum și aspectele ce justifică interesul pentru etica afacerilor, aspecte dintre care amintim:

- tendința spre materialism, care împinge oamenii să dobândească bani și statut dincolo de nevoile reale, indiferent de prețul plătit;
- creșterea concurenței și încercarea de a avea succes pe piață cu orice preț;
- creșterea concurenței și încercarea de a avea succes pe piață cu orice preț;
- un hedonism exagerat care face ca oamenii să fie mai mult preocupați de fericirea proprie decât de responsabilitatea față de alții.

Noțiunile generale care au privesc etica și care au fost prezentate în capitolul 5, sunt menite să contribuie la formarea unei viziuni de ansamblu asupra modului în care managerii trebuie să se comporte în derularea afacerilor. Normele de etică, deși uneori greu de respectat, trebuie să ghideze întreaga activitate managerială. Cu atât mai mult în turism, domeniu în care întreprinderile sunt adesea suspectate sau chiar acuzate de comportament neetic.

TESTE DE AUTOEVALUARE

- 5.1. Interesul pentru etică este motivat de următoarele aspecte:
- tendința spre materialism
 - creșterea concurenței
 - creșterea gradului de risc în mediul extern al firmei
 - creșterea dimensiunilor întreprinderii
- 5.2. Între factorii care influențează etica în turism nu se numără și următoarele realități:
- fiind departe de casă, turiștii sunt dispuși să plătească prețuri mai mari pentru servicii necorespunzătoare
 - o clasificare a serviciilor pe categorii de calitate este dificilă
 - ospitalitatea este un serviciu, nu un produs, spre a fi schimbat
- 5.3. Întreprinderile din ramura ospitalității:
- sunt caracterizate ca având un caracter etic
 - sunt suspectate de comportament neetic
- 5.4. Domeniile eticii în afaceri includ:
- practicile de publicitate
 - punerea în practică a funcțiilor manageriale
 - politicile discriminatorii de angajare și avansare
 - urmărirea obținerii unui profit rapid
 - atitudinea față de angajați.
- 5.5. Apreciați cu A (adevărat) sau F (fals) următoarele afirmații:
- nu există coduri etice care să rezolve toate problemele
 - dacă un cod etic a fost dezvoltat și aplicat, nu mai este necesar să fie creat un sistem informațional pentru detectarea abaterilor de la acesta
 - măsurile pentru îmbunătățirea comportamentului etic trebuie să vină de la topul managerial și să fie o parte a sistemului de recompense și sancțiuni.



Răspunsuri:

5.1. a,b,d; 5.2. b; 5.3.b; 5.4. a, c, d, e; 5.5. a-A;b-F;c-A.

TESTE DE CONTROL



- Descrieți principalii factori care influențează etica în turism!
- Dintre domeniile eticii în afaceri, amintiți-le pe cele care au în vedere mediul extern al organizației.
- Enumerați cinci dintre standardele etice stabilite în domeniul alimentației publice în SUA.

Capitolul 6 MANAGEMENT HOTELIER

Industria cazării are o importanță socială și economică deosebită în societatea contemporană. În multe din țările dezvoltate, mari receptoare de turiști, numărul celor care au beneficiat de servicii de cazare pe parcursul unui an depășește populația totală a țării.

Unele studii au indicat faptul că pentru fiecare sumă de bani cheltuită în hoteluri de un turist, triplul acestei sume este cheltuit pentru alte bunuri și servicii de către acesta.

Prezentul curs are menirea să familiarizeze studenții cu noțiuni generale vizând industria hotelieră, compartimentele unui hotel și managementul acestora.

6.1. Activitatea de cazare



Hotelul este structura de primire amenajată în clădiri sau corpuri de clădiri, care pune la dispoziția turiștilor camere, garsoniere sau apartamente dotate corespunzător, asigură prestări de servicii specifice și dispune de recepții și de spații de alimentație publică în incintă. Serviciul de cazare vizează crearea condițiilor și confortul pentru adăpostirea și odihna clienților. Industria hotelieră a evoluat paralel cu dezvoltarea capacităților de cazare și implicarea lor în activitatea turistică, îmbogățindu-se cu noi funcții și tipuri de servicii. La început, existența hotelului a fost legată de efectuarea unor deplasări în alte scopuri decât cele turistice, treptat dezvoltarea circulației turistice atrăgând și dezvoltarea industriei hoteliere. Astfel, cca. 70% din existentul de spații de cazare se află amplasat în zone de interes turistic.

Serviciul de cazare reprezintă, alături de cel de transport, alimentație publică și agrement, una din prestațiile de bază solicitate de turist pe durata călătoriei sale și, totodată, un factor important de stimulare a cererii turistice. Conținutul acestui serviciu este determinat de faptul că obiectivul de cazare îndeplinește pentru turist rolul de domiciliu temporar, trebuind deci să aibă o funcționalitate complexă. De asemenea, în managementul serviciilor de cazare se va ține seama că aproape jumătate din timpul efectiv de vacanță este cheltuit de turist în incinta unității hoteliere.

Din punctul de vedere al celor ce-l folosesc, hotelul este o instituție comercială de ospitalitate care își oferă facilitățile și serviciile sale spre vânzare. Conceptul de hotel cuprinde următoarele elemente:



- *Amplasarea* încadrează hotelul într-un anumit mediu geografic (stațiune turistică, oraș, apropierea unei căi de comunicație, etc.). Există o relație directă între acest factor și tipul de cazare și servicii oferite.

- *Facilitățile* cuprind spații de cazare, restaurante, baruri, spații pentru conferințe, negocieri, spații pentru agrement (piscine, saune, camere pentru gimnastică etc.).

- *Serviciile* cuprind disponibilitatea și măsura în care sunt oferite prestații clienților prin facilitățile de care dispune hotelul. Stilul și calitatea acestora influențează eficiența hotelului.

- *Imaginea*, definită ca fiind modul în care hotelul este privit și receptat de către clienții actuali și potențiali. Ea este un produs secundar al amplasării, facilităților, serviciilor, dar este sporită de: numele hotelului, ambianța etc.

- *Prețul* exprimă valoarea dată de hotel serviciilor sale, ținând cont de amplasare, facilități, servicii, imagine și satisfacția clienților din aceste elemente.

6.2. Tipuri de unități de cazare

1. Hotelurile pentru conferințe, congrese și întâlniri de afaceri.

Trebuie să dispună de facilitățile necesare organizării unor astfel de activități – săli de recepție, de conferințe, cu infrastructura necesară, restaurante, magazine, alte unități prestatoare de servicii. De asemenea, trebuie să existe și unele facilități de agrement. De regulă aceste hoteluri sunt întâlnite în marile orașe (București, Paris, New York, Londra etc.). Fiecare compartiment al hotelului trebuie să fie foarte bine specializat, încât să ofere servicii prompte. În general, hotelurile specializate pentru aceste activități sunt considerate drept cele mai perfecționate unități din industria de cazare.

2. Hotelurile pentru odihnă (resort hotels)

Atracția principală a acestui tip de hotel este posibilitatea de a oferi relaxare, participare la activității recreative și de agrement. Într-o anumită măsură, ele sunt solicitate și pentru turismul de afaceri, datorită amplasării lor în zone deosebit de atractive. Ritmul oferirii serviciilor este puțin mai lent, iar atmosfera este mai relaxantă.

În general, activitatea acelor tipuri de unități este sezonieră, managementul confruntându-se cu problemele sezonității (dimensionarea corectă a personalului, politica de aprovizionare etc.).

3. Unități de cazare cu prețuri competitive (medii și scăzute)

Numărul acestor unități a crescut în mod permanent, ele răspunzând nevoii de cazare la prețuri mici și oferind facilitățile de bază pentru turiști. Unele din cele mai renumite lanțuri de unități, cum ar fi Ramada Inn, sau Holiday Inn au crescut rapid prin franchising. Indivizii care vor să lucreze în cadrul acestor lanțuri hoteliere vor plăti drepturile de franchising, beneficiind în schimb de o marcă foarte bine cunoscută, expertiză managerială, publicitate la nivel național și internațional și de un sistem central de rezervări.

Cea mai mare problemă este controlul unităților care au apelat la franchising. În cazul în care serviciile sunt necorespunzătoare în unele unități, reputația întregii companii va avea de suferit.

Alte lanțuri hoteliere renumite, cum ar fi Marriott și Hilton, răspund acestor nevoi (cazare ieftină), promovând servicii de cazare de calitate bună la prețul cel mai scăzut. În aceste tipuri de unități și datorită dimensiunilor lor mai mici se poate practica un management mai eficient decât în hotelurile de odihnă sau cele pentru conferință.

Aici trebuie menționate și hotelurile din zonele suburbane, cele din apropierea aeroporturilor și hotelurile pentru tineret care asigură servicii de cazare la prețuri minime. Facilitățile oferite sunt minime.

Sunt pe scară largă aplicate, la nivelul turismului mondial, trei noi concepte despre cazare:

- unități tip “bed and breakfast” (B&B), care oferă cazare și mic dejun;
- all-suite hotels, hoteluri cu apartamente și garsoniere;
- hoteluri care oferă servicii de geriatrie.

a) B&B

Acestea sunt foarte populare în Anglia, Irlanda și Europa Occidentală, SUA, Canada. Ele oferă cazare într-o casă privată sau într-o mică cabană (han), turistul fiind tratat mai mult ca un oaspete decât ca o sursă de venituri. Pentru a fi eficientă afacerea, operatorul ei trebuie să aibă câteva camere pentru musafiri, confortabile, cu baie separată și o cameră de zi, de dimensiuni mari, unde musafirii se pot relaxa seara, proprietarul contribuind direct la realizarea unei atmosfere informale și prietenoase. Mulți turiști preferă caracterul și calitatea serviciilor oferite de B&B, spre deosebire de impersonalitatea unui hotel.

Exemplu: Un posibil slogan publicitar “Casa mea e și casa ta”.

b) Hoteluri cu apartamente/garsoniere

Acestea au apărut ca răspuns la cererile consumatorilor pentru locuri mai spațioase și mai multe facilități. S-au dezvoltat rapid în marile orașe, în stațiuni. Unitățile sunt compuse din 50-250 apartamente/garsoniere, care includ și o bucătărie dotată complet. Camerele sunt mari, iar finisajele interioare deosebite. Ele sunt închiriate pe perioade lungi de timp, oferindu-se un serviciu apropiat de cel oferit de hotelurile de lux.

Paradors (Spania), Chateaux (Franța), Schlosse (Germania și Austria) oferă cazare în castele și alte clădiri istorice care au fost transformate în hoteluri.

Conceptul time-sharing – a fost introdus pe o scară tot mai largă în Europa. Se referă la împărțirea dreptului de proprietate asupra unei capacități de cazare cu alți indivizi. Fiecare proprietar cumpără un segment de vacanță (2 săptămâni) pentru un anumit număr de ani. Aceste segmente de timp sunt planificate și există și posibilitatea schimbării segmentului cu alți indivizi care dețin în alte zone astfel de unități.

Conceptul a apărut în Franța în anii '60. Un hotelier care avea probleme cu vinderea camerelor a observat că mulți din clienți apelau la serviciile hotelului în aceeași perioadă a anului. Proprietarul a oferit posibilitatea acestora să cumpere camerele pentru o anumită perioadă de timp. Explicația apariției acestei forme constă în dorința clienților de a-și asigura la prețurile de astăzi, servicii de cazare într-o anumită zonă pentru anii viitori. Există două opțiuni principale:

a) *dreptul de posesiune* – cumpărătorul achiziționează un anumit spațiu de cazare pentru o anumită perioadă a anului și primește titlu de proprietate pentru acea perioadă. Cumpărătorul poate folosi spațiul: să-l închirieze, să-l ofere altora și să-l lase moștenire;

b) *dreptul de utilizare* – cumpărătorul primește dreptul de utilizare pentru un anumit număr de ani. La sfârșitul perioadei spațiul respectiv revine primului proprietar.

Resort condominium – clădiri pentru vacanța proprietarilor închiriate în restul anului.

6.3. Criterii de clasificare a obiectivelor de cazare

În practica turistică internațională, se cunosc mai multe criterii de clasificare a obiectivelor de cazare:

♦ După structura rețelei de cazare pot fi distinse forme de cazare de bază (hoteluri, moteluri, hanuri) și forme complementare de cazare: campingul, satul de vacanță, satul turistic, care se amenajează în zonele (stațiunile, localitățile) în care rețea de bază nu dispune de capacități suficiente, respectiv activitatea turistică are un caracter sezonier.

Clasificarea pornește de la considerentul că un obiectiv de cazare (având de regulă și funcții de alimentație) reprezintă de fapt o ofertă tridimensională rigidă de servicii turistice (în timp, în spațiu și volum de activitate) care nu poate satisface în toate împrejurările cererea clienților potențiali (îndeosebi în perioadele de vârf de sezon). Capacitatea complementară constând din amenajări relativ simple, se realizează într-un timp mai scurt și cu investiții mai reduse decât capacitățile de bază, fiind destinată în principal să preia o parte din solicitările din perioada de afluență maximă a clientelei.

În funcție de evoluția cererii turistice și de intensitatea sezonality, ponderea formelor de bază și complementare poate diferi substanțial de la stațiune (localitate) la alta și chiar de la o țară primitoare la alta.

♦ După categoria de confort a obiectivelor de cazare și alimentație, unitățile de cazare și cazare din domeniul turismului se clasifică după caracteristicile constructive, calitatea și complexitatea dotărilor, instalațiilor și serviciilor pe care le oferă. Spațiile de alimentație din incinta unităților cu activități hoteliere se clasifică odată cu acestea după criterii specifice, trebuind să existe o corelație între confortul acestor două activități.

Majoritatea clasificărilor au totuși un element comun: urmăresc gruparea unităților în diferite categorii, mai mult sau mai puțin omogene, în funcție de condițiile aproximative apropiate de confort ale acestor obiective turistice. După toate aparențele clasificarea unităților de cazare, atribuindu-le un număr diferențiat de stele distinctive, adoptate și în țara noastră, este un sistem relativ clasic de clasificare, folosit pe scară largă în practica turistică internațională.

Determinarea “apriori” a categoriilor de confort ale obiectivelor de cazare supuse procesului de modernizare și mai ales ale noilor obiective de cazare ce urmează a fi realizate în perioadele următoare, constituie una din problemele importante ale dezvoltării rețelelor de cazare pe plan național, regional, zonal și chiar local. Cu această ocazie managerii firmelor turistice urmăresc respectarea unor ponderi a diferitelor categorii de confort în totalul capacităților de cazare și de alimentație cu scopul de adopta mai bine oferta lor turistică la evoluția cererii clientelei potențiale interne și internaționale căreia i se adresează serviciile prestate în aceste obiective turistice. Pentru analizele ce se impun în acest scop poate fi utilizată și schema alăturată.

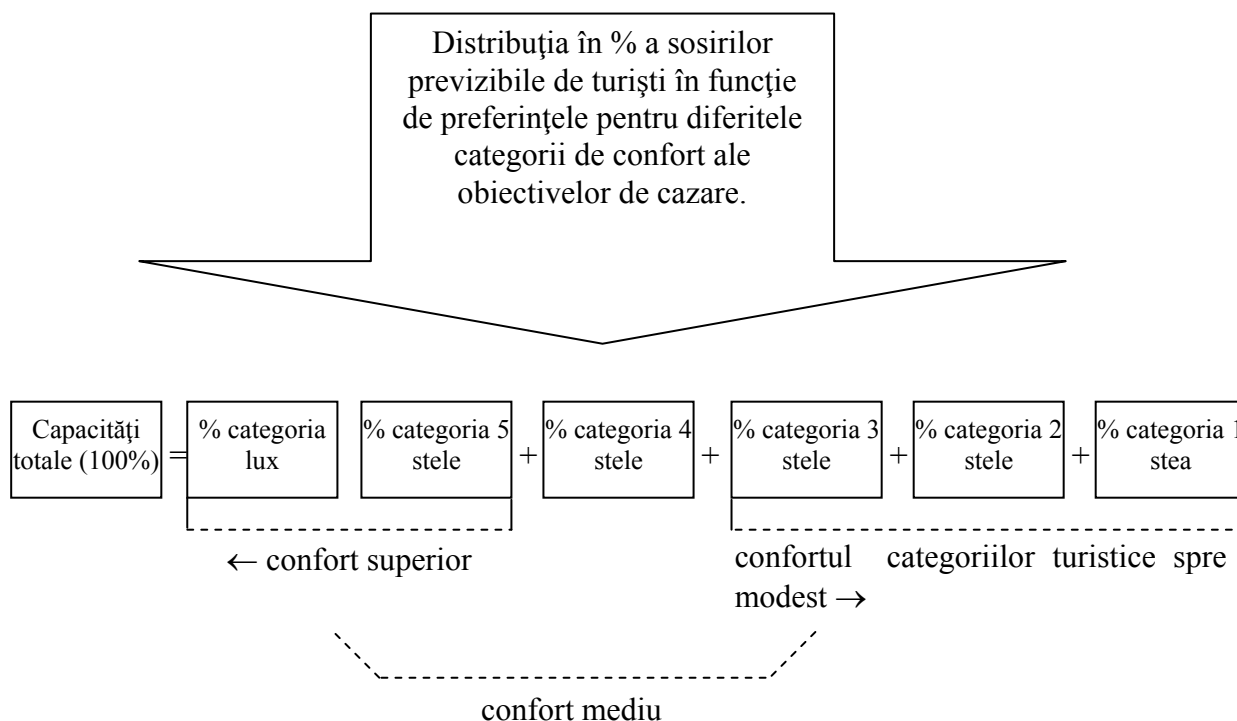


Figura nr. 1

Schema permite desprinderea următoarelor aspecte utile managerilor firmelor turistice:

- oferă o imagine cu privire la modul în care capacitățile de cazare corespund din punct de vedere al gradului de confort cu cererea clientelei turistice;
- relevă posibilitățile de compensare a diferitelor categorii de confort cu alte categorii apropiate de preferințele clientelei;
- permite o apreciere asupra menținerii echilibrului necesar în ponderea diferitelor categorii de confort în funcție de segmentele de piață cărora urmează să fie oferite noile capacități de cazare ce se vor implementa în rețeaua existentă pe teritoriul considerat.

♦ În funcție de regimul (perioada) de folosire a obiectivelor de cazare acestea pot avea o activitate permanentă (în cazul în care funcționează fără întrerupere în tot cursul anului) sau sezonieră (în cazul în care activitatea pronunțat sezonieră din unele stațiuni turistice impune întreruperea temporară a activității în anumite perioade de extrasezon). În mod paradoxal, obiectivele de cazare cu o activitate sezonieră înregistrează sejururi medii mai

lungi, în comparație cu obiectivele de cazare cu activitate permanentă (cu excepția obiectivelor de cazare cu destinație specială, ca de exemplu hotelurile sanatoriale).

♦ În funcție de durata sejurului, ele pot fi:

a) de tranzit, caracterizate prin sejururi scurte (uneori numai pentru o înnoptare), ca așa-numitele hoteluri terminale din vecinătatea (sau chiar din incinta) aeroporturilor, gărilor din centrele urbane;

b) de sejur, care înregistrează sejururi medii relativ mai lungi, în funcție de durata aranjamentelor turistice perfectate sau de durata concediilor sau vacanțelor turiștilor (de exemplu, obiectivele de cazare din stațiunile turistice, hotelurile de tratament balneo-medicale etc.);

c) mixte, a căror clientelă se formează atât din turiștii de sejur, cât și din turiștii de tranzit. Cel mai bun exemplu pentru acest caz îl constituie hotelurile orășenești, precum și obiectivele de cazare cu funcționalitate permanentă din localitățile turistice în general;

♦ În funcție de anumite caracteristici specifice ale obiectivelor, destinate pentru acoperirea unei cereri bine conturate a clientelei, anumite obiective de cazare au fost concepute pentru a servi aproape exclusiv diferite forme de turism, respectiv dotarea și funcționalitatea lor corespund nevoilor de consum turistic ale unor categorii determinate de clientelă. De exemplu, motelul, ca obiectiv turistic a apărut în urma dezvoltării turismului automobilistic, preluând funcțiile hotelului, adaptat solicitărilor pentru sejururile scurte ale automobilistilor. Funcționalitatea caracteristică a motelurilor se exprimă prin însăși denumirea lor, rezultat prin contractarea a două cuvinte: motor-hotel, pe măsura dezvoltării și a altor forme derivate de turism au apărut noi forme de cazare ca rotelurile (hotelurile rulante), utilizate în formele turistice de circuit, în care autocarele cu amenajare specială permit transformarea fotoliilor în cușete, asigurând nu numai transportul turiștilor, ci și odihna lor; flotelul (Floating hotels) și boatelul (Boats Hotels) care reprezintă obiective de cazare plutitoare (ancorate sau cu posibilitate de deplasare – remorcate ori autopropulsate) în zonele lacustre de interes turistic (lacuri, canale, deltă etc.); hipomotelul, pentru circuitele itinerante speciale din zonele rurale, unde rulotele sunt remorcate de cai, turistul preluând în scopuri de agrement și funcția de vizitiu; matelul (Automatic Hotel), în care automatizarea este extinsă la maximum, ceea ce permite importante economii la forța de muncă și altele. Tot în această clasificare trebuie menționate și complexele turistice cu baze proprii de tratament balneo-medicale, profilele lor fiind determinate de resursele balneoclimaterice din zonele (stațiunile) în care sunt amplasate.

♦ În funcție de amplasarea (implementarea) obiectivelor de cazare în diferitele localități se disting:

- a) obiective în stațiuni de litoral;
- b) obiective în stațiuni de munte;
- c) obiective în stațiuni de balneoclimaterice;
- d) obiective în centrele urbane (orașe);
- e) obiective în zonele rurale;
- f) obiective pe marile artere de circulație.

♦ În funcție de capacitatea de primire a obiectivelor de cazare. Capacitatea de primire exprimă facultatea unui obiectiv de cazare de a asigura serviciile de băta pentru un număr determinat de turiști. Din acest punct de vedere se disting: obiective mici, cu o capacitate de cazare până la 20-40 locuri, mijlocii – până la 200-400 de locuri și mari, de tipul complexelor turistice, unde nu rareori capacitatea depășește 1000 locuri.

Media mondială a capacităților de primire a unui obiectiv turistic se situează în jurul cifrei de 300-500 locuri de cazare, ceea ce poate justifica o activitate rentabilă din punct de vedere economic chiar și în condițiile foarte eterogene ale categoriilor de clientelă și ale fluctuațiilor de intensitate neuniformă a solicitărilor de servicii în anumite perioade ale anului.

În ultimele decenii de remarcă tendința mondială de a se realiza obiective turistice de mari proporții (hoteluri turistice, complexe sanatoriale pentru cure balneare, sate de vacanță, campinguri etc.), a căror capacitate de primire uneori depășește 1000 de locuri de cazare. Acest fapt a devenit posibil ca urmare a concentrării constante a activității agențiilor de voiaj capabile să asigure trimerile de turiști în masă pentru ocuparea acestor obiective și, în același timp, ca rezultat al cooperării pe scară națională și internațională între diferiți prestatori de servicii turistice (hoteluri, transportatori, prestatori de servicii de agrement etc.). Aceleași tendințe de observă și în dezvoltarea infrastructurii turistice (dezvoltarea rețelei de autostrăzi, aerogări de mare capacitate, stadioane și complexe sportive de dimensiuni olimpice, palate de congrese etc.), unde investițiile într-un anumit sens sunt corelate cu ritmurile de dezvoltare a bazei materiale de cazare a turiștilor.

6.4. Sistemul de franchising în industria hotelieră

În cadrul acestui sistem, proprietarul unui hotel va avea dreptul să organizeze activitatea hotelului sub numele unui anumit lanț hotelier.

Proprietarul hotelului (franchisee) plătește o taxă inițială (între 10.000 și 50.000 \$ – depinzând de tipul de hotel) și o taxă de franchising lunară între 1-8% din încasările totale ale hotelului (3-6,5% drepturi de franchising, 1-3% taxă de amrketing, 1-2,5% taxă pentru sistemul de rezervare). În plus, proprietarul își dă acordul de a se supune politicilor manageriale ale lanțului hotelier. În schimb, lanțul hotelier (franchisor) asigură asistență în selecția și pregătirea personalului, marketing, vânzări, sprijinirea publicității și acces la un sistem global, computerizat de rezervare. Lanțul hotelier asigură astfel o imagine bine cunoscută și familiaritatea numelui hotelului.

Această formă reprezintă cea mai comună formă de proprietate în industria hotelieră internațională după proprietatea individuală. Lanțurile hoteliere au început să folosească acest concept la sfârșitul anilor '50 ca o cale de extindere *fără mari investiții* (Holiday Inn). Pe la mijlocul anilor '80, circa 70% din spațiile de cazare ale tuturor lanțurilor hoteliere erau în regim de franchising.

În cadrul sistemului se realizează *un contract de management* prin care o companie deține hotelul și cealaltă parte (lanțul) îl organizează. Lanțul primește o taxă managerială de la proprietar și are controlul complet al operațiilor din cadrul hotelului. Contractul de management permite lanțului să se dezvolte cu investiții minime. Proprietarii, și nu lanțul hotelier, sunt investitorii.

6.5. Clasificarea hotelurilor



Nu se poate vorbi de o standardizare în acest domeniu, în condițiile în care peste 100 de metode diferite sunt folosite pentru clasificarea hotelurilor pe plan mondial. Acestea folosesc trei criterii interdependente pentru a evalua o proprietate:

- tipul de clientelă;
- prețul;
- serviciile oferite.

Tipul de clientelă determină serviciile oferite de hotel, iar într-o bună măsură costul camerelor (tarifele de cazare) determină segmentul de piață și tipul de clientelă.

Multe țări au un sistem de clasificare bazat pe norme guvernamentale și prin intermediul unor inspecții repetate se verifică dacă standardele hotelului sunt menținute. Aceste norme variază de la o țară la alta. Ceea ce într-o țară este considerat hotel de lux, într-o altă țară este comparat cu un hotel de categoria I sau a II-a. De exemplu, în Franța unitățile de o stea, sunt considerate destul de rudimentare, dar destul de confortabile, pe când în SUA ele sunt privite ca inacceptabile.

Organizația Mondială a Turismului a încercat să rezolve confuzia prin dezvoltarea și promovarea unui sistem uniform de clasificare, recunoscut pe plan internațional și adoptat de circa 50 de țări. Sistemul WTO recomandă clasificarea hotelurilor în funcție de cinci categorii (lux, categoria I, II, III, IV).

Totuși, alte organizații mondiale folosesc standarde diferite. De exemplu, Asociația Mondială a Agențiilor de Turism (Voiaj) folosește patru categorii (lux, categoria I, categoria standard și categoria economic) ceea ce corespunde scalei de la 5 stele la 2 stele.

Structurile de primire turistice, indiferent de forma de proprietate și organizare, se clasifică în funcție de caracteristicile constructive, de calitatea dotărilor și a serviciilor prestate. Serviciile de cazare și alimentație publică se asigură numai în structuri de primire turistice clasificate. Conform normelor metodologice, reglementate prin Ordinul MDRT nr. 65/2013, elaborate în conformitate cu prevederile Hotărârii de Guvern nr. 1267/2010, acestea se definesc și clasifică astfel:

Tipuri de unități turistice

În categoria structurilor de primire turistice clasificate, intra orice construcții și amenajări destinate, prin proiectare și execuție, cazării sau servirii mesei pentru turiști, împreună cu serviciile specifice aferente.

a) structuri de primire turistice cu funcțiuni de cazare turistică sunt următoarele:

- a). hotel de 5, 4, 3, 2, 1 stele;
- b). hotel-apartament de 5, 4, 3, 2 stele;
- c). motel de 3, 2, 1 stele;
- d). hostel de 3, 2, 1 stele
- e). vilă turistică de 5, 4, 3, 2, 1 stele;
- f). bungalow de 3, 2, 1 stele;
- g). cabană turistică de 3, 2, 1 stele;
- h). sat de vacanță de 3, 2 stele;
- i). camping, popas turistic, căsuțe tip camping, de 4, 3, 2, 1 stele;
- j). pensiune turistică și pensiune agroturistică de 5, 4, 3, 2, 1 stele/margarete;
- k). apartamente sau camere de închiriat de 3, 2, 1 stele;
- l). structuri de primire cu funcțiuni de cazare pe pontoane plutitoare, nave maritime și fluviale de 5, 4, 3, 2, 1 stele

b) structuri de primire turistice cu funcțiuni de alimentație publică sunt următoarele:

- unități de alimentație din incinta structurilor de primire cu funcțiuni de cazare;
- unități de alimentație publică situate în municipii și în stațiuni turistice.

Actul juridic care stă la baza funcționării legale a unei structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare și/sau alimentație publică, înscrisă în circuitul turistic este denumit **Certificat de clasificare** și este eliberat de către Autoritatea Națională pentru Turism.

Retragerea sau anularea certificatului de clasificare se face la propunerea organului de control de specialitate din cadrul Ministerului, în cazul nerespectării condițiilor de mai jos:

- asigurarea unei temperaturi minime de 18°C în spațiile de cazare și de servire a mesei pe timp de iarnă;
- asigurarea funcționării corespunzătoare a grupurilor sanitare;
- deținerea avizului PSI.

Numărul criteriilor pentru clasificarea unităților de cazare este foarte mare și particularizat pe tipuri de unități de cazare și număr de stele. De exemplu, în cazul hotelurilor și motelurilor, numărul criteriilor este de circa 50, iar unele dintre acestea sunt detaliate în alte multe subcriterii.

Grupele mari de criterii de clasificare se referă la:

- felul construcției, la instalații și spații de folosință comună;
- dotare cu mobilier, lenjerie și alte articole;
- serviciile destinate turiștilor;
- alte criterii (calificarea și structura personalului).

Referitor la gama de servicii suplimentare pe care hotelurile le oferă, cuprinse în tariful de cazare sau cu plată separat, menționăm:

1. la unitățile de 4 și 5 stele - cel puțin 15 servicii;
2. la unitățile de 3 stele - cel puțin 12 servicii;
3. la unitățile de 2 stele - cel puțin 8 servicii;
4. la unitățile de 1 stea - cel puțin 5 servicii;

Unitățile de alimentație destinate servirii turiștilor, care sunt integrate în unitățile de cazare turistică, se clasifică odată cu acestea, asigurându-se, de regulă, următoarea corelație:

	Categoria unității de cazare
Lux	5 și 4 stele
Categoria I	2 și 3 stele
Categoria II și III	1 stea

Tabelul nr. 1

Principalele criterii de clasificare se referă la:

- felul construcțiilor și instalațiilor;
- amenajările și dotările interioare din saloane;
- dotarea cu inventar de servire;
- serviciile suplimentare oferite consumatorilor;
- calificarea personalului unității.

6.6. Procesul managerial în domeniul hotelier

Industria cazării oferă o mare varietate de tipuri de activități. Angajații hotelului au o gamă largă de activități, cerințele pentru fiecare compartiment fiind diferite, dar trebuie să existe o bună coordonare între ele.

Un model standard de organizare a hotelului nu există. Organizarea unui anumit hotel înglobează influențele unui mare număr de factori – amplasarea, tipurile de servicii oferite, caracteristicile pieței pe care o deservește, echipa managerială, tipul de proprietate și mărimea hotelului.

Totuși, în general, o diagramă organizațională pentru un hotel se poate reprezenta astfel ca în figura 2. Diagrama descrie compartimentele comune pentru diferitele tipuri de hoteluri, deși pot apărea diferențe.

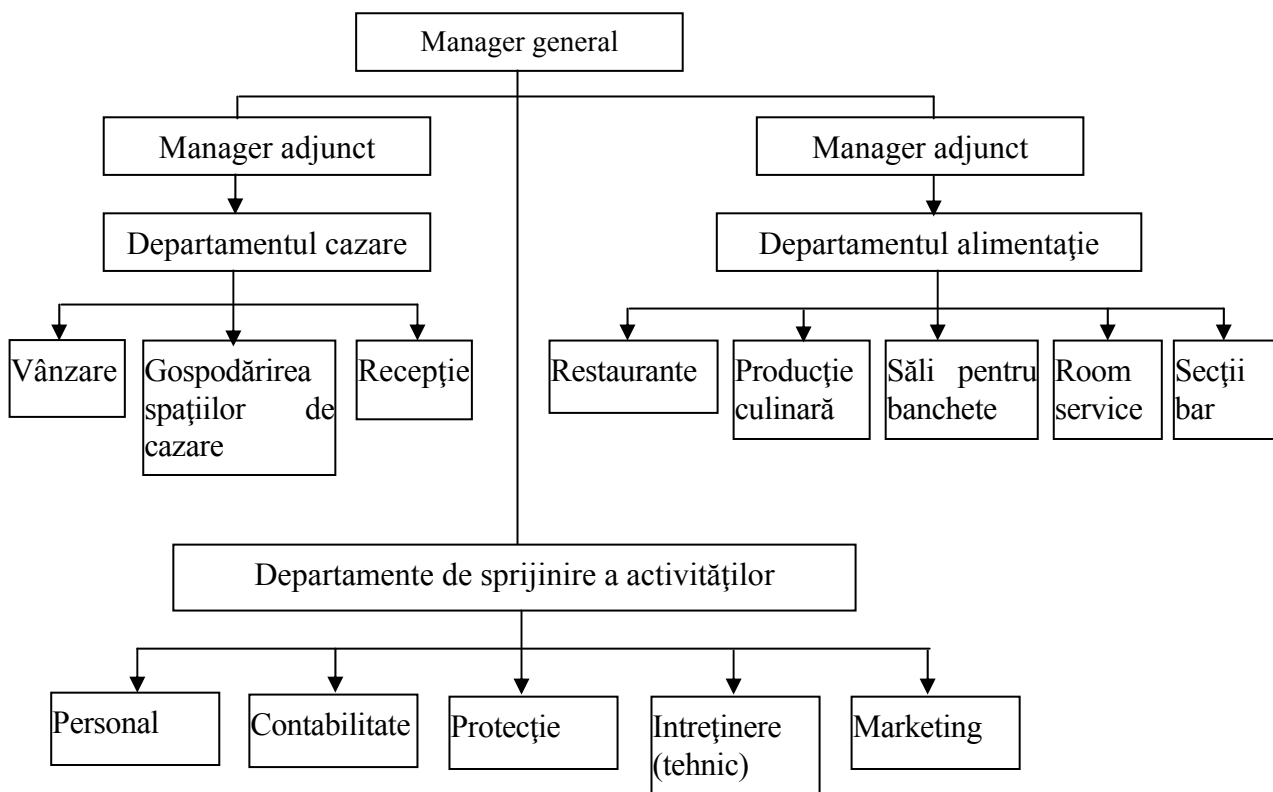


Figura nr. 2

Fiecare din aceste compartimente sunt responsabile pentru un segment din serviciile oferite clienților. Serviciile necorespunzătoare oferite de un compartiment pot distruge calitatea serviciilor oferite de celelalte compartimente. Managerul general trebuie să coordoneze aceste compartimente și să le direcționeze activitatea.

Titlurile manageriale variază de la un hotel la altul, la fel ca și organizarea. Managerul general trebuie să dispună de vaste cunoștințe de specialitate, contabilitate, alimentație publică, tehnica serviciilor, marketing etc. Cei mai buni manageri generali sunt cei care reușesc să ia decizii în termen scurt în condițiile în care organizația se confruntă cu o criză. Atitudinea managerului general determină climatul întregului hotel. El este responsabil de profitabilitatea hotelului și de oferirea celor mai bune servicii clienților. În general, ei au cel puțin 10 ani de experiență hotelieră și au demonstrat capacitatea de a-i conduce și motiva pe subordonați.

Departamentul cazare are trei activități principale: vânzarea, recepția și gospodărirea spațiilor de cazare.

Compartimentul de vânzări se ocupă de solicitările și rezervările pentru grupuri sau turiști individuali. Scopul principal este de a vinde camerele și alte spații speciale ale hotelului (spațiu pentru simpozioane, conferințe). În condițiile în care sunt solicitate și servicii de alimentație se va colabora cu departamentul de alimentație publică. În cadrul activității de vânzare vor fi stabilite tarifele de cazare și pentru celelalte tipuri de servicii. În multe situații activitățile de marketing sunt concentrate aici, inițiindu-se acțiuni de atragere a unor grupuri mari de turiști care asigură un mai mare profit hotelului decât serviciile oferite turiștilor individuali.

Când prezența grupului în hotel este pe durata câtorva zile, trebuie inițiate acțiuni de planificare a serviciilor oferite. În acest sens, șeful de grup va păstra legătura cu compartimentele departamentelor de cazare și alimentație publică.

Compartimentul de vânzări trebuie să-și coordoneze activitățile atât cu compartimentele de recepție și gospodărire a hotelului, cât și cu compartimentul de alimentație. Compartimentul se implică în asigurarea funcției de intermediere legată de mijlocirea unor servicii oferite de alți prestatori (de exemplu, facilitează închirierea de autoturisme în sistemul Rent-A-Car, rezervări de spații de cazare în alte unități etc.

Compartimentul de recepție este foarte important, constituind nervul central și punctul de contact dintre turist și hotel. Această activitate este prima cu care turistul intră în contact la sosire, reprezintă centrul de informații în timpul șederii, precum și ultimul punct de contact înainte de plecarea din hotel. Prima impresie este foarte importantă. Dacă turistul începe șederea în hotel printr-o bună dispoziție datorată amabilității și calității serviciului de recepție, sunt șanse mari ca el să aibă o dispoziție favorabilă către alte servicii din cadrul hotelului.



Cele mai multe din hoteluri dispun de un sistem computerizat care leagă recepția de compartimentele de vânzări și de curățenia camerelor. Funcțiile recepției:

- vinderea camerelor care include procesele de rezervare și toate comunicările cu persoanele care doresc cazarea în hotel, înregistrarea turiștilor și desemnarea camerelor (check-in);

- asigurarea unor servicii cum ar fi cele de poștă, mesaje pentru oaspeți și furnizarea de informații despre hotel; comunitate și orice atracție turistică din zonă.

- realizarea operațiilor legate de plecarea clientului (check-out) și plata serviciilor.

În funcție de aceste servicii există trei zone principale în cadrul recepției:

- sectorul spațiu de cazare și înregistrare reprezintă elementul central al activității de recepție;

- sectorul informativ și serviciile suplimentare (conciERGE) asigură acele servicii care nu presupun înregistrarea sau procedurile financiare:

- distribuirea cheilor;

- servicii de poștă și telecomunicații;

- servicii de multiplicare a materialelor cerute de client (xerox);

- păstrarea temporară în seifurile recepției a unor obiecte de valoare ce aparțin clientului: bani, bijuterii, documente. Mai recent, la nivel internațional, hotelurile montează seifuri cu cifru în toate camerele, clientul putând beneficia de aceste servicii complementare de păstrare;

- servicii de schimb valutar și onorarea cecurilor de călătorie;

- oferirea de bilete pentru spectacole;

- informații referitoare la atracțiile turistice din zonă;

- orare de funcționare a băncilor, unități comerciale etc.

El oferă, de asemenea, informații despre serviciile oferite de hotel. Se asigură broșuri și hărți ale unor zone și obiective turistice, programele unor manifestări culturale. Personalul din acest sector trebuie să fie capabil să răspundă la toate întrebările referitoare la hotel și la zona în care acesta este situat.

- sectorul plata serviciului de cazare – ține evidența plăților care urmează să fie făcute de turiști și încasează contravaloarea serviciilor oferite. În unele unități această activitate este cumulată cu cea de înregistrare a turiștilor.

Cea mai importantă cerință pentru un angajat al compartimentului de recepție este amabilitatea. Ei reprezintă “linia întâi” a hotelului, eventualele reclamații ale clienților fiind transmise acestora.

Recepția asigură funcția de informare, venind în întâmpinarea turiștilor pentru o mai bună orientare a acestora în privința satisfacerii cererii de servicii și produse pe care le oferă zona.

Sejurul limitat ca durată al unui client într-un obiectiv de cazare, restrânge în măsură considerabilă posibilitățile ca un turist să vină în contact cu toată diversitatea ofertei turistice sau a ofertei de serviciu cu caracter general, care ar putea interesa pe clienți. Spre a oferi turiștilor o imagine despre posibilitățile de petrecere cât mai agreabilă a timpului în zona (stațiunea, localitatea) vizitată, respectiv pentru a facilita rezolvarea unor probleme de ordin personal survenite în diferite situații, în timpul unei călătorii turistice recepțiile hotelurilor asigură servicii complementare de informare și asistență pentru clientela lor în cele mai diverse domenii, ca acelea privind:

- programele obiectivelor cultural-artistice (adresa și programele de lucru ale muzeelor, expozițiilor, saloanelor de artă, caselor memoriale), precum și programele manifestărilor culturale de orice natură (teatru, concerte, cinematografe, festivaluri etc.);
- programele manifestărilor sportive;
- programul și adresa unităților care prestează servicii de agrement;
- programele turistice ale agențiilor și birourilor de turism (programele excursiilor organizate pentru vizitarea unor obiective de interes turistic în zonele învecinate, a tururilor de oraș, a unor aranjamente speciale sau a altor manifestări cu caracter turistic);
- orarele curselor de transport – urban, interurban, internațional – inclusiv variantele posibile de combinare a acestor mijloace de transport pentru a se ajunge la destinațiile solicitate de turiști;
- programul, profilul și adresa unităților comerciale, precum și a altor unități specializate pentru prestarea anumitor servicii (de exemplu, cabinete medicale sau dentar, publice și private, policlinici etc.)
- alte informații cu caracter special, care pot fi solicitate în anumite împrejurări de clientela turistică (de exemplu, informații pentru prelungirea vizelor, privind reglementările vamale etc.);

În cazul în care recepțiile nu dispun de documentația la zi pentru a satisface asemenea solicitări cu caracter individual, ele se angajează să mijlocească obținerea informațiilor necesare pentru turiști, care apreciază deosebit asemenea forme de asistență turistică. Serviciile de informare a clientelei sunt elemente componente ale campaniilor colective de promovare ale prestatorilor dintr-o localitate, stațiune etc.

Alte posibile servicii care pot fi oferite de hoteluri:

- servicii de baby-sitter (supravegherea copiilor clienților hotelului);
- servicii de secretariat, traduceri, ghizi-însoțitori;
- repararea și întreținerea mijloacelor de transport auto;
- servicii de frizerie, coafură și cosmetice;
- programe de aerobică;
- cazinouri pentru jocurile de noroc etc.

Activitatea de rezervare

De această activitate se ocupă personalul compartimentului vânzări și de recepție. Datorită perisabilității serviciilor de cazare (o cameră nevândută este definitiv pierdută) este important ca această activitate să funcționeze în mod corespunzător. Sistemul de rezervare hotelier trebuie să fie privit dintr-o perspectivă completă, ca un sistem integrat cu linii aeriene, firme de închiriere de automobile, asigurări de călătorie, agenții de turism etc.

Pentru un hotel, situația ideală este ca fiecare cameră disponibilă să fie rezervată, iar fiecare rezervare să fie onorată. Datorită numărului mare de rezervări neonorate, unele hoteluri fac suprezervări. Suprezervarea se traduce prin acceptarea mai multor rezervări decât numărul de camere disponibile, prin care hotelul caută să se protejeze împotriva nevinderii unor camere pentru care există cerere.

Pe baza experienței trecute trebuie estimat nivelul de supraz rezervare. În timpul perioadei de sezon acesta poate fi în jur de 13-15%, cu până la cinci procente mai puțin decât media trecută a anulărilor de rezervare sau de neapariție a clientului în hotel.

Dar pot să apară situații în care clientului ce a făcut rezervarea i se va comunica că nici o cameră nu este disponibilă. Această situație îl va nemulțumi, putând conduce la pierderea acestuia. Se consideră că în aceste condiții hotelul trebuie să plătească clientului cazarea pe o noapte în altă unitate și să-l transporte până acolo.

Rezervările se fac cel mai adesea telefonic sau electronic, răspunsul hotelului fiind instantaneu, iar confirmarea scrisă urmează prin poștă câteva zile mai târziu sau prin fax. Dacă rezervarea este acceptată sau nu depinde de prognozarea ocupării hotelului.

Oricum, atât pentru un client, cât și pentru hotelier, rezervarea răspunde unei nevoi de siguranță:

- pentru client există convingerea că va locui în hotel;
- pentru hotelier există siguranța realizării unui anumit grad de ocupare a capacității de cazare.

6.7. Activități conexe cu cea de recepție

Includ activitățile portarilor, ale celor care mănuiesc bagajele și ale liftierilor. Pentru cei care mănuiesc bagajele principala îndatorire este cazarea efectivă a turiștilor. În același timp, ei reprezintă o sursă de informații pentru turiști referitoare la serviciile hotelului, restaurantului, facilități de agrement etc. Tactul și eficiența acestora pot întări sentimentul de bună primire oferit și de activitățile de recepție. Odată cu sosirea turiștilor în camere, ei vor verifica ordinea și curățenia acesteia, precum și buna funcționare a instalațiilor de iluminat, TV și alte echipamente. Datorită faptului că sunt în permanent contact cu realitățile hotelului, este de datoria lor să raporteze toate neregularitățile care apar. Datorită legăturilor directe cu turiștii, personalul care cară bagajele turiștilor reprezintă un factor de promovare a serviciilor de alimentație, agrement și a altor servicii din cadrul hotelului. Valoarea bagajelor pierdute pe an de către liniile aeriene depășesc 100 mil. \$. Unele hoteluri dispun de personal care realizează parcare autoturismelor clientelei.

Unele hoteluri oferă și servicii de închiriere, prin recepțiile hotelurilor, a unor obiecte de uz personal sau de inventar mărunț

6.8. Compartimentul de gospodărire a spațiilor de cazare

Responsabilitatea principală a compartimentului se referă la menținerea curățeniei și ordinii în toate camerele și celelalte spații de folosință comună a hotelului și oferirea de confort pentru clienți. Acest serviciu, neavând un contact direct cu turistul, se desfășoară în afara câmpului vizual al acestuia. El poate intra în atenția turiștilor în condițiile în care nu se desfășoară corespunzător.

Șeful acestui compartiment supervizează atât activitatea cameristelor, cât și a supraveghetorilor care răspund de unul sau mai multe etaje și care verifică la rândul lor munca cameristelor. Ca o medie, în industria hotelieră internațională norma unei cameriste este 18 camere/zi.

Compartimentul se află într-o legătură directă cu compartimentul de recepție și cu cel tehnic. O gospodărire eficientă a spațiilor de cazare impune realizarea cât mai bună a acestor comunicări.

O altă activitate a acestui compartiment se referă la cea referitoare la obiectele pierdute, care sunt trimise șefului de compartiment unde sunt înregistrate. De obicei,

articolele găsite sunt păstrate între 3-6 luni. În cazul în care ele nu sunt reclamate, sunt oferite celor care le-au găsit sau unei organizații de caritate.

Uneori, în cadrul acestui compartiment este organizată și activitatea de spălătorie atât pentru satisfacerea nevoilor hotelului cât și ale clienților. Activitatea hotelieră necesită un volum mare de lenjerie, prosoape, fețe de masă etc. Responsabilitatea existenței unui stoc corespunzător la aceste articole și a controlului lor calitativ revine șefului de compartiment.

La începutul schimbului de lucru se va primi situația camerelor (ocupate, eliberate, neocupate). Activitatea de curățenie va începe în camerele eliberate, pentru a putea fi apoi raportate apoi serviciului de recepție ca disponibile. În cazul sesizării necesității unor reparații și remobilări va fi anunțat compartimentul tehnic.

6.9. Compartimentul de protecție a hotelului

În industria turistică, schimbările permanente reprezintă o parte importantă a strategiilor aplicate. În acest, proces apariția acestui compartiment este un exemplu. Astăzi, această responsabilitate ocupă o poziție în topul responsabilităților managementului, precum și pe lista preocupărilor turiștilor.

Dintotdeauna, a existat o necesitate pentru a asigura securitatea clienților hotelului. Dar aceasta se concretiza în angajarea de bodyguards, sisteme de alarmă etc.

În sensul cel mai larg, *protecția hotelului* reprezintă preocuparea pentru protejarea și conservarea tuturor activelor hotelului, protejarea clienților și a bunurilor acestora, precum și a angajaților hotelului.

În acest scop trebuie avuți în vedere trei factori interdependenți:

- protecția fizică;
- practicile personalului;
- sistemele administrative.

Măsurile de protecție adoptate trebuie să fie operaționale, să nu amenințe bunele relații de muncă din interiorul hotelului și să nu fie restrictive, în sensul împiedicării angajaților de a-și îndeplini eficient atribuțiile. Accentul trebuie pus pe prevenirea problemelor de securitate decât pe descoperirea și pedepsirea celor responsabili.

a) *Protecția fizică* – presupune protejarea interiorului și exteriorului clădirii și a terenurilor din jur. Include unele elemente, cum ar fi: iluminare exterioară și interioară, sisteme de alarmă, circuite de televiziune în sistem închis, garduri exterioare etc. În funcție de amplasarea hotelului, problemele iluminării exterioare se pun în mod diferit. În interiorul hotelului, atenția este concentrată asupra zonelor în care sunt manipulate sume de bani (recepție) sau sunt depozitate obiectele de valoare ale turiștilor (spațiu special amenajat în apropierea recepției) sau alte mărfuri.

b) *Practicile personalului* – toate elementele care aparțin securității fizice pot fi inefective dacă angajații nu acționează în sensul conceptului de protecție.

Angajații pot să joace un rol important în reducerea pierderilor datorate vânzărilor de suveniruri sau oaspeților necinstiți. Pe de altă parte, angajații care nu sunt în mod corespunzător conduși sau nu dispun de calitățile necesare lucrătorului în turism pot la rândul lor să-și însușească unele din bunurile hotelului și ale turiștilor. Aceste aspecte trebuie avute în vedere la angajarea personalului, precum și la pregătirea acestuia. O atenție deosebită trebuie acordată angajării personalului sezonier care, de multe ori, consideră că responsabilitatea lui nu este la nivelul angajaților permanenți.

Trebuie să existe o bună comunicare și implicare a tuturor compartimentelor hotelului referitoare la problemele de securitate.

c) *Sisteme administrative* – joacă un rol important în programul de protecție. Acestea trebuie interpretate într-un context adecvat. De exemplu, controalele nu vor preveni în

totalitate furturile angajaților. Acestea vor descuraja furturile și vor face mai ușoară fixarea responsabilităților când pierderile au loc. Controalele trebuie să existe, dar fără să fie foarte restrictive și să conducă la înrăutățirea relațiilor de muncă în hotel.

Importantă este adoptarea unor măsuri preventive în domeniul securității hoteliere. De exemplu, depistarea personalului din bucătărie care fură este lăudabilă, dar din punctul de vedere al profitului și al pierderii nu este tot atât de importantă ca prevenirea furtului.

Compartimentul de protecție, indiferent de mărimea lui, trebuie să fie acceptat că o parte componentă a structurii organizatorice a hotelului, iar șeful de compartiment trebuie să fie recunoscut ca un membru în echipa de conducere, raportând direct directorului și păstrând un contact strâns cu șefii celorlalte compartimente.

Rolul clientului în cadrul sistemului de securitate nu poate fi neglijat. El poate fi atât victimă cât și autor. În oricare caz, rezultatele dăunează interesului hotelului. Dacă clientul este victimă, consecințele pot fi plata unor despăgubiri sau formarea unei imagini negative a hotelului. Dacă hotelul este victimă, costul este mai evident.

Multe din situațiile în care clientul este victimă, apar datorită neglijenței acestuia. În același timp, industria hotelieră ar trebui să acorde o atenție specială acestor probleme. O dată sosiți în hotel, clienții trebuie să primească liste informative referitoare la hotel sau broșura acestuia, care trebuie să ofere și informații referitoare la probleme de protecție. Broșura poate conține:

- Un mesaj de bun-sosit;
- Planul hotelului;
- Telefoanele diferitelor servicii din cadrul hotelului;
- Transportul în zonă - număr de telefon, tarife;
- Cunoștințele de limbi străine ale personalului;
- Facilități de schimb valutar;
- Harta orașului și/sau zonei;
- Programe turistice locale;
- Lista restaurantelor - meniuri, prețuri, orare de funcționare;
- Facilități de recreere;
- Programul de check-in; check-out;
- Regulamentele referitoare la vizitatori, animale domestice;
- Indicații în caz de incendiu;
- Tarife de cazare;
- Disponibilitatea serviciului de depozitare a obiectelor valoroase;
- Securitatea camerei.

This is an example ☺

Exemplu: Unul din programele cele mai de succes ale educării clienților pe probleme de securitate a fost realizat de New York Hilton. Eficiența sa a fost confirmată de faptul că s-a înregistrat o reducere cu 93% a problemelor de securitate din hotel.

Câteva detalii din program:

1) La înregistrarea turiștilor în hotel, pe formular era tipărit pe unul dintre colțuri cu litere îngroșate: “Înștiințare pentru client: lucrurile de valoare trebuie să fie plasate în spațiile special amenajate; în caz contrar nimeni nu-și poate asuma responsabilități.”

2) După terminarea operației de înregistrare, lucrătorul de la recepție va înmâna clientului un cartonaș pe care acesta poate citi: “Bine ați venit la New York Hilton la Rockefeller Center. În ajutorul dumneavoastră, spațiile de depozitare pentru obiecte valoroase sunt situate în camera de lângă serviciul recepție și oferă servicii gratis. Nu depozitați banii și obiectele valoroase în cameră. Mulțumim. Managementul.”

3) După ce bagajistul a cărat bagajele în cameră, însoțindu-l pe turist, acesta oferă turistului un alt card pe care citește mai mult sau mai puțin același mesaj. În același timp, el explică modalitatea de folosire a încuietorilor de la ușa de la intrare.

4) Clientul găsește în cameră același mesaj, pe un card plasat de cameristă (Nu uitați...).

5) Pe ușa de la intrare, în interiorul camerei a fost pus următorul anunț: Încuiați ușa etc., precum și același mesaj referitor la obiectele valoroase.

6) În sfârșit, când clientul anunță telefonista pentru ora la care dorește să fie trezit, i se transmite același mesaj după care i se urează noapte bună.

Rămâne de rezolvat problema clienților care transformă hotelul într-o victimă. Există trei motive ale furtului, din care două nu sunt considerate de clienți ca furturi (vânători de suveniruri și cei care consideră că au neapărată nevoie de un obiect pentru împachetarea lucrurilor). Alții vor fura în vederea revinderii obiectelor. Holurile sunt vulnerabile la furturi pentru că orice este găsit în interior poate fi folosit în propria casă.

6.10. Compartimentul tehnic

Deși activitatea acestuia nu se desfășoară în relație directă cu turiștii, compartimentul este foarte important pentru asigurarea calității serviciilor hoteliere. Există șase zone principale de activitate:

- instalații electrice;
- instalații sanitare;
- instalații de încălzire;
- instalații de ventilare și aer condiționat;
- instalații frigorifice;
- reparația în întreținerea clădirii.

Activitatea de întreținere a instalațiilor electrice ocupă un loc central în cadrul acestui compartiment. La nivelul turismului internațional, multe hoteluri au propriul lor generator, care poate suplini lipsa energiei în cazul în care sursa normală de aprovizionare se defectează. De asemenea, nu se poate concepe un hotel fără un program permanent de apă caldă și rece, fiind necesar să se asigure o întreținere continuă a instalațiilor pentru a preveni avariile și pentru rezolvarea defecțiunilor în timpul cel mai scurt.

6.11. Compartimentul de alimentație publică

Ocupă o poziție unică și importantă în industria hotelieră. În general, până la 50% din încasările unui hotel pot să vină de la activitatea de alimentație, dar datorită complexității ei asigură numai 10-20% din profitul total al hotelului și aceasta în ciuda eforturilor de a transforma acest compartiment într-un centru de profit. Mulți hotelieri privesc activitatea acestui compartiment ca pe o activitate principală de marketing, care are în vedere în primul rând atragerea clienților în hotel și, în al doilea rând, obținerea de profit. Existența restaurantelor în hotel permite oferirea unui serviciu complet clienților, incluzând serviciul la cameră (Room Service).

Datorită unor factori diverși, dintre care mulți nu pot fi controlați de management, profitul activității de alimentație publică poate fluctua foarte mult, adesea de la profit la pierderi de la o lună la alta. Volumul de activitate poate varia în mod neașteptat, în timp ce cheltuielile continuă să se păstreze aproape la aceleași niveluri.

Este un fapt acceptat în industria hotelieră: existența unor servicii de alimentație de calitate contribuie decisiv la imaginea hotelului respectiv. În general, deschiderea unui mare restaurant prezintă un mare risc, rata de eșec pentru acest tip de activitate este mare la nivelul

turismului internațional. În ceea ce privește restaurantul hotelului, acesta nu va ieși de pe piață cu aceeași frecvență ca restaurantele independente, deoarece se creează o compensare cu profitul din activitatea de cazare.

Se consideră că pentru succesul unei activități de alimentație publică, cinci elemente trebuie să fie prezente (five “good”):

- 1) O bună atmosferă (good atmosphere);
- 2) Servicii de calitate (good service);
- 3) Preparate culinare de calitate (good food);
- 4) Prețuri competitive (good value);
- 5) Management competent (good management).

1) *O bună atmosferă.* Interiorul restaurantului trebuie privit într-o perspectivă completă, referitoare la decorațiuni, vestimentația personalului de servire (în ton cu decorul), vesela, tacâmuri, fețele de masă, etc. Trebuie creată o atmosferă de deconectare, astfel încât serviciul de alimentație să fie privit ca o mică vacanță. Multe cercetări de marketing au stabilit drept criterii principale ale alegerii unui restaurant – curățenia, amplasarea și ambianța interioară.

2) *Servicii de calitate* – pregătirea continuă a angajaților este o cerință principală pentru oferirea de servicii de calitate. Se consideră că pentru a fi capabil să ofere servicii de calitate în mod permanent trebuie să fii pregătit și încurajat în acest sens. În acest proces, o importantă influență o are starea relațiilor de muncă din restaurant.

Indiferent de tipul de serviciu oferit, principalul lucru pe care angajatul trebuie să-l recunoască este importanța clientului. În acest proces, relațiile personale dintre management și clienți sunt importante. În acest fel clienții vor căpăta un sentiment de importanță.

3) *Preparate culinare de calitate.* Este dificil de dat o definiție a unui preparat culinar de calitate atâta timp cât preferințele în acest domeniu sunt atât de diverse. Dar dacă acestea au o prezentare deosebită și sunt apreciate de clienți, pot fi incluse în categoria preparatelor culinare de calitate.

4) *Prețuri competitive.* Calea principală de analiză a competitivității prețurilor este chestionarea clienților referitor la concordanța dintre prețurile produselor și calitatea preparatelor culinare și a procesului de servire. În acest proces orientarea în funcție de prețurile concurenței este importantă (determină limitele minime și maxime de preț de pe piață, fiind necesar ca prețul produselor să se găsească în intervalul respectiv).

5) *Management competent.* Principala preocupare este ca serviciul să îndeplinească toate standardele de calitate. Managerul restaurantului apare ca un liant între personalul de producție și cel de servire și între acesta din urmă și client. Importantă este abilitatea de a atrage clienți importanți, cum ar fi organizații și firme pentru organizarea de recepții, mese oficiale etc. În multe din unitățile hoteliere s-a constatat o tendință de independență și de necooperare în cadrul hotelului. Acest compartiment trebuie să respecte strategiile și tacticile hotelului.

6.12. Factori care influențează prețul (tariful) de cazare

Tarifele de cazare sunt influențate de următorii factori:

a) *Amplasarea hotelului* reprezintă un factor foarte important (apropierea de unele obiective turistice, numărul hotelurilor dintr-o zonă, distanța față de centrul orașului etc.).

b) *Amplasarea camerei* – acest factor apare ca important mai ales în cazul hotelurilor din stațiuni, unde camerele care oferă cele mai bune priveliști sunt cele mai scumpe (de exemplu, pe litoral – vedere spre mare). În majoritatea hotelurilor, camerele aflate departe de zonele publice zgomotoase (restaurante, discoteci etc.).

c) *Mărimea, structura și dotările camerei* – influențează prin costurile de construcție și menținere tarifele de cazare (de exemplu, Penthouse suite – cu acces la acoperiș, bazin de înot, teren de tenis, sală de gimnastică). Trebuie menționat că numărul de indivizi care ocupă o cameră, de obicei, nu afectează tariful într-o proporție prea mare (de exemplu, camere single și camera dublă). În SUA și în alte țări dezvoltate, dotări cum ar fi camere de baie, telefon, televizor și aer condiționat fac parte din rândul dotărilor standard.

d) *Sezonul și lungimea șederii în hotel*. În general turistul plătește în funcție de numărul de nopți în care camera este ocupată.

Unele hoteluri din Europa oferă tarife speciale pentru turiștii care apelează la serviciile hotelului o perioadă mai lungă. De regulă, se aplică tarife săptămânale care sunt mai mici decât suma tarifelor zilnice standard.

În multe cazuri, tarifele de cazare variază în funcție de cerere. De exemplu, hotelurile din orașe sunt mai ocupate în timpul zilelor de lucru decât în weekend. De aceea, adesea, tarifele în perioadele de weekend sunt mai reduse datorită cererii mai reduse. Hotelurile din stațiunile de litoral au tarife mai mari în timpul verii, existând o cerere mai mare. În perioadele de extrasezon tarifele scad cu 10-15%. În schimb, există și stațiuni de litoral în care prețurile cele mai mici sunt iarna – Zona Caraibe, Mexico, Florida (din cauza faptului că iernile au o climă mai propice turismului decât verile foarte calde).

e) *Mesele incluse*

Tarifele de cazare depind de faptul dacă include sau nu servicii de alimentație și, dacă da, tipurile de mese incluse. Apar următoarele situații:

- *stilul european*: tariful nu include nici o masă, ci numai cazarea. Este interesant că acest tip este comun hotelurilor americane;

- *stilul american*: include, pe lângă cazare, toate cele trei mese. Acest tip este folosit de hotelurile din stațiuni sau în cadrul programelor de tour-turistic. Meniurile sunt de obicei à la table (table d'hôte);

- *stilul continental*: include și micul dejun. Acest tip este oferit de majoritatea hotelurilor europene.

- *Table d'Hôte (à la table)*: o masă completă servită la un preț fix, fără să existe nici o posibilitate de alegere;

- *A la carte*: un meniu în care articolele sunt selectate și plătite individual;

- *Stilul american modificat*: include dejunul și cina.

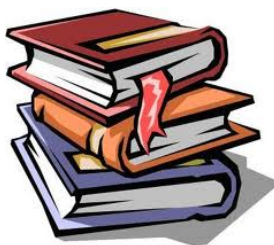
f) *Facilități speciale* – disponibilitatea unor facilități deosebite, cum ar fi terenuri de tenis, săli de gimnastică, piscină, televiziune prin cablu, room-service, non stop etc., afectează tariful camerei. Folosirea acestor facilități este gratuită, dar clientul a plătit deja pentru ele prin prețul camerei.

g) *Tarife speciale* – hotelierul consideră că atragerea grupurilor în hotel este profitabilă. Grupurile oferă creșterea ocupării capacității de cazare și o mai bună utilizare a serviciilor hotelului – cele de alimentație, spații comerciale etc. De aceea, grupurile plătesc mai puțin pentru cazare decât turiștii individuali. Cei mai favorizați sunt cei care participă la unele conferințe și întruniri din hotel, existând de asemenea tarife mai reduse pentru angajații industriei turistice, ziariști, familii de studenți, tineri căsătoriți.

Industria hotelieră trebuie să folosească o structură flexibilă de preț, pentru a crește încasările și a stimula, atunci când este cazul, cererea deoarece hotelurile au un prag de rentabilitate înalt, iar serviciul de cazare este foarte perisabil.

Competența esențială a managementului hotelier este munca de echipă. Diferitele compartimente trebuie să lucreze împreună pentru a servi clienții. Fiecare compartiment are o servire specifică și trebuie să se bazeze pe celelalte pentru a-și realiza eficient atribuțiile.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



Capitolul Management Hotelier își propune printr-un conținut mai vast să familiarizeze studenții cu noțiuni noi referitoare la hotelărie în general și la structura și managementul unui hotel în particular, prin parcurgerea următoarelor subcapitole: activitatea de cazare, tipuri de unități de cazare, criterii de clasificare a obiectivelor de cazare, sistemul de franchising în industria hotelieră, clasificarea hotelurilor, procesul managerial în domeniul hotelier, activități conexe cu cea de recepție, compartimentul de gospodărire a spațiilor de cazare, compartimentul de protecție a hotelului, compartimentul tehnic, compartimentul de alimentație publică, factori care influențează prețul (tariful) de cazare, indicatori de bază ai industriei hoteliere.

Acest capitol prezintă o serie de probleme ce țin de structura și managementul hotelier. Dintre toate capitolele cursului de față, acest capitol are meritul de a îngloba un volum mare de cunoștințe de specialitate, care se referă strict la industria hotelieră, la hotel, în ultimă instanță, ca celula de bază a acestei industrii.

TESTE DE AUTOEVALUARE

6.1. Hotelul este:

- a. structura de primire amenajată în clădiri sau corpuri de clădiri, care pune la dispoziția turiștilor camere, garsoniere sau apartamente dotate corespunzător, asigură prestări de servicii specifice, nefiind obligatorie existența în incintă a unor spații de alimentație publică;
- b. structura de primire care pune la dispoziția turiștilor camere, garsoniere sau apartamente, asigură prestări de servicii specifice și dispune de spații de alimentație publică în incintă.

6.2. Care dintre următoarele concepte se includ în conceptul de hotel?

- a. serviciile
- b. viziunea
- c. imaginea
- d. prețul
- e. facilitățile
- f. amplasarea.

6.3. Dintre caracteristicile hotelurilor pentru conferințe, congrese și întâlniri de afaceri fac parte:

- a. dețin facilități pentru organizarea conferințelor
- b. dețin facilități de agrement
- c. oferă relaxare prin participarea la activități recreative și de agrement
- d. activitatea acestor tipuri de hoteluri este sezonieră.

6.4. Selectați dintre unitățile enumerate mai jos pe cele care aparțin formelor complementare de cazare:

- a. campingul
- b. satul de vacanță



- c. satul turistic
- d. hanul
- e. motelul

6.5.Principalele criterii de clasificare ale unităților hoteliere sunt:

- a. felul construcțiilor și instalațiilor
- b. amenajările și dotările interioare din saloane
- c. dotarea cu inventar de servire
- d. serviciile suplimentare oferite consumatorilor
- e. calificarea personalului unității.

6.6.În general, în timpul perioadei de sezon nivelul de suprarezervare poate fi în jur de:

- a. până în 10%
- b. între 10-15%
- c. peste 15%

6.7.Ca o medie, în industria hotelieră internațională, norma unei cameriste este de:

- a. 15 camere pe zi
- b. 18 camere pe zi
- c. 25 de camere pe zi.

6.8.În sensul cel mai larg, protecția hotelului reprezintă preocuparea pentru:

- a. protejarea activelor hotelului
- b. protejarea activelor clienților
- c. protejarea clienților
- d. protejarea angajaților hotelului.

6.9.Selectați elementele care sunt necesare pentru asigurarea succesului unei activități de alimentație publică:

- a. o buna atmosfera
- b. personal bun
- c. servicii de calitate
- d. preparate culinare de calitate
- e. prețuri competitive
- f. management competent.

Răspunsuri corecte: 6.1.b; 6.2. a, c, d, e, f; 6.3. a, b; 6.4. a, b, c; 6.5. a, b, c, d, e; 6.6.b; 6.7. b; 6.8. a, b, c, d;6.9.a, c, d, e, f;

TESTE DE CONTROL



1. Definiți hotelul!
2. Caracterizați categoriile cele mai reprezentative de hoteluri.
3. Care este clasificarea hotelurilor în România conform Normelor Metodologice în vigoare?
4. Descrieți diagrama organizațională a unui hotel!
5. Enumerați activitățile conexe cu cea de recepție!

CAPITOLUL 7

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE ALIMENTAȚIE PUBLICĂ

Alimentația publică reprezintă activitatea economică care constă în producerea unei game variate de preparate culinare, produse de cofetărie-patiserie, care se oferă consumatorilor împreună cu băuturi și alte mărfuri alimentare. Acestea sunt consumate în diferite tipuri de unități special amenajate, care oferă posibilități de agrement.

7.1. Conceptul de serviciu de alimentație publică



Serviciul de alimentație publică, ca și alte tipuri de servicii, are două componente esențiale:

- primirea – ansamblul de comportamente, tehnici în scopul stabilirii unei relații stabile și de lungă durată cu clienții.
- vânzarea – cuprinde acele tehnici de vânzare a preparatelor culinare și a băuturilor.

Elementul esențial este satisfacerea nevoilor clienților în condițiile în care un client satisfăcut de serviciile oferite aduce alți patru, iar un client nemulțumit îndepărtează zece clienți actuali sau potențiali.

Crearea și dezvoltarea unei activități de alimentație publică nu poate fi realizată fără un studiu preliminar de piață, prin care să se fundamenteze elementele mixului de marketing.

Etapele acestui studiu vizează:

1. Definirea obiectivelor proiectului de investiții care cuprinde stabilirea profilului restaurantului, alegerea unei bune amplasări etc.
2. Culegerea informațiilor de piață. Aceasta cuprinde:
 - analiza factorilor de mediu (elemente legate de amplasarea restaurantului, numărul și structura populației, puterea de cumpărare, apropierea de obiective turistice etc.);
 - analiza cererii care cuprinde determinarea pieței potențiale, segmentarea clientelei, prețurile estimate etc.;
 - analiza concurenței vizează cercetarea unităților similare (număr de locuri, calitatea prestației, diversificarea ofertei, prețuri etc.).
3. Analiza oportunității proiectului presupune analizarea informațiilor anterioare și formularea unor concluzii referitoare la:
 - tipul cel mai indicat de unitate de alimentație publică;
 - servicii suplimentare care pot fi oferite;
 - mărimea, categoria de confort, tipuri de preparate culinare etc.
4. Studiarea rentabilității proiectului cuprinde previziunea cifrei de afaceri (număr de clienți mediu/zi, preț mediu/client, analiza rentabilității capitalului investit, a pragului de rentabilitate etc.).

7.2. Particularitățile activității de alimentație publică

Particularitățile acestei activități vizează:

a) Activitatea de alimentație publică este influențată, într-o măsură foarte importantă, de fenomenul turistic, ceea ce contribuie la creșterea caracterului sezonier al acestei activități.

b) La baza politicii de prețuri stă atât complexitatea activității de alimentație (care include procese de producție, de comercializare și prestarea unor servicii), cât și necesitatea diferențierii prețurilor de la o unitate la alta, în funcție de specificul lor, de gradul de încadrare și calitatea serviciilor prestate.

c) Mai mult decât în alte sectoare comerciale, se asigură un câmp mai larg de promovare și introducere a progresului tehnic, atât în domeniul producției preparatelor culinare cât și al comercializării și prestării de servicii.

d) Un grad ridicat de dotare cu capital fix (unele cu un nivel superior de tehnicitate) care impune cheltuieli mult mai ridicate cu întreținerea și repararea lor, precum și încadrarea cu personal de înaltă calificare.

e) Stabilirea formațiilor de lucru și a orarelor și programelor de desfășurare a activității se caracterizează printr-o flexibilitate ridicată.

7.3. Analiza clienților din alimentația publică



Unul din cei mai valoroși specialiști ai secolului XX, Joe Baum, (Restaurant and Institution, February, 5, 1986) definea problematica serviciului de alimentație în modul următor: ”un restaurant are în vedere o acțiune de bază – cel mai simplu act al alimentației pe care îl transformă într-un ritual care implică ospitalitate, imaginație, satisfacție și eleganță și atmosferă”.

Viziunea unilaterală a restaurantului, ca templu al gastronomiei este depășită astăzi. Restaurantul devine tot mai mult un centru de recreere și destindere. Clienții doresc distracție, agrement, informalitatea fiind regula de bază.

Restaurantele de astăzi sunt proiectate pentru a găzdui clienții.

Cercetările efectuate de Asociația Națională de Restaurante în SUA au evidențiat motivația folosirii serviciilor de alimentație publică:

- antidot al plictiselii;
- evitarea muncii în bucătărie;
- nevoia de socializare;
- nevoia de a fi servit;
- consumarea unor preparate culinare diferite de cele servite acasă.

Specialiștii în domeniu au identificat șase mari mobiluri de cumpărare care pot genera nevoia de a prefera un anumit tip de unitate de alimentație publică. Aceste mobiluri de cumpărare pot fi reținute în următoarele formule: S.O.N.C.A.S. sau S.A. B.O.N.E., sintetizând inițialele cuvintelor:

S	ecuritate
O	rgoliu
N	outate
C	onfort
A	viditate
S	impatie

S	ecuritate
A	fectivitate
B	unăstare
O	rgoliu
N	outate
E	conomie

- *Securitatea* este consecința instinctului de conservare: teama de noutate; teama de necunoscut; dorința de a fi în totalitate asigurat de calitatea serviciului prestat. Satisfacția se percepe prin: calitatea produsului, notorietatea, tradiția firmei.

- *Orgoliul* este nevoia unei persoane de a se afirma, de a fi la modă, de a domina. Alegerea anumitor preparate culinare foarte scumpe, sau a unor sortimente de vin prestigioase răspund, uneori, dorinței de a epata. În fața unui asemenea client, ospătarul poate spune: “Noi v-am rezervat cea mai bună masă...”.

- *Noutatea* este dorința unora de a-și satisface curiozitatea, de a-și schimba obiceiurile, de a căuta senzații noi, cum ar fi noile preparate culinare sau descoperirea unui cocktail.
- Confortul sau Bunăstarea este înclinația unei persoane pentru economia de timp, de efort.
- Raționalitatea sau Economia este mobilul individului orientat spre o bună afacere care influențează, în final, actul de consumație.
- Simpatia sau Afectivitatea este comportamentul caracterizat prin dorința unei persoane de a avea o relație privilegiată, de a fi fericită, ceea ce antrenează o încredere naturală și permanentă vizavi de altă persoană.

Tipuri de clienți

Sub impulsurile acestor mobiluri de cumpărare se poate vorbi de următoarea tipologie a clienților (Ristea, Tudose Ioan-Franc, 1996):

- clientul în defensivă;
- clientul credul;
- clientul indiferent;
- clientul cu reputație;
- clientul avertizat.

Clientul în defensivă este clientul care nu are, apriori, nevoia unui sfătuitor pentru a-și alege consumația. El gândește că nimeni nu va putea sau nu va ști să-l influențeze, dimpotrivă el caută să domine, vrând totul sau imediat. Vorbește puțin și nu dorește să intre în relație cu interlocutorul său. El nu se interesează decât de produsul pe care vrea să-l consume încercând să obțină maximum de prestații cu un minim de cheltuieli.

În fața unui asemenea client, ospătarul va trebui să posede o foarte bună cunoaștere a produselor și o mare tehnicitate în comunicarea profesională.

Clientul credul este persoana care așteaptă, în primul rând, o relație afectivă cu personalul unității de alimentație publică. El gândește că dacă ospătarul dovedește simpatie pentru el, sfătuindu-l într-un anume sens, acesta trebuie să fie un lucru bun.

Deci, un asemenea client trebuie tratat cu gentilețe și curtoazie. Totuși, dacă se va simți lezat, “furat”, el va replica puternic.

Clientul indiferent este persoana care se limitează la nevoia de a mânca și bea, în cadrul unui buget precis. Acest tip de client nu este întâlnit frecvent în restaurantele de lux, fiind clientul privilegiat al restaurantelor cu autoservire sau al unităților fast-food.

Clientul cu reputație este o persoană care înainte de a se decide să frecventeze o anumită unitate de alimentație publică va consulta un prospect/un ghid. Aprecierile acestui client vor fi cu atât mai severe cu cât serviciile prestate nu vor fi în conformitate cu aprecierea din prospectul/ghidul consultat.

În fața unei reclamații emise, ospătarul trebuie să facă dovada unui real profesionism.

Clientul avertizat este o persoană realistă, foarte sensibilă la calitatea produselor pe care le consumă, la elementele de confort și de estetică a unității. El cere mult de la personalul unității pentru că el nu poate să-l disocieze de prestația de serviciu pe care o dorește. Cu siguranță, este cel mai bun client.

Figura 1 permite vizualizarea tipurilor de clienți după interesul pe care-l poartă unității de alimentație publică sau produsului:

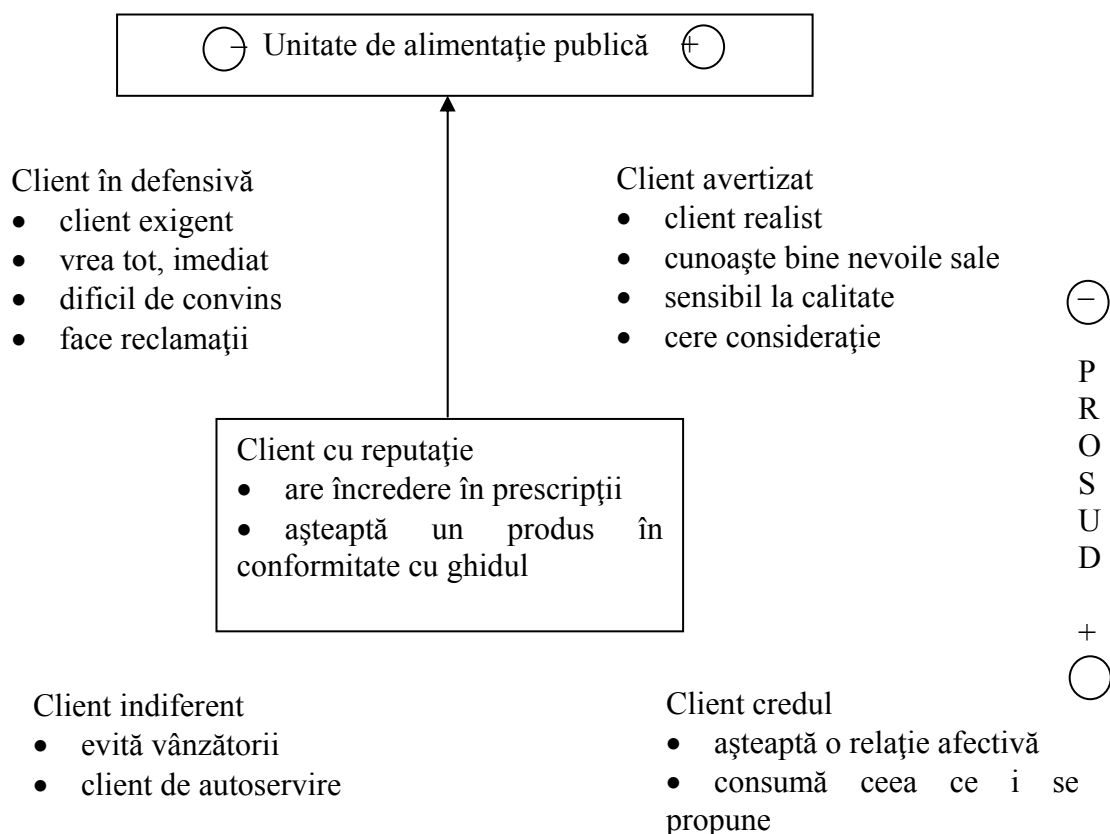


Figura nr. 1 – Tipuri de clienți

Pentru o mai bună înțelegere a clienților se poate utiliza și următoarea tipologie:

Tipologia clientelei

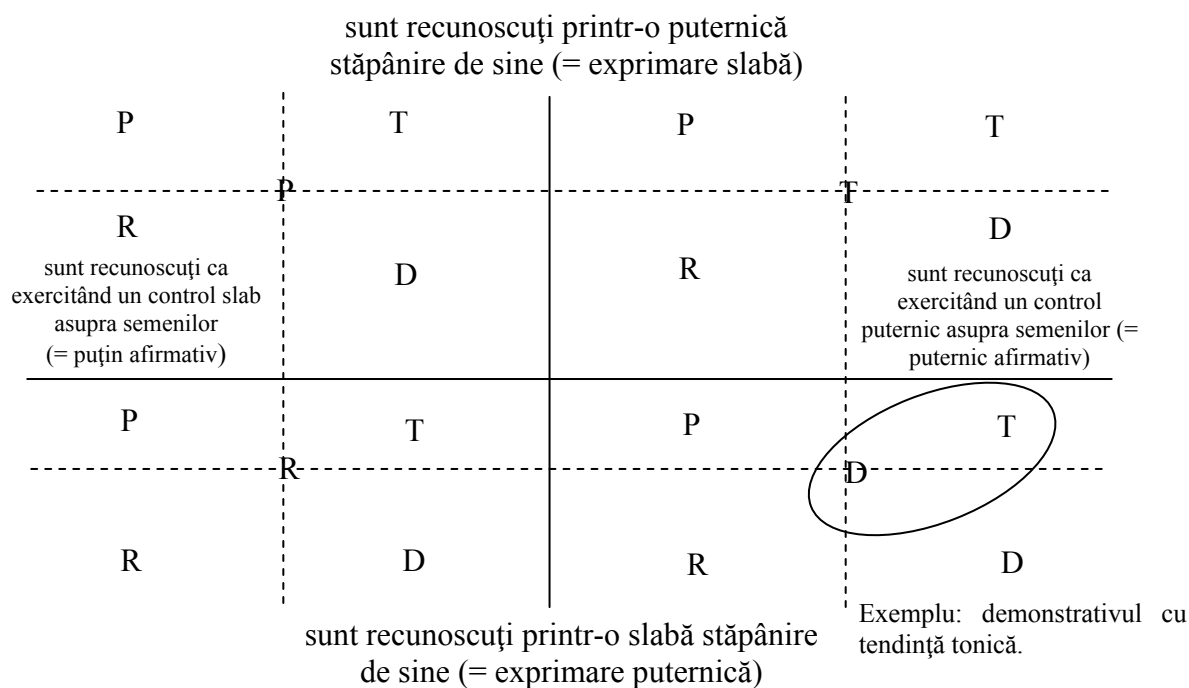


Figura nr. 2

P = ponderatul	T = tonicul
– știe să se controleze – îi place analiza, logica și competența – aparține familiei de “oameni rezonabili” – este prudent, circumspect – evaluează și cântărește toate argumentele – apreciază argumentele clare – are un mod de viață ordonat – este calm și serios – gestică sa este expresia seninătății și a preciziei; este limitată la minim – are vocea monotonă – își alege cuvintele, exacte și riguroase	– se controlează permanent – simte mereu nevoia afirmării – caută eficiența – își fixează obiective și caută să le atingă – îi place riscul – îi plac provocările – vorbește rapid, precis și în mod direct – se exprimă adesea pe un ton afirmativ – este discret – are raporturi informale

R = Receptivul	D = Demonstrativul
– stabilește ușor contacte și relații agreabile – este orientat spre alții, atent, disponibil – are nevoie de anturaj, caută aprobarea faptelor sale – nu decide nimic fără părerea apropiaților – are nevoie să fie înțeles, iubit – este sensibil al gentilețe – nu îi place să spună nu – este destins, amabil – gestică sa este moderată și dovedește interes pentru semenii – are vocea sensibilă, caldă – vorbește calm și este dispus să asculte – este în armonie cu mediul	– este emotiv, instinctiv, acționează din impuls – are pasiuni pe care știe să și le arate – acționează adesea din inspirație – pare inconstant când se “aprinde” – ocupă mult spațiu – privirea sa trădează emoții – este expansiv – are o voce expresivă, cu multe registre – utilizează fraze scurte și incisive – își exprimă și caută aprobarea de sine – sinceritatea sa îl face adorat sau detestat

7.4. Tipuri de unități de alimentație publică

Clasificarea unităților de alimentație publică este realizată după mai multe criterii:

După caracterul activității

- unități permanente
- unități sezoniere

După gradul de confort

- unități de categoria de lux
- unități e categoria I
- unități de categoria a –II – a
- unități de categoria a –III-a
- unități de categoria a –IV-a

După forma de vânzare:

a) unități cu vânzare clasică (ospătari)

Această formă se utilizează în restaurantele clasice și specializate de categoria lux, I și a –II-a. Proiectarea acestei forme de servire presupune însușirea temeinică de către ospătari a tehnicii de servire a consumatorilor.

În funcție de rolul pe care îl are ospătarul în efectuarea operațiunilor de servire se poate aplica:

- sistemul de servire direct (ospătarul efectuează toate operațiile procesului de servire direct la masa consumatorilor);
- sistemul indirect (produsele porționate se aduc la masă de către ospătari, iar consumatorii se servesc);
- servirea la gheridon (realizarea pe o măsuță specială, în fața consumatorilor, a unor operații finale de pregătire a preparatelor comandate).

b) unități cu vânzare prin vânzători – se utilizează în cofetării, patiserii etc. pentru consumul pe loc sau la domiciliul clientului.

c) unități cu autoservire – se practică în restaurantele cu autoservire, unități de tip express, cantinele-restaurant etc.

Tipurile de unități care pot funcționa în România, conform ordinului nr.1296 din 15 aprilie 2010 pentru aprobarea Normelor metodologice privind clasificarea structurilor de primire turistice, sunt următoarele:

Tipul de unitate/Categoria de clasificare (stele) - 5 4 3 2 1

1. Restaurant

1.1. Clasic x x x x x

1.2. Specializat

1.2.1. Pescăresc x x x x -

1.2.2. Vânătoresc x x x x -

1.2.3. Rotiserie - x x x x

1.2.4. Zahana - x x x x

1.2.5. Dietetic - x x x x

1.2.6. Lactovegetarian - x x x x

1.2.7. Familial/pensiune - x x x x

1.3. Cu specific

1.3.1. Cramă x x x x -

1.3.2. Cu specific local x x x x -

1.3.3. Cu specific național x x x x -

1.4. Cu program artistic x x x - -

1.5. Braserie/Bistrou x x x x x

1.6. Berărie - - x x x

1.7. Grădină de vară x x x x -

2. Bar

2.1. Bar de noapte x x - - -

2.2. Bar de zi x x x x x

2.3. Café-bar, (cafenea) x x x x x

2.4. Disco-bar (discotecă, videotec ) x x x x -

2.5. Bufet-bar - - x x x

3. Fast-food

3.1. Restaurant-autoservire - - x x x

3.2. Bufet tip expres - - x x x

3.3. Pizzerie - - x x x

3.4. Snack-bar - - x x x

4. Cofetărie x x x x -

5. Patiserie, pl cint rie, simigerie x x x x -

Cuv ntul “restaurant” este de origine franceză  i a apărut în secolul al XVI-lea desemn nd, mai întâi, un aliment care reface (restaurator de energie). Brillat Savarin considera ca restauratoare de energie: carnea, ciocolata  i consommé-ul. De la acest sens s-a trecut la cel de local specializat în vânzarea alimentelor care refac. Primul restaurant demn de acest nume a fost fondat în 1782 la Paris – “Marea tavernă a Londrei”.

Restaurantul clasic

Este unitate de alimentație publică cu grad de dotare superior, având caracter de recreere și divertisment prin intermediul unor programe turistice sau al unor dotări: sta ii muzicale, televizoare, video etc.

Restaurante cu specific național (cramă, zahana,  ur  etc.)

Prin amplasare  i amenajare trebuie să reprezinte stilul de construc ie local, inclusiv dotările respective. Întregul mobilier, vesela, ornamentele interioare,  inuta lucrătorilor, inventarul textil trebuie să simbolizeze specificul unității. De asemenea, specialit  ile de preparate culinare trebuie să reprezinte obiceiurile de alimentație locală.

Restaurantul pensiune oferă mesele de pr nz  i seară, prețul preparatelor fiind orientat pe varianta meniului fix.

Restaurantul de lux are, în general, o capacitate mai mică de 100 de locuri; se bazează pe două elemente esen iale: calitatea servirii  i a preparatelor culinare. Multe din ele au mae tri bucătari care se înscriu pe linia celor mai prestigioase tradi ii gastronomice. Ospătari sunt exper i, servirea realiz ndu-se în condiții des v r ite. Existența acestui tip de unitate necesită combinarea a trei elemente esen iale:

- manifestarea unei cereri pentru astfel de servicii
- lucrători înalt calificați
- manageri competen i.

Activitatea desf  ur t  în acest tip de restaurant este complexă, fapt demonstrat de cercetările efectuate în SUA. Consumul de muncă în unitățile de alimentație publică (SUA):

Tipul de unități	Ore de muncă directă pentru 100 de clienți
– restaurant de lux	72,3
– restaurant familial	20,7
– autoservire	18,3
– fast-food	10,5

Tabelul nr. 1

Restaurantele familiale

Procesul de producție este simplu, existând o dotare minimă, listele de meniuri sunt mai reduse, îmbinându-se servirea prin ospătari cu autoservirea.

Timpul de așteptare a serviciului este mai mare decât în unitățile fast-food. Prezintă o mare flexibilitate în schimbarea meniurilor, existând un control al costurilor și prețurilor, iar articolele mai scumpe sunt substituite de cele mai ieftine. Clientul care optează pentru un restaurant familial caută un tip de servire informal, simplu și relativ ieftin (mai scump decât în unitățile fast-food). Principala strategie a acestui tip de restaurant constă în menținerea prețului la niveluri acceptabile, încercând în același timp să îmbunătățească calitatea și aspectul preparatelor și al serviciilor.

Pizzeria este dependentă de aceleași sortimente, totuși a intervenit o diversificare permanentă a produselor tip pizza, precum și a altor preparate culinare specific italiene. Segmentul pizza de pe piața alimentației a deschis drumul unei noi activități – livrarea la domiciliu a preparatelor culinare (timpul standard de livrare: 30 minute).

De asemenea, există numeroase alte tipuri de restaurante, cum ar fi cele specializate în preparatele din pește, vânat, etc. O mare expansiune cunosc restaurantele aparținând diferitelor bucătării naționale: chinezești, mexicane, vietnameze, etc.

Restaurantele tip Budget Steak House sunt restaurantele specializate în preparate din carne (vită și porc), care s-au dezvoltat odată cu începutul anilor '70. Pe parcurs, acestea și-au diversificat meniul prin adăugarea cărnii de pui, pește sau a salatelor.

Restaurantul fast-food (în S.U.A. – 45% din cifra de afaceri a restaurantelor în 1995). Denumirea de fast-food este cunoscută pe toate meridianele, dar managerii acestui tip de restaurant preferă ca acest tip de unitate să fie numit “quick-service restaurant” (Q.S.R.) (restaurant cu servire rapidă).

Caracteristicile unui fast-food:

- amplasare strategică;
- meniu relativ limitat;
- un volum înalt al vânzărilor;
- serviciu rapid, fiind serviți un număr mare de consumatori; un grad înalt de autoservire (debarasarea meselor);
- folosirea unui management înalt calificat;
- prețuri foarte competitive;
- bucătărie mai simplă, fără preparate elaborate culinare.

Unitățile au devenit tot mai sofisticate, intervenind schimbări de la un decor simplu la folosirea unor elemente de îmbunătățire a ambianței.

Deoarece aceste unități oferă un meniu foarte specializat, bucătăriile sunt concepute în funcție de tipul preparatelor culinare respective. Aceste unități, pot fi privite mai mult ca întreprinderi de producție decât ca restaurante tradiționale.

Mc Donald's reprezintă industrializarea unui serviciu, care de regulă include o cantitate mare de muncă prin aplicarea prin intermediul managementului a acelorași modele de analiză, proiectare, organizare și control, caracteristice sectorului manufacturier. Toate acestea au avut o mare importanță în succesul acestui tip de restaurant. Pe această bază se creează un produs de calitate, într-un timp scurt și la un cost scăzut.

Activitatea de alimentație rapidă este dominată de lanțuri de restaurante, managementul acestora fiind foarte complex. Cu aceste 8500 restaurante în SUA, Mc Donald's are nevoie de o structură managerială uriașă, pentru ca toate părțile sistemului să funcționeze împreună într-o strategie bine definită de servire a clientului.

Introducerea unui nou produs oferă un exemplu grăitor al acestor complexități. Într-un restaurant tradițional, introducerea unui produs nou presupune fundamentarea unei rețete,

inclusiunea ei în meniul și introducerea în consum. Introducerea unui produs nou în unitățile de fast-food necesită schimbări în liniile tehnologice folosite, studiul preferințelor și percepțiilor consumatorului din piețe geografice mult diferite, stabilirea politicii de marketing, a cerințelor de ambalare a produsului.

Când Wendy a început să ofere un sortiment de cartofi copti și când Burger King a introdus hamburgerul cu șuncă, cererea pentru cele două produse (cartofi, șuncă), a crescut atât de mult încât piața celor două produse a fost dezechilibrată.

Când Mc Donald's a introdus Chicken Mc Nuggets s-a confruntat cu problema aprovizionării în fiecare săptămână a 2,5 mil. kg carne de pui pentru restaurantele sale din S.U.A. La sfârșitul anilor '80, Pepsi Taco-Bell – a lansat meniul cu 59 cenți articolul, deschizând terenul pentru războiul prețurilor care a devenit regula generală pentru unitățile fast-food.

Braseria: tip de unitate specializată în vânzarea berii, dar și a unor băuturi aperitive sau a băuturilor calde; oferă o bucătărie simplă cu câteva preparate pe zi; este, de regulă, amplasată în centrul orașelor și zonelor cu mare frecvență pietonală.

Pub: unitate tipic englezească unde se servește o mare varietate de bere sub presiune, sortimente de whisky și amestecuri de diferite băuturi.

Barul american: un loc confortabil, intim, ideal pentru primirea turiștilor și a oamenilor de afaceri, servind o gamă largă de băuturi, îndeosebi sub formă de cocktail; în mod frecvent apelează la serviciile unui pianist pentru a crea o ambianță muzicală.

Cabaretul: asigură aceleași prestații ca și barul american; prezintă un spectacol și uneori se poate dansa.

Discoteca: unitate destinată clientelei tinere care caută distracția și amuzamentul, dansând și consumând toate felurile de băuturi în sunetul muzicii moderne.

Bistrou: restaurant de capacitate redusă care desface băuturi alcoolice și nealcoolice și un sortiment redus de preparate culinare.

7.5. Managementul activităților desfășurate în cadrul restaurantelor

7.5.1. Organizarea spațiilor din cadrul restaurantelor

Organizarea spațiilor se va realiza ținând seama de:

- necesitatea utilizării integrale a suprafeței comerciale;
- păstrarea diferențiată a materiilor prime, a semipreparatelor, a unor produse finite, după natura și caracteristicile de conservare ale fiecăreia, asigurându-se temperaturile corespunzătoare de păstrare, ca și respectarea condițiilor igienico-sanitare în vigoare;
- prelucrarea materiilor prime în spații separate, ținând seama de vecinătățile admise, ca și de dotarea și instalațiile necesare prelucrărilor respective (carne, pasăre, pește, legume și fructe, ouă etc.);
- realizarea producției de preparate culinare în secții distincte (bucătărie caldă, bucătărie rece, produse de cofetărie și patiserie), ținându-se seama de:
 - principiul vecinătății imediate a activităților care au o relație comună, vizând realizarea de drumuri scurte;
 - principiul neinterferării circuitelor;
 - principiul gestionării unice și al posibilității de cuprindere în aria vizuală a bucatarului gestionar a întregii activități ce se desfășoară în bucătărie;
 - principiul controlului și verificării, atât a mărfurilor cât și a personalului;
- organizarea în spații separate a preparării produselor de cofetărie și patiserie, asigurându-se păstrarea, prepararea, coacerea și finisarea produselor, păstrarea corespunzătoare a acestora, dotarea separată cu utilaje și mobilier a laboratorului;

- asigurarea de fronturi către oficiu, pentru bucătăria caldă, bufetul rece, barul de băuturi și spălătorul de veselă; în cazul unităților cu autoservire, aprovizionarea liniilor de autoservire se face direct din bucătărie, lipsind serviciul;
- spațiile pentru spălarea veselei și a vaselor pot fi organizate separat sau înglobate în secțiile pe care le servesc;
- dotarea fiecărui spațiu afectat procesului de preparare a produselor culinare – cu instalații de spălat cu apă caldă și rece;
- colectarea deșeurilor rezultate din prelucrarea materiilor prime, în pubele amplasate într-un spațiu cu acces din exterior și cu acces din exterior și cu ventilație directă;
- accesul către grupurile sanitare în folosința consumatorilor, cât și către cele ale personalului unității, nu este admis direct din sala de consumație și respectiv din spațiile de lucru; grupurile sanitare pentru consumatori se cor amplasa în apropierea spațiilor de primire a publicului și retrase față de circulația acestuia;
- dimensionarea garderobei (1 m tețghea la 75 locuri la mese) în funcție de profit, categoria și mărimea unității, aceasta fiind obligatorie numai în cazul unităților cu peste 80 de locuri la mese; garderoba se amplasează în afara fluxului principal de intrare și ieșire din local.

7.5.2. Organizarea circuitelor (fluxurilor)

Organizarea interioară judicioasă a unității de alimentație publică presupune și stabilirea unor fluxuri tehnologice optime, astfel încât activitatea să se poată desfășura în bune condiții și în spații minime. Pentru aceasta trebuie avută în vedere organizarea cel puțin a următoarelor circuite:

- al materiilor prime de la recepție și depozitare la secțiile de pregătire și preparare;
- al servirii și debarasării;
- al evacuării deșeurilor;
- al personalului, în sensul oficiu-sală de consumație; sală de consumație-oficiu și spre grupurile sanitare;
- al consumatorilor spre garderobă – sala de consumație – grupul sanitar.

În stabilirea acestor circuite din cadrul restaurantelor trebuie să se urmărească:

- realizarea unui flux continuu și unisens;
- neinterferarea diferitelor circuite;
- realizarea unor trasee scurte și directe;
- respectarea circulației pe dreapta.

Analiza managementului activităților în cadrul restaurantului va fi structurată pe trei aspecte:

1. managementul sectorului de servire;
2. managementul sectorului de producție;
3. managementul realizării unei activități de alimentație profitabile.

7.6. Managementul sectorului de servire

Va fi analizat managementul unui restaurant clasic. Problemele manageriale cu care se confruntă unitatea de alimentație sunt, într-o măsură mai mare sau mai mică, aceleași, indiferent de tipul ei.

Managerul restaurantului supraveghează toate aspectele legate de serviciul de alimentație și răspunde de gestiunea personalului, a stocurilor, a calității etc. Această poziție necesită o bază solidă de cunoștințe și experiență. Managerului îi este direct subordonat șeful de sală (ospătarul principal) și bucătarul șef.

Într-o unitate de dimensiuni mari esența muncii managerului este, în principal, una administrativă, adică de coordonare a muncii celorlalți manageri. Într-o unitate de dimensiuni mai reduse, managerul are mai mult timp liber pentru consumator și poate răspunde direct de toate operațiunile zilnice din cadrul restaurantului.

Principalele atribuții ale managerului restaurantului:



- stabilește împreună cu șefii de secții (secția bucătărie, bar, bufet), necesarul de produse finite și materii prime;
- stabilește împreună cu bucătarul-șef planul-meniu (planul de producție) pentru ziua următoare, consultând și personalul din sectorul de servire;
- participă personal la primirea și recepționarea mărfurilor și ambalajelor în unitate, precum și la restituirea acestora din urmă;
- rezolvă operativ reclamațiile și sesizările făcute de consumatori;
- urmărește și supraveghează în permanență modul în care se respectă de către toți angajații normele de igienă și protecția muncii, aplicarea regulilor de servire a consumatorilor, se implică în pregătirea profesională a lucrătorilor;
- inițiază împreună cu întregul colectiv introducerea unor noi sortimente de preparate culinare în funcție de profilul unității;
- împreună cu ceilalți manageri din cadrul unității stabilește sarcini de serviciu pentru fiecare secție, loc de muncă și lucrător în parte, aplicând conceptul de muncă în echipă, (bazat pe flexibilitate în funcție de numărul de consumatori din sectorul unui lucrător, de situațiile de criză);
- controlează zilnic operațiunile de casă, obiectele de inventar, utilajele de lucru, ustensilele, agregatele frigorifice, întreținerea lor curentă, condiții corespunzătoare de funcționare;
- răspunde de rezultatele financiare, analizând permanent costurile și profitul, fundamentând politicile și strategiile unității.

7.6.1. Organizarea sectorului de servire

Are în vedere, în primul rând, organizarea interioară a restaurantului în vederea creării unei cât mai bune ambianțe prin dotarea corespunzătoare cu mobilierul și obiectele de inventar adecvate, pregătirea și servirea unor preparate și produse culinare și a băuturilor la nivelul exigențelor consumatorilor, asigurarea și respectarea tuturor condițiilor igienico-sanitare, alegerea formelor de servire cele mai adecvate și realizarea unui nivel impecabil de servire.

Asigurarea unei bune serviri reclamă existența unei bune dimensionări și amplasări, care să includă:

- spațiu de acces și ieșire (vestibul, hol, garderobă);
- sala de consumație compartimentată cât mai atrăgător (80-200 locuri la mese);
- spații de legături cu bufetul, barul și bucătăria;
- grup sanitar pentru consumatori;
- biroul șefului de restaurant (sală).

Se vor respecta următoarele reguli:

- comunicarea directă (prin oficiul ospătarilor), între sala de consumație și spațiile de producție;
- organizarea circuitului de servire și debarasare în jurul oficiului, astfel încât distanța de parcurs pentru un ospătar să nu fie mai mare de 30-40 m;
- accesul ospătarilor în sala de consumație să se facă în direcție opusă accesului consumatorilor;

- asigurarea de căi de acces separate pentru intrarea și ieșirea ospătarilor, în procesul de servire a consumatorilor;
- circulația consumatorilor în sala de consumație spre mese trebuie să se facă în sens invers fluxului de distribuție.

În scopul bunei desfășurări a activității de alimentație publică, un loc important îl deține stabilirea programelor orare de funcționare și organizarea formațiilor de lucru, care prezintă pentru această activitate cu specific aparte.

Responsabilitatea cheie a activităților desfășurate în sectorul de servire, ca și în celelalte sectoare, se referă la satisfacerea clientului, cu un accent deosebit pe serviciul personal. Tipul de serviciu oferit este legat de ceea ce clientul dorește. Astfel, pentru un fast-food, clienții așteaptă servicii ieftine și rapide. Apar diferențieri referitoare la cerințele de servire a unor mese diferite (prânz și cină): prânz – eficiență și promptitudine, cină – serviciul durează mai mult, servirea fiind foarte bine eșalonată. În restaurantele clasice, servirea la mese conduce la creșterea gradului de interacțiune dintre lucrători și clienți. În acest proces, calitatea serviciului de alimentație este legată direct de calitatea procesului de servire (un ospătar nepregătit poate conduce la o serioasă scădere a calității serviciului, în ciuda faptului că acesta include preparate culinare de calitate. O tehnică de servire desăvârșită poate contribui la realizarea unui serviciu de calitate chiar atunci când preparatele nu au o calitate deosebită.

În vederea asigurării condițiilor necesare servirii consumatorilor, o mare parte din volumul de muncă al personalului dintr-o unitate de alimentație se realizează înainte de începerea programului de funcționare al acesteia. Astfel, în perioada de timp de până la deschiderea propriu-zisă a unităților, personalul de serviciu din sala de servire execută o serie de operațiuni pentru:

1. pregătirea obiectelor de inventar necesare transportării, prezentării, servirii și consumării preparatelor și băuturilor;
2. realizarea “mise-en-place”-ului (aranjarea salonului);
3. aranjarea sălii pentru servirea consumatorilor, precum și pregătirea sa pentru începerea activității de primire și realizarea comenzilor date de consumator.

Aranjarea salonului (mise-en-place)

Reprezintă ansamblul operațiunilor ce se efectuează pentru pregătirea și aranjarea mobilierului și a obiectelor de inventar pentru realizarea serviciului de alimentație.

Etapele mise-en-place-ului:

1. Alinierea și fixarea meselor
2. Așezarea fețelor de masă – fețe de masă de aceeași culoare, cu același desen.
3. Marcarea locului se face prin farfuria-suport, farfuria întinsă sau șervet
4. Aranjarea tacâmurilor (exemple: cuțitele, lingurile în dreapta, furculițele în stânga farfuriei-suport; cuțitele cu tăișul lamei spre farfurie, lingurele și furculițele cu concavitatea în sus, tacâmurile de desert în fața farfuriei suport, lingurița cu mânerul spre dreapta; tacâmurile se așează de la interior spre exterior, în ordinea inversă servirii preparatelor; numărul maxim de 10 tacâmuri pentru un consumator: 3 dreapta, 3 stânga, 3 în fața farfuriei suport, cuțitul pentru unt în stânga pe farfuria pentru pâine).
5. Aranjarea paharelor. Acestea se așează de la vârful cuțitului mare către centrul mesei, de la mic la mare, în următoarea ordine: aperitiv, vin alb, vin roșu, apă minerală. Numărul maxim de pahare este patru.
6. Aranjarea farfuriei pentru pâine și a cuțitului pentru unt.
7. Aranjarea obiectelor de menaj și de inventar mărunț (sare, piper, scrumiere, vase de flori).
8. Aranjarea șervetelor.
9. Aranjarea scaunelor.

Mise-en-place-ul se va diferenția în funcție de tipul de masă (mic-dejun, prânz, cină), de tipul de serviciu (à la carte, à la table), masă oficială, banchet, etc.



Atribuțiile ospătarului principal (șef de sală). Răspunde de întreaga activitate desfășurată în saloanele restaurantului:

1. întocmește grafice pentru activitatea de curățenie și întreținere, urmărind și verificând corecta realizare a acestora;
2. organizează echipele de serviciu în salon, întocmind grafice de lucru pentru ospătari și ajutoarele acestora;
3. se preocupă ca listele de preparate și băuturi să conțină denumire corecte ale acestora, cu prețurile reale, completate la zi, fără ștersături și adăugiri;
4. primește consumatorii și îi conduce la masă (în unitățile de categorii superioare);
5. efectuează operațiunile de tranșare, flambare, porționare, pregătire în salonul restaurantului;
6. urmărește serviciul efectuat de către ospătari și ajutoarele acestora, luând măsuri operative de remediere a eventualelor greșeli;
7. înlocuiește managerul restaurantului (șeful de unitate) ori de câte ori acesta lipsește din unitate.

Atribuțiile ospătarului. Ospătarul joacă un rol foarte important, deoarece el petrece cel mai mult timp cu clientul, în comparație cu ceilalți angajați:

1. prezentarea într-o ținută de lucru corespunzătoare, care demonstrează atât respectul față de propria persoană, cât și față de client;
2. aplicarea cu strictețe a regulilor servirii consumatorilor;
3. execută aranjarea meselor la intrarea în serviciu și a salonului, participând la toate activitățile de pregătire a unității în vederea deschiderii;
4. întâmpină consumatorii la intrare, oferindu-le masa și locurile preferate;
5. prezintă listele de meniuri la masa consumatorilor, intervenind cu recomandările la cererea acestora și cu unele precizări privind tehnologia diferitelor sortimente de preparate sau durata pregătirii preparatelor;
6. ridică comenzile de la secții, în timpul necesar succesiunii meniului, evitând pauzele mari între etapele mesei.

Principalele etape ale serviciului de alimentație:

În unitățile de alimentație, cu efectuarea serviciilor prin ospătari, avem următoarele etape:

- a) primirea și conducerea consumatorilor la masă;
- b) prezentarea preparatelor și a băuturilor;
- c) primirea comenzilor și transmiterea acestora la secții;
- d) completarea mise-en-place-ului mesei, în funcție de comanda dată;
- e) aducerea preparatelor și băuturilor de la secțiile de producție și distribuție (bucătărie, bar, bufet);
- f) servirea propriu-zisă a consumatorilor;

- g) debarasarea meselor;
- h) întocmirea și prezentarea notei de plată și încasarea valorii consumației făcute;
- i) încheierea serviciului – despărțirea de consumatori.

Aceste sarcini sunt realizate în mod diferit în funcție de tipul de restaurant, existând următoarele trăsături generale:



a) Etapa realizării de către șeful de unitate, ospătarul principal, ospătari sau în anumite restaurante de personalul specializat în acest scop, respectându-se toate regulile protocolului și care sunt pe cât de variate, pe atât de complexe, în funcție de sexul, vârsta, numărul consumatorilor, categoria și tipul unității.

Lucrătorul salută primul, recomandându-se formulele de salut consacrate: bună dimineța, bună ziua etc. Nu se va lua inițiativa de a întinde mâna consumatorilor, dar dacă acesta o va face, lucrătorul este obligat să răspundă. Se vor evita abrevierile în salut. Este neplăcut pentru un consumator care a intrat în salon să nu fie întâmpinat de cineva, având momente de ezitare în alegerea mesei, fiind ținta privirilor celorlalți consumatori și simțindu-se stingher.

După salutul de rigoare, lucrătorul merge puțin în față, puțin lateral (nu cu spatele la consumator), arătând direcția mesei propuse sau rezervată. Se oferă scaunul etc. Restaurantul trebuie să fie ocupat echilibrat (nu unele raioane exclusiv ocupate și altele libere).

b) *Prezentarea preparatelor și băuturilor*

Cunoașterea detaliată de către consumatori a ansamblului de prestări de servicii ce le oferă unitățile de alimentație, precum și a caracteristicilor și însușirilor preparatelor culinare și băuturilor ce se găsesc la dispoziția lor, contribuie în mare măsură la popularizarea activității unităților, permanentizarea consumatorilor, creșterea volumului vânzărilor.

În principal, se folosesc patru forme de prezentare:

- prezentarea scrisă prin liste de meniuri și băuturi, afișe etc.;
- prezentarea vizuală, se poate realiza cu ajutorul platourilor direct la mesele consumatorilor sau în cadrul unor expoziții cu vânzare;
- prezentarea orală (directă) realizată de către personalul de servire prin recomandarea preparatelor culinare și a băuturilor (importante efecte promoționale);
- prezentarea mixtă.

Lista de preparate. Totalitatea preparatelor de bucătărie (calde sau reci), de cofetărie-patiserie și alte mărfuri alimentare pe care o unitate de alimentație publică le pune la dispoziția consumatorilor.

De regulă, consumatorii doresc oferte de meniuri variate. Este important ca lista să se adreseze gusturilor majorității, existând un număr de alegeri suficient de mare. Trebuie evitate meniurile cu un număr mare de articole (de exemplu, 60), care ridică probleme de alegere clienților, cât și probleme organizatorice în bucătărie. În mod ideal, meniul nu ar trebui să includă mai mult de 30-35 articole.

Proiectarea meniului trebuie să aibă în vedere scopul principal al acestuia – *instrument de promovare a vânzărilor* care va permite consumatorilor să selecteze produsele în mod eficient și corect. Lista reflectă conceptele restaurantului în domeniul conceperii meniurilor.

Câteva considerații referitoare la design-ul listei:

1. Articolele meniului trebuie să fie ușor de recunoscut și descrise pe scurt.
2. În centrul paginii – articolele ce se vând cel mai bine.
3. Întocmită într-o grafică plăcută, să fie scrisă corect, citeț, fără ștersături sau adăugări. Preparatele din bucătăria internațională trebuie să apară scrise cu denumirea originală. În afară de limba română, preparatele se scriu și în una sau două limbi de circulație internațională.

4. Trebuie specificate distinct: specialitatea unității, a zilei și a bucătarului șef; gramajele (pe componente principale); prețul.

5. În listă, preparatele se trec, de regulă, în ordinea în care se servesc la masă:

- gustările clade și reci;
- supe, ciorbe-borșuri, consommé-uri;
- preparate din pește;
- antreuri calde și reci (preparate din ouă, preparate din paste făinoase, pizza, preparate din ficat, creier etc.);
- preparate de bază;
- salată – care însoțește preparatele de bază;
- brânzeturi;
- dulciuri de bucătărie, cofetărie-patiserie, specialități de înghețată;
- fructe.

Se impune stabilirea prețurilor și în funcție de concurență cu determinarea limitei inferioare și a limitei superioare a prețurilor, în final prețul nostru aflându-se, de regulă, între cele două limite.

Listă de băuturi

La fel ca la preparate, băuturile sunt prezentate pe grupe, de regulă în ordinea în care se oferă într-un meniu:

- aperitive;
- vinuri;
- bere;
- băuturi digestive;
- băuturi, amestecuri de bar;
- băuturi răcoritoare;
- ceaiuri, cafea.



În prezentarea preparatelor culinare, a băuturilor și a propunerilor de meniu trebuie avute în vedere regulile de constituire a meniurilor, ca și de asociere între băuturi și preparate culinare, cum ar fi:

– brânzeturile pot fi servite ca gustări sau antreuri, dar de regulă, se oferă după preparatul de bază (pentru turiștii englezi și americani la sfârșit, împreună cu fructele);

– dacă s-a oferit înghețată, nu se mai servesc și fructe;

– trebuie evitate în cadrul aceluiași meniu, două preparate cu materia primă asemănătoare, două preparate din aceeași carne, două preparate cu același mod de pregătire (prăjit, la grătar etc.), două preparate din vânat, două preparate cu aceeași garnitură, cu același sos, două deserturi conținând fructe;

- gustări – aperitive și vinuri albe seci;
- preparate din pește – vinuri albe seci;
- preparate de bază – vinuri roșii seci și demiseci ușoare la preparatele din cărnuri albe și vinurile tari la cărnurile roșii;
- preparatele din carne de pasăre – vinuri albe seci și demiseci;
- brânzeturi – toate vinurile cu excepția celor dulci;
- desert – vinuri dulci;
- cafea – coniacuri, lichioruri.

c) Primirea comenzilor și transmiterea acestora la secțiile de producție :

În timpul preluării comenzii, se oferă clienților informații referitoare la modul de preparare a mâncărilor și la modul lor de servire, ordinea și durata de servire.

Se recomandă luarea comenzii complete, de la început, cu toate preparatele și băuturile, pentru ca ospătarul să-și poată organiza bine serviciul.

În continuare, ospătarul întocmește bonul de marcaj în două exemplare, originalul fiind dat șefului de secție care execută comanda (bucătărie, bufet, bar). Exemplarul doi rămâne la carnet. În general, conține următoarele elemente: denumirea secției, cantitatea și denumirea mărfii, prețul unitar, valoarea totală, data, semnătura și număr de marcă a ospătarului.

La bucătărie, ospătarul transmite bonul bucătarului șef care anunță bucătarilor comanda respectivă.

d) Completarea mise-en-place-ului mesei:

În timp cât ospătarul se află la secții, ajutorul completează mise-en-place-ul la masa respectivă în funcție de comanda stabilită.

Exemplu: Dacă sunt două persoane la o masă de patru locuri, se ridică și se depun la consolă (masă de serviciu), obiectele de inventar care sunt în plus.

Ospătarilor, de regulă, le revine drept spațiu de servire cu un anumit număr de mese. În multe restaurante, ospătarii lucrează în echipe (de regulă doi), acoperind zone mai mari, căutând ca totul să fie organizat în așa fel încât, când unul din ei se află în bucătărie, celălalt trebuie să fie în sala de servire, pentru a fi cineva disponibil pentru clienți tot timpul.

e) Aducerea preparatelor și băuturilor de la secții

Ospătarul verifică cantitativ și calitativ preparatele. Aducerea preparatelor se face în ordinea în care se consumă în conformitate cu meniul comandat evitându-se pauzele mari între servirea a două preparate.

Deși servirea este cea mai importantă activitate în spațiul de servire, lucrătorii acestuia împart și responsabilitatea pentru calitatea preparatelor culinare. Aceasta se referă, în primul rând, la servirea la timp a preparatelor calde pentru a nu se răci.

f) Servirea propriu-zisă a consumatorilor cu preparatele și băuturile comandate, se face după mai multe sisteme, respectând regulile de servire, diferențiate după caracteristicile tehnologice ale preparatelor, tipul mesei, numărul și structura persoanelor servite, tipul unității etc.

Regulile de servire reprezintă procedurile standard de realizare a serviciilor de alimentație pentru a obține un serviciu de calitate.

Reclamațiile privind calitatea preparatelor sunt transmise personalului de servire care trebuie să fie pregătit pentru rezolvarea lor. Aceasta necesită existența din partea lucrătorului a cel puțin două lucruri. Mai întâi, trebuie să existe dorința de a asculta cu atenție plângerile clientului, iar în al doilea rând un sistem funcțional de activități care va permite lucrătorului să corecteze prompt orice eroare. Cu alte cuvinte, angajaților trebuie să li se delege autoritatea în acest sens. Un client nemulțumit, este cu mult mai scump decât o masă pierdută. Clienții reprezintă potențiale vânzări viitoare și un important mijloc publicitar pentru serviciile de calitate oferite.

g) Debarasarea meselor – constă în înlăturarea obiectelor de inventar și a resturilor menajere și transportarea lor în locurile special destinate. Debarasarea este o operațiune relativ complexă ce constă în respectarea unor reguli meticuloase privind ordinea, felul și modul în care se realizează pentru a deranja cât mai puțin consumatorul.

h) Întocmirea și prezentarea notei de plată și încasarea valorii consumației făcute.

Nota de plată se întocmește la cererea consumatorului, la schimbarea turei și la închiderea unității, de către ospătar sau casier, fie independent, la masa de serviciu, fie împreună cu consumatorul. Nota de plată se întocmește în două exemplare, originalul se oferă consumatorului, iar copia rămâne în carnet.

i) Încheierea serviciului – despărțirea de consumatori – presupune un protocol amiabil din partea personalului, care include obligatoriu invitarea clientului pentru noi vizite la unitate. Ospătarul revine în raion, debarasează complet masa, reface mise-en-place-ul și așteaptă alți consumatori.

La sfârșitul zilei sau a turei de lucru, fiecare ospătar înscrie bonurile de marcaj (după copie), valoarea fiecărui bon într-un formular denumit Borderou de vânzare, în care se stabilește valoarea totală a mărfurilor și preparatelor recepționate și primite de la secții. Borderourile întocmite de ospătari pe secții se predau lucrătorilor gestionari pentru a confrunța exactitatea valorilor de pe copiile bonurilor cu cele din originalul primit la secție, după care certifică aceasta prin semnătură; ele se înaintează apoi șefului de unitate împreună cu monetarul rezultat din vânzare și care trebuie să fie egal cu valoarea înscrisă în borderou și în monetarul borderoului. Pentru determinarea totalului vânzărilor pe secții și pe total unitate, se întocmește documentul Centralizator de borderouri, în două exemplare, din care originalul se predă la casieria întreprinderii odată cu monetarul ce însoțește numerarul rezultat din totalul vânzărilor unității. Copia centralizatorului împreună cu borderourile pentru vânzare și cu bonurile de marcaj rămân în unitate.

Spațiul de servire reprezintă locul în care preparatele culinare sunt vândute, vehiculându-se importante cantități de mărfuri și bani. Din această perspectivă, activitatea de control e deosebit de importantă. De exemplu, cea referitoare la notele de plată (existența corespondenței între cantitățile de preparate culinare, prețurile unitare și total), aceasta pentru a împiedica ca lucrătorii din spațiile de servire să se comporte ca mici întreprinzători, contribuind la reducerea încasărilor unității.

În concluzie, managementul spațiului de servire este realizat, în esență, de șeful de sală și/sau de șeful de restaurant. Aceștia trebuie să-și dedice o mare parte a timpului pentru a superviza servirea corectă a clienților. Astfel, managerii au posibilitatea să stabilească un contact direct cu clienții, să rezolve unele reclamații, să urmărească modul de pregătire al lucrătorilor etc. Responsabilitățile pentru spațiul de servire le includ și pe cele referitoare la personalul de curățenie, casieri, precum și activitățile de închidere și deschidere a restaurantului.

7.7. Managementul sectorului de producție

Din multe puncte de vedere există o similitudine între sectorul de producție (bucătărie) și o fabrică. Anumite fabrici sunt de asamblare, în timp ce altele realizează bunuri finite, pornind de la materii prime. O distincție similară poate fi făcută și referitor la restaurante. Unele sunt axate pe “operații de asamblare” unde preparatele sunt realizate în etapa finală a procesului de producție și porționate. În altele, produsele sunt realizate începând procesul tehnologic de la materiile prime.

Secțiile sectorului de producție:

- secția de bucătărie;
- secția bar;
- secția bufet.

Deoarece serviciul prompt este dependent de realizarea la timp a preparatelor culinare, bucătăria are o responsabilitate majoră în cadrul serviciilor de alimentație publică.

Spațiile propriu-zise pentru producție cuprind:

- spații pentru prelucrarea primară a materiei prime (curățare, spălare, tranșare etc.);
- spații pentru prepararea la cald (bucătăria caldă);
- spații pentru pregătirea preparatelor ce se servesc reci (bucătăria rece);
- spații pentru prepararea produselor pentru cofetărie și patiserie.

Secțiile bar și bufet sunt denumite secții de producție și distribuție:

- bar (prepararea, divizarea, distribuirea băuturilor);
- bufet (prepararea, divizarea, distribuirea preparatelor reci).

Există o serie de spații anexe:

- spații pentru spălarea veselei și a vaselor de bucătărie;
- spații de depozitare (primirea și recepția mărfii, păstrarea articolelor de băcănie, păstrarea alimentelor perisabile, păstrarea legumelor și fructelor, păstrarea băuturilor, ambalaje, obiecte de inventar, alte spații).

Este important ca în organizarea acestor spații să se respecte principiile enumerate mai sus. De exemplu, în circuitul materiilor prime de la locul de păstrare și de la acesta la secția de pregătire și preparare, ca și în circuitul semipreparatelor și de evacuare a deșeurilor, trebuie să se evite încrucișările asigurându-se cele mai scurte trasee.

Producția culinară este condusă de regulă de bucatarul șef. De asemenea, managerul restaurantului trebuie să coordoneze activitatea bucătăriei încât este important ca acesta să dispună de o bogată experiență în activitatea practică de realizare a preparatelor culinare.

Atribuțiile bucatarului șef (unul din cele mai importante posturi din restaurant):

1. Conduce, controlează și răspunde de întreaga activitate a procesului de producție culinar și de cofetărie-patiserie, în unitatea sau secția pe care o gestionează.

2. Urmărește aprovizionarea la timp cu cantitățile necesare de produse și materii prime.

3. Recepționează cantitativ și calitativ produsele și materiile prime conform dispozițiilor legale.

4. Colaborează cu șeful unității la stabilirea sortimentelor de preparate, corespunzător specificului unității, la întocmirea planului meniu (de producție), zilnic, la ultima oră de serviciu, având în vedere preferințele consumatorilor și materiile prime de care dispune unitatea.

5. Răspunde de calitatea preparatelor pregătite în secția de producție și de continua îmbunătățire a acestora prin introducerea de noi sortimente cu specific local, național, ținând seama de gusturile consumatorilor.

6. Supraveghează întreaga activitate de aplicare a normelor igienico-sanitare.

7. Supraveghează și ține instructaje cu lucrătorii privind protecția muncii, tehnica mănuirii utilajelor.

8. Supraveghează ridicarea comenzilor de către lucrătorii din procesul servirii, în ceea ce privește aspectul și gramajul fiecărui produs.

Într-o unitate mică, șeful bucatar cumpără și stochează materiile prime și pregătește toate preparatele culinare. Într-o unitate mai mare, șeful supraveghează munca celorlalți și participă puțin la activitatea de pregătire directă a mesei. Mulți proprietari acționează ca șefi bucătari, preferând să controleze în acest mod mai bine activitățile din bucătărie. Șefii bucătari pe deplin calificați sunt foarte căutați pe piața internațională a muncii. Această poziție necesită vaste cunoștințe despre preparatele culinare, tehnologiile de alimentație, precum și abilități manageriale. Toate acestea se dobândesc în ani îndelungați de experiență.

Totuși se spune în mod ironic că bucătarii au nu numai toate mărimile și formele, dar și nivele diferite de calificare. În funcție de complexitatea activității restaurantului, cerințele de calificare ale bucătarilor se pun în mod diferit. Spre deosebire de restaurantele clasice, în unitățile fast-food operațiunile pot fi învățate repede, datorită standardizării procesului tehnologic, acestea putând renunța la unele elemente referitoare la calificare și experiență.

În funcție de mărimea restaurantului și de complexitatea activităților va exista un anumit număr de lucrători generaliști sau specializați în realizarea diferitelor tipuri de preparate culinare.

O altă activitate este cea de aprovizionare a restaurantului în care una sau mai multe persoane specializate în această activitate achiziționează, recepționează loturile de mărfuri

destinate restaurantului, verificând aspectele cantitative și calitative (merceolog, șef de depozit etc.).

7.7.1. Producția de preparate culinare

Principala responsabilitate a spațiului de producție este *calitatea preparatelor culinare* servite clienților. Aceasta nu este numai o problemă legată de gustul alimentelor, dar și de igiena și sănătatea produselor.

Producția de preparate culinare este o activitate complexă, datorită varietății operațiilor de transformare a materiilor prime alimentare și a preparatelor culinare, care se realizează pe baza specificațiilor din rețetele de fabricație și din planurile meniu.

Rețetele de fabricație

Pentru a avea controlul asupra calității și costului mesei se utilizează rețetele culinare standardizate. Ele cuprind cantitățile de materii prime necesare fabricării fiecărui preparat. Ele servesc calculării costului producției sau a prețurilor de vânzare cu amănuntul. În acest mod se creează posibilitatea realizării unor preparate culinare care prezintă aceleași caracteristici.

În *planul meniu* se înscriu zilnic cantitățile pe fiecare sortiment stabilit a se produce, introdus efectiv în fabricație, precum și stocul rămas la sfârșitul zilei, necesarul total din materia primă pentru realizarea producției din ziua respectivă. Prin întocmirea planului meniu se urmărește stabilirea unor structuri sortimentale care să asigure satisfacerea cererii consumatorilor, în condițiile unor costuri de producție minime.

Planul meniu se completează într-un singur exemplar și cuprinde următoarele rubrici:

- în coloana planificat se înscriu sortimentele ce se prevăd a se produce în ziua următoare. Documentul se întocmește la ultima oră de lucru a zilei precedente de către șeful unității, șeful bucătar și de regulă șeful de sală;
- în coloana intrat în producție se completează cantitățile de sortimente efectiv planificate și introduse în fabricație pentru ziua respectivă;
- în coloana rămas la sfârșitul zilei se înscriu cantitățile de preparate (produse) rămase în secție.

Între coloana planificat și intrat în producție, pot apărea diferențe determinate de modificarea în ultimul moment a cererilor consumatorilor sau de posibilitățile de a se asigura cantitățile necesare de materii prime și auxiliare.

Planul-meniu nu constituie un document de înregistrare în evidența operativă și contabilitate. Acest document folosește pentru urmărirea în orice moment a proceselor de producție, a modului în care se respectă structura sortimentelor prevăzută în rețetare.

Față de procesele de producție din întreprinderile industriale, producția de preparate are câteva trăsături specifice:

- grad redus de mecanizare;
- producție de serie mică și unicate;
- structură sortimentală foarte variată;
- modificarea zilnică a unei părți de structură sortimentală;
- reluarea zilnică a producției de la faza aprovizionării (bucătăriilor) cu materiile prime necesare;
- proces de producție fără stoc.

Tehnologia de fabricație a preparatelor culinare cuprinde următoarele faze, mai importante:

- planificarea producției zilnice;
- recepționarea cantitativă și calitativă a materiilor prime;

- pregătirea materiilor prime pentru fabricație (tranșare, spălare etc.) și lansarea lor în producție;
- fabricația (executarea amestecurilor, fierbere, coacere);
- controlul cantitativ și calitativ al producției;
- distribuția preparatelor culinare;
- întreținerea și repararea utilajelor.

Controlul calității și costului sunt în mod normal activități paralele cu producția de preparate culinare.

Controlul costului se referă la materii prime, muncă, utilaje, preparate culinare. Referitor la acest ultim aspect o dimensiune importantă se referă la controlul costului. În afara dimensiunilor cantitative avem în vedere și o dimensiune calitativă.

Exemplu: Să presupunem că doi clienți au comandat friptură la tavă și porția este în mod normal de 120 grame. Dacă un client primește o porție de 100 de grame și celălalt de 140 de grame, deși cantitatea totală e aceeași (costurile nefiind afectate) clienții vor observa diferențele. Porțiile trebuie să fie aceleași pentru fiecare client și la fiecare vizită.

Spălatul vaselor, deși nu este o activitate calificată este una importantă. (exemplu: întreruperea servirii în restaurantele care nu dispun de veselă și tacâmuri curate). Aceste activități necesită o mare cantitate de muncă, costul muncii pentru această activitate având o pondere importantă în structura costului.

Activitatea de curățenie – datorită cerințelor deosebite de igienă din bucătăria reprezintă o activitate permanentă. Operațiunile de anvergură de curățenie atât pentru bucătărie cât și pentru restaurant se realizează în timpul nopții.

Operațiunea de deschidere a restaurantului cuprinde pornirea echipamentelor, aprovizionarea bucătăriilor, verificarea prezenței la lucru, a faptului dacă sectoarele de producție și de servire sunt acoperite cu personal.

Operațiunile de închidere a restaurantului cuprind depozitarea alimentelor și băuturilor, curățenia și igiena bucătăriei și a sălii de servire, încuierea restaurantului.

Secția bar joacă un rol important. De regulă, profitul care se obține din consumul de băuturi este mai mare decât cel obținut din oferirea de preparate culinare.

7.8. Managementul realizării unei activități de alimentație profitabile



Este esențială practicarea unui management eficient care trebuie să mențină standardele de bază ale restaurantului referitoare la costuri și calitate pentru a asigura cea mai bună experiență posibilă pentru clienți.

Toate activitățile care se desfășoară în restaurant au ca obiectiv permanent obținerea unui profit ca bază pentru menținerea activității, lansarea de noi produse și servicii, extinderea activității și recompensarea eforturilor și riscurilor proprietarilor și a activității lucrătorilor.

Există două modalități fundamentale de creștere a profiturilor:

- a. creșterea vânzărilor
- b. reducerea costurilor

În căutarea celor mai bune soluții, managerii le folosesc împreună.

a. Creșterea vânzărilor

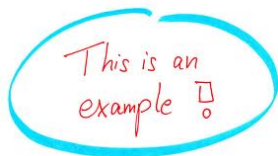
Abordările de bază pentru creșterea vânzărilor se referă la a vinde la cât mai mulți clienți, crescând baza de clienți prin atragerea clienților potențiali, sau de a vinde mai mult la clienții actuali. În practică se vor folosi ambele căi. Creșterea bazei de clienți se realizează de regulă cu ajutorul mijloacelor de promovare. Trebuie menționată importanța serviciilor de

alimentație de calitate care contribuie la crearea unei bune reputații a restaurantului și la promovarea prin intermediul referințelor actualilor clienți.

Pentru creșterea vânzărilor către clienții actuali, cea mai simplă cale se referă la creșterea prețurilor. Dar fără un preț competitiv se poate asista la pierderea bazei de clienți, și nu la creșterea globală a încasărilor.

Modalitățile eficiente de creștere a vânzărilor pe client se referă la perfecționarea procesului de planificare a meniurilor, creșterea calității serviciilor, utilizarea unor noi tehnici de vânzare.

Planificarea meniului – meniul reprezintă principalul instrument de planificare în activitatea de alimentație, care definește produsul restaurantului, strategiile și tacticile avute în vedere. Înainte de a realiza planul meniu, trebuie cercetată piața țintă, determinat sistemul de preferințe a consumatorului, veniturile și comportamentele lor de consum. Informații valoroase pot fi obținute din analiza concurenței (ofertele de meniu, servire, prețuri). Un alt aspect important se referă la mărimea bucătăriei, numărul de persoane și gradul de înzestrare tehnică. Pe această bază se pot fundamenta tipurile de preparate culinare care pot fi realizate, precum și cantitatea posibil de produs în orele de vârf.



Una din cele mai comune strategii de reproiectare a meniurilor se referă la combinarea tipurilor de preparate culinare în cadrul unui meniu fix. Combinațiile respective vor fi vândute la un preț global inferior sumei prețurilor individuale. (Ex. în fast-food: hamburger, cartofi prăjiți, băutură răcoritoare). În condițiile în care se oferă un preț competitiv, această strategie va convinge o parte a clientelei să consume mai mult decât ar fi consumat în mod obișnuit. În cazul restaurantelor clasice (servirea la mese) această strategie se referă la oferirea unor cina sau prânzuri complete (meniu fix – à la table).

Introducerea unor noi tehnici de vânzare are în vedere, în primul rând, *creșterea vânzărilor de băuturi*.

În acest proces, priceperea și implicarea ospătarului este esențială. De exemplu, sugerarea în funcție de preparatele culinare servite a unor tipuri de băuturi, soiuri de vinuri, de regulă dintre cele mai scumpe.

b. Reducerea (controlul) costurilor

În același mod în care creșterea prețurilor poate înlătura clientela restaurantului, reducerea costurilor se poate oglindi în reducerea calității prin folosirea unor ingrediente mai ieftine, micșorarea porțiilor, creșterea normei de servire pe ospătar, acționând în aceeași direcție.

Reducerea costurilor trebuie să rezulte din creșterea eficienței referitoare la:

- mai buna organizare a activității personalului în sensul creșterii productivității muncii;
- îmbunătățirea controlului costului (materii prime, procesul producției culinare, etc.)

Reducerea costurilor prin îmbunătățirea eficienței și nu prin ieftinirea activităților (în sensul de mai sus) va avea un impact mai mare asupra profitului. Oricum, trebuie avut în vedere că o creștere a vânzării va fi însoțită și de o anumită creștere a costurilor variabile (de exemplu, costul pentru materiile prime).

Cel mai important aspect al profitabilității unei unități de alimentație este controlul costului. În general, în structura încasărilor unui restaurant (cazul SUA) avem următoarele ponderi:

– materii prime și proces de producție	30%
– forța de muncă	35%
– management	20%
– profit	15%

Managerii trebuie să urmărească respectarea acestor procente. Cheia reducerii costurilor se referă la realizarea unei atente analize a operațiilor, identificându-se sectoarele în care acestea pot fi reduse fără să intervină o descreștere a calității. În acest mod sunt stabilite standarde realiste, performanțele fiind urmărite în funcție de aceste standarde. Ponderile diverselor categorii de costuri reflectă eficiența diferitelor segmente ale activității. (Exemplu: costului preparatelor culinare reflectă modul în care se realizează controlul aprovizionării și productivitatea angajaților de la bucătărie); ponderea costurilor cu munca reflectă eficiența muncii și a managementului personalului precum și concordanța dintre volumul de vânzări și mărimea personalului.

Controlul aprovizionării – funcția de control a aprovizionării asigură calitatea viitoarelor preparate culinare și prețuri competitive. Trebuie aplicate principiile gestiunii stocurilor pentru a preveni apariția rupturilor de stoc care vor afecta încasările și imaginea restaurantului.

Folosirea computerelor – are o influență directă asupra unei mai bune gestionări a restaurantului, toate măsurile de control al costului putând fi mai ușor și mai repede operate cu ajutorul computerului.

Exemple:



– prin intermediul computerului – transmiterea bonurilor de marcaj în bucătărie; se reduce astfel traficul din bucătărie, se mărește rapiditatea oferirii serviciilor și se permite astfel ospătarilor să petreacă mai mult timp cu consumatorii; se reduce posibilitatea vinderii de preparate culinare neînregistrate;

– realizarea computerizată a notelor de plată;
– realizarea unui mai bun sistem informațional (situația vânzărilor pe ospătar, media încasărilor pe client, ponderea preparatelor culinare și a băuturilor în totalul încasărilor). Toate aceste informații ajută marketingul și activitatea de planificare a meniului (eliminarea articolelor nerentabile), analizarea profitabilității.

– sistemul computerizat oferă informații referitoare la gestiunea materiilor prime, a activității de bucătărie, activitatea de inventariere. Inventarierea și aprovizionarea pot fi simplificate folosind sisteme computerizate. Se introduce o listă cu toate articolele necesare. Fiecăruia i se atribuie un cod numeric, care va apare și pe lista cu ingredientele din rețeta culinară.

Unul dintre numeroasele instrumente ale analizei economice utilizate de management pentru a-și realiza funcția de control (a costurilor) este *pragul de rentabilitate*.

• Prima etapă în analiza pragului de rentabilitate constă în delimitarea, în cadrul costurilor totale de producție, a “costurilor fixe” și a “costurilor variabile”.

• În etapa a doua se reprezintă grafic aceste elemente și se calculează pragul de rentabilitate cu ajutorul formulei:

$$R = \frac{CF}{p_u - c_v}$$

$$I = CT \Rightarrow R \cdot p_u = CF + CT$$

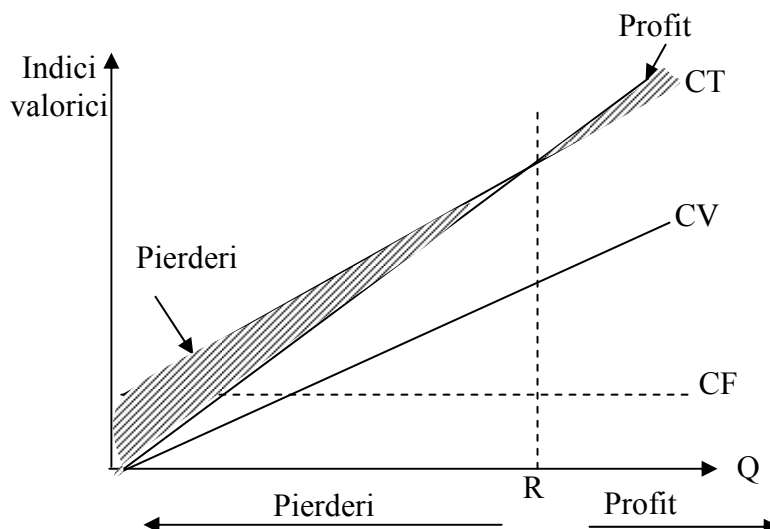
$$R \cdot p_u = CF + R \cdot c_v$$

$$R(p_u - c_v) = CF,$$

unde: c_v = cost variabil pe produs;

p_u = preț unitar;

CF = costuri fixe.

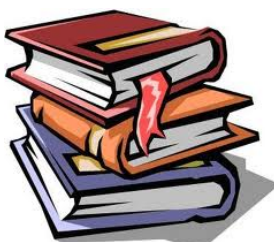


Pragul de rentabilitate reprezintă acel grad al utilizării capacității de producție (cazare, secția de producție) la care sunt recuperate în întregime costurile fără să se obțină profit. Pentru preparatele culinare calculul pragului de rentabilitate se poate realiza pe fiecare sortiment în parte sau grupă de preparate. Se pot elimina astfel din producție acele preparate care necesită un consum mare de muncă și care nu aduc profit. Pentru hoteluri și alte unități de cazare se determină gradul de ocupare minim.

Controlul calității preparatelor culinare și a procesului de servire

Referitor la preparatele culinare, calitatea se traduce prin respectarea rețetelor de fabricație, respectarea structurii sortimentale stabilite prin planurile meniu, utilizarea materiilor prime de calitate, respectarea tuturor fazelor de fabricație a preparatelor.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



Capitolul “Managementul Activităților de Alimentație Publică” prezintă atât regulile generale de organizare a activității acestui compartiment, dar și regulile de organizare eficientă a activităților specifice acestui sector. Deosebit de complexă, alimentația publică poate influența considerabil satisfacția clienților.

De multe ori neglijată, gastronomia este importantă pentru obținerea unui produs turistic de calitate și este apreciată ca atare de clienții cu experiență

Obiectivul permanent trebuie să fie obținerea unui profit ca bază pentru menținerea activității, lansarea de noi produse și servicii, extinderea activității și recompensarea eforturilor și riscurilor proprietarilor și a activității lucrătorilor.

Datele prezentate mai sus sunt menite să lămurească măcar parțial căile de atingere a acestor obiective.

Crearea și dezvoltarea unei activități de alimentație publică nu poate fi realizată fără un studiu preliminar de piață, prin care să se fundamenteze elementele mixului de marketing.

Activitatea de alimentație rapidă este dominată de lanțuri de restaurante, managementul acestora fiind foarte complex.

Analiza managementului activităților în cadrul restaurantului se face pornind de la cele trei sectoare importante, astfel: managementul sectorului de servire, managementul sectorului de producție, managementul realizării unei activități de alimentație profitabile.

TESTE DE AUTOEVALUARE

1. Elementul esențial al serviciului de alimentație publică este:

- a). activitatea de primire a clienților
- b). activitatea de vânzare
- c). satisfacerea nevoilor clienților

2. Ordonăți etapele studiului de piață necesar creării și dezvoltare unei activități de alimentație publică:

- a). culegerea informațiilor de piață
- b). analiza oportunității proiectului
- c). definirea obiectivelor proiectului de investiții
- d). studierea rentabilității proiectului



3. Studierea rentabilității proiectului de investiții cuprinde:

- a). analiza cererii, care cuprinde determinarea pieței potențiale, segmentarea cererii, etc.
- b). analiza concurenței
- c). analiza factorilor de mediu
- d). previziunea cifrei de afaceri (numărul de clienți mediu/zi, preț mediu/zi, etc.)

4. Care sunt cele șase mari mobiluri de cumpărare care pot genera preferința unui anumit tip de unitate de alimentație publică?

5. Caracteristicile clientului *avertizat* sunt:

- a). exigență
- b). sensibil la calitate
- c). face reclamații
- d). cere considerație
- e). evită vânzătorii
- f). client realist
- g). cunoaște bine nevoile sale

6. Analiza managementului activităților în cadrul restaurantului va fi structurată pe:

- a). managementul sectorului de servire
- b). managementul sectorului de recepție și depozitare
- c). managementul sectorului de producție
- d). managementul realizării unei activități de alimentație profitabile

7. Printre atribuțiile ospătarului șef, întâlnim:

- a). întocmirea unor grafice pentru activități de curățenie, întreținere
- b). organizează echipele de serviciu în salon
- c). aplică cu strictețe regulile servirii consumatorilor
- d). înlocuiește șeful de unitate de câte ori acesta lipsește din unitate

8. Într-o unitate mică, șeful bucătar realizează următoarele operațiuni:

- a). cumpără și stochează materiile prime
- b). pregătește toate preparatele culinare
- c). participă mai puțin la activitatea de pregătire directă a mesei

9. Pragul de rentabilitate reprezintă:
- a) acel grad al utilizării capacității de producție care determină un minim de profit
 - b) acel grad al utilizării capacității de producție la care sunt recuperate în întregime costurile fără să se obțină profit
 - c) acel grad al utilizării capacității de producție care permite realizarea de noi investiții în domeniu
10. Prima etapă în analiza pragului de rentabilitate constă în delimitarea:
- a) costurilor totale de costurile fixe
 - b) costurile fixe de costurile variabile
 - c) cele două costuri componente ale costului total
 - d) costurile variabile de costurile totale

Răspuns:

1. c; 2. c, a, b, d; 3. d; 4. S.O.N.C.A.S sau S.A.B.O.N.E. 5. b, d, f, g
6. a, c, d; 7. a, b, d; 8. a, b; 9. b; 10. b, c;

TESTE DE CONTROL



- 1. Enumerați etapele studiului de piață
- 2. Care sunt principalele tipuri de clienți?
- 3. Definiți un anumit tip de client
- 4. Care este tipologia clientelei?
- 5. Tipuri de restaurante
- 6. Definiți pragul de rentabilitate
- 7. Care sunt secțiunile sectorului de producție?
- 8. Cum se poate realiza creșterea vânzărilor și reducerea costurilor?

CAPITOLUL 8 MANAGEMENTUL AGENȚIEI DE TURISM

8.1. Conceptul de agenție de turism (agenție de voiaj)



Agenția de voiaj joacă un rol esențial în continuă expansiune în lumea voiajului și a turismului. Referitor la agențiile de voiaj, în țările cu activitate turistică susținută, aceasta reprezintă o întreprindere independentă sau o rețea de sucursale, având ca obiect rezervarea și comercializarea de bilete la mijloacele de transport (60 - 80 % din cifra de afaceri în Franța), vânzarea produselor turistice (voiaje forfetare) realizate de către agențiile tour-operatorare etc. În sens mai larg, tour-operatorul însuși este un agent de voiaj.

Fără agenția de voiaj ar fi , practic, imposibil pentru călător și turist să cumpere cele mai convenabile servicii de transport la cele mai competitive prețuri, cele mai convenabile toururi, croaziere, pachete de servicii turistice și alte produse legate de voiaj.

În dicționarul de turism, Charles J. Metelka (1986) susține că voiajul înseamnă a face o călătorie dintr-un loc în alt loc, cu orice mijloace de transport pentru niște scopuri bine definite, cu sau fără revenire la punctul inițial de plecare. Deci voiajul este mai mult decât un simplu transport. Se afirmă ideea că turismul și voiajul includ relații și fenomene asociate cu călătoriile și vizitele temporare ale indivizilor.

Deși multe firme turistice furnizează bunuri și servicii direct către clienți, fără ajutorul unor intermediari, cea mai mare parte a operațiilor de pe piața turistică se realizează prin intermediul agențiilor de voiaj și a toururilor operatorare.

Agențiile de voiaj fac rezervări de călătorii pentru clienți, vând bilete de transport și alte servicii în numele producătorilor de servicii.

Ele sunt comercianți cu amănuntul, adică vând servicii de voiaj furnizate către consumatorul final. Afacerile agențiilor de voiaj sunt scindate aproape egal între voiajul de afaceri (52%) și voiajul personal (48%). Circa 21% din vânzările lor se referă la pachetele de servicii turistice. Este clar faptul că agențiile de voiaj au o influență considerabilă asupra clienților și prin aceasta asupra vânzărilor altor firme ce servesc călătorii. Marea majoritate a clienților ce călătoresc în scopuri turistice cer informații agentului lor de voiaj referitoare la alegerea unui pachet de servicii turistice, selectarea hotelului, realizarea unui itinerariu.

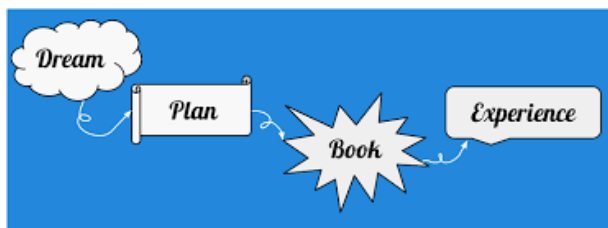
Toururile-operatorare, în calitatea lor de angroșiști de voiaje, cumpără spații și servicii de la firmele ce servesc turiștii (hoteluri, restaurante, întreprinderi de agrement). Ele vând apoi serviciile acestor firme către consumatori adesea prin agenții de voiaj detailiste în schimbul unui comision de vânzare. Angroșiștii de voiaj (American Express) adesea își vând propriile toururi și en-detail prin intermediul sucursalelor, dar ei lucrează și cu agenții en-detail care vând pachete de servicii turistice pe piața locală.

În același timp, întreprinderile turistice caută să realizeze propriile lor pachete de servicii turistice, oferind un preț cu amănuntul mai mic decât suma prețurilor tuturor serviciilor, în condițiile în care clientul le-ar cumpăra separat.

Conform Convenției Internaționale de la Bruxelles, organizatorul de voiaje reprezintă orice persoană care în mod curent se angajează în numele său să procure altei persoane, care ar plăti un preț global, un ansamblu grupat de prestații de transport și alte servicii în legătură cu deplasarea spre o anumită destinație.

În România, sucursalele de vânzare a produselor turistice sunt numite agenții de turism. Spre deosebire de agențiile de voiaj din alte țări, comercializarea biletelor la mijloacele de transport este la începuturile sale. Problema principală ar fi cea a cedării unor

comisioane de către transportori în favoarea vânzătorului (în Franța 6,7% pentru transportul intern, 10 % pentru transportul internațional).



Agențiile de turism sunt unități comerciale care oferă și vând servicii turistice asigurate de prestatori direcți – hoteluri, restaurante, unități de transport, de tratament – în baza unor contracte sau convenții. Agențiile de turism comercializează de regulă pachete de

servicii care grupează în cadrul aceluiași program serviciile prestate de mai mulți prestatori și se ocupă de publicitatea și promovarea acestora în scopul realizării unui profit.

Serviciile turistice ce fac obiectul de activitate al agențiilor de turism sunt următoarele:

- organizarea, promovarea și vânzarea de programe și acțiuni turistice în țară și în străinătate: excursii, sejururi, vacanțe, manifestări cultural-artistice, sportive, științifice și religioase, alte acțiuni interne și internaționale;
- rezervarea și comercializarea serviciilor de cazare, masă, transport, agrement, tratament și cură balneară, asistență turistică (ghizi), închirieri de autoturisme cu sau fără șofer, obținerea de vize turistice;
- rezervarea și comercializarea de bilete la mijloacele de transport, spectacole și manifestări artistice, sportive sau la alte activități de divertisment și agrement în cadrul sejurului sau programului turistic.

Astfel, activitățile realizate de agenția de voiaj vizează, în principal:

Vânzarea de bilete pentru orice mijloc de transport, terestru, maritim sau aerian se face cu îndeplinirea următoarelor condiții:

- cunoașterea tarifelor și a breviarelor respective (furnizate gratuit de către transportator);
- cunoașterea biletelor și a condițiilor de emitere;
- cunoașterea orarelor de serviciu a diferitelor mijloace de transport;
- efectuarea periodică a inventarului biletelor vândute și vărsarea sumelor încasate (minus comisionul) transportorului.

Vânzarea de servicii turistice

Izolate – agenția se ocupă cu rezolvarea și vânzarea unor servicii izolate

Complexe – voiaje generice și voiaje forfetare. Acestea pot fi: individuale și colective (fiind în general însoțite de unul sau mai mulți funcționari ai agenției); cu itinerariu propus de client și cu itinerariu propus de agenție.

Voiajul colectiv (sau de grup) este conceput, în primul rând, din punct de vedere al itinerariului și al prețului (costul optim); ulterior se determină cota individuală de participare, pe care clientul le poate obține în timpul voiajului, plătind separat.

Organizarea unui voiaj constă în elaborare a unui deviz estimativ pentru determinare prețului de vânzarea în pregătirea și furnizarea tuturor serviciilor de transport, de primire și de agenție.

Concomitent are loc vânzarea unor servicii complementare: servicii de schimb valutar, emiterea de travelers cheques (cecuri de călătorie).

8.2. Conceptul de tour-operator

Tour-operatorii pot fi considerați angrosiștii industriei turistice. Produsul lor este pachetul de servicii (programul de tour). Tour-operatorii oferă servicii de transport, cazare în hotel și transfer la și de la aeroport. Turistul plătește un preț mai mic pentru acest pachet decât dacă încearcă să facă toate aceste aranjamente pe cont propriu. În plus, la caracteristicile de

bază, pachetul de servicii cuprinde și servicii de agrement, plimbări, închirieri de mașini și alte servicii.

Primul tour, în accepțiunea modernă, a fost realizat de Thomas Cook în 1841 (care poate fi considerat organizatorul primei excursii). Cook a oferit pachete de servicii în întreaga lume, ideea câștigând teren foarte repede, nu numai în Anglia, dar și în alte țări europene și în SUA. Firma lui Thomas Cook a rămas lider în domeniul turismului. Principalul său rival a fost și este compania “American Express”. Cele două companii funcționează ca angroșiști de servicii și ca agenții de voiaj detailiste; aceasta înseamnă că vând servicii pe care le distribuie direct publicului, prin propriile lor filiale și agenții. American Express, de exemplu, este implicat în multe activități. Ea a fost prima companie care a emis cecurile de călătorie.

Pe lângă tour-operatori activează și liniile aeriene propriu-zise. Multe dintre ele sunt angajate în afacerile hoteliere, precum și în transporturi. Această situație le avantajează pentru că propun pachete proprii de servicii de transport aerian și de cazare hotelieră.

Companiile maritime sunt, de asemenea, tour-operatori. Croazierele sunt o formă de tour (deplasare) cu vaporul, apelând în același timp la hotel pentru asigurarea cazării. Croaziera este aproape singura formă de serviciu turistic oferită de companiile maritime, liniile maritime regulate rămânând de domeniul trecutului.

Puternica dezvoltare a turismului din ultimii ani, în special în Europa, este, în parte, rezultat al creșterii numărului firmelor ai căror manageri s-au ocupat cu inițierea, organizarea și promovarea toururilor.

Expansiunea rapidă a tour-operatorilor a generat schimbări în managementul și în metodele de operare ale firmelor. Astfel, a devenit necesară o bază financiară mai solidă pentru plata “cash” a prețurilor curselor charter de către grupurile tour. Unii tour-operatori au fost absorbiți de către corporațiile mari cu activitate diversă, alții întrețin legături cu liniile charter particulare sau cu lanțurile hoteliere, alții s-au implicat în dezvoltarea stațiunilor turistice.



Există două tipuri de toururi:

- tourul tip pachet de servicii turistice – reprezintă tourul cu toate rezervările făcute în avans. Poate include atracțiile zonei sau serviciile de agrement local. Atracțiile importante includ: soarele, marea și activități sportive.

- tourul cu ghid (condus) care include peisajul sau alte atracții speciale; aceste toururi sunt însoțite de un ghid cunoscător al aranjamentelor și activităților călătoriei. Persoana care conduce astfel de toururi este ghidul. El este poliglot, comunică bine cu oamenii și rezolvă o varietate de probleme ridicate nu numai de aranjamente de călătorie, dar și de ducerea lor la bun sfârșit. El trebuie să rezolve probleme privind bagajele pierdute și servicii hoteliere nesatisfăcătoare, îmbolnăviri neprevăzute și probleme interpersonale în cadrul grupului. El este în același timp și psiholog și specialist în voiaje.

În funcție de scopul propus, toururile sunt: de ordin educativ, istoric, religios, științific, de tratament, cultural, etnic etc.

8.3. Personalul și structura organizatorică a unei agenții de turism

Structura personalului unei agenții de voiaj la nivelul turismului internațional se compune din:

Personalul administrativ – îndeplinește sarcini de gestiune generală (contabili, casieri, etc.), precum și alte sarcini administrative.

Personalul de specialitate este format din:

- personalul cu funcții de conducere;
- personalul destinat vânzărilor;

– personalul de execuție.

Cerințele managerilor sunt:

- cunoașterea de limbi străine;
- experiența în activitate;
- capacitatea de a fi un bun animator;
- capacitatea de a conduce personalul, de a suscita entuziasm;
- capacitatea de a forma “echipe” cu vânzătorii și ceilalți executanți, de a da naștere la coeziune.

Cerințele pentru personalul destinat vânzărilor sunt:



- cunoașterea în profunzime a serviciilor vândute;
- perfecta cunoaștere a cel puțin două limbi străine;
- să inspire încredere și simpatie;
- prezență și educație ireproșabilă;
- înțelegere și toleranță în confruntările cu clienții cei mai neavizați;
- spirit de inițiativă și adaptare la cele mai insolite cerințe;

– capacitatea de a intuit imediat psihologia clientului.

Cerințele pentru personalul de execuție (constituit din personalul care nu lucrează decât cu clienții) constau într-o bună cunoaștere a limbilor străine și a tipurilor de servicii care se vând.

Personalul de asistență turistică format din:

- Curierii sau șefii de grup (managerii tourului) însoțesc turiștii în voiaje punându-le la dispoziție serviciile comandate cu anticipație de către agenție, pentru ca voiajul să se desfășoare conform programului fixat, iar clienții să nu aibă nici o preocupare vizând organizarea tourului.

- Ghizii turistici se ocupă cu întâmpinarea turiștilor în localitățile de destinație pentru a-i însoți în vizitarea acestora, arătându-le frumusețile naturale, obiectivele arheologice, artistice, folclorice și istoria localităților.

- Interpreții se ocupă cu întâmpinarea clienților în localitățile de sosire sau de tranzit, punându-se la dispoziția lor pentru a-i ajuta în diferite operațiuni ce trebuie efectuate pentru a putea să continue călătoria.

Din componența unei agenții de voiaj de dimensiuni mari putem menționa:

Biroul dezvoltare cu rolul de asigurare a creșterii vânzărilor. La conducerea acestui birou trebuie să se afle un expert în relațiile publice, care să cunoască în profunzime mediul de afaceri vizat de agenție, să fie o persoană influentă și cu conexiuni în cadrul comunităților de afaceri.

Acest birou trebuie să aibă întocmit un fișier general al întreprinderilor și persoanelor cu care au strâns legături de afaceri pentru a le putea expedia programe, scrisori, oferte, etc. O vastă documentație trebuie să stea la dispoziția biroului (ghiduri profesionale, anuare publice și private, buletine tehnice etc.), pentru a fi posibilă cunoașterea nu numai a numelor și titlurilor diverselor persoane ce trebuie contractate, dar și importanța pe care acestea o au în mediul lor.

Biroul distribuție organizat pe două sectoare cu atribuții specifice:

- Sectorul contracte

- încheie contracte cu furnizorii de servicii de transport;
- stabilește condițiile și tarifele de vânzare a biletelor, ca și comisioanele agenției;
- întocmește toate instrucțiunile cu privire la vânzarea biletelor, la contabilizarea și plata lor;

- tratează toate problemele de principiu cu furnizorii în ceea ce privește aplicarea exactă a normelor contractuale.

- *Sectorul bilete* (titluri de călătorie):
 - se îngrijește de atragerea biletelor și de distribuirea acestora către filiale și sucursale, împreună cu materialul de emitere (tarife, orare, manuale, breviare etc.), când nu este altfel stabilit în contract;
 - se îngrijește de întocmirea registrelor de bilete și răspunde de gestionarea biletelor.
- *Biroul turism* organizat în două sectoare :
 1. Sectorul producție realizează următoarele trei activități principale:
 - programare generală care se ocupă cu studiul programelor de voiaj (exceptând congresele), care cuprind următoarele operațiuni:
 - formarea itinerariului;
 - alcătuirea devizului estimativ al costului pe baza informațiilor și tarifelor preluate din documentația agenției sau din acordurile speciale făcute cu filialele, furnizorii sau agenții corespondente, pentru serviciile prestate și pentru prețurile aplicate fiecărui tip de serviciu;
 - formarea de contingente (rezervări anticipate ale mijloacelor de transport sau ale camerelor de hotel în limitele contractuale);
 - efectuarea eventualelor plăți anticipate în numerar pentru rezervarea contingentată de servicii (ca în cazul voiajelor spre localități ce nu au o capacitate receptivă suficientă și unde hotelurile cer plăți anticipate, deseori însemnate, pentru rezervarea camerelor);
 - modalități de executare și de vânzare a voiajelor;
 - programul provizoriu sub forma diverselor tipuri de publicații (broșuri, pliante, reviste etc.).
 - Activități operative care vizează realizarea efectivă a programelor turistice.
 - Activități care vizează organizarea de congrese și pelerinaje și, în general, de programe cu caracter profesional și religios.

2. Sectorul recepție – constă în organizarea serviciilor de primire și de acces și cuprinde următoarele activități principale:

- încheierea de contracte cu hoteluri și restaurante;
- încheierea de contracte cu furnizorii altor tipuri de servicii, săli de conferințe, agenții de spectacole etc.;
- încheierea de contracte cu agențiile corespondente, adică acele agenții de voiaj care operează în localitățile în care nu există birouri ale agenției, pentru furnizarea serviciilor de primire, de acces și servicii diverse (rezervări de locuri în mijloace de transport etc.).

Biroul de servicii complementare compus din:

- Secția servicii bancare care:
 - emite și vinde cecuri de călătorie;
 - emite cărți de credit;
 - efectuarea schimbului valutar.
- Secția asigurări diverse și expedieri bagaje care:
 - emite și vinde polițe de asigurare (bagaje, avion);
 - se ocupă de organizarea generală a serviciului de expediere a bagajelor.
- Secția servicii diverse care încheie acorduri pentru vânzarea de bilete la spectacole, articole de librărie (ghiduri, hărți topografice și automobilistice), suveniruri.

Biroul tarife și documentare format din:

- Secția tarife care întocmește, tipărește și difuzează breviare și tabele de tarife pentru servicii turistice de orice tip, pentru uzul diverselor filiale ale agenției.
- Secția documentare care întocmește, tipărește și difuzează pentru fiecare localitate de interes turistic documentații cuprinzând toate informațiile necesare pentru organizarea optimă

a serviciilor și pentru un serviciu optim de informare a clientelei; procurarea de orare, anuare, publicații editate de furnizorii de servicii și de întreprinderi turistice pe care le difuzează periodic către filiale și sucursale, pentru o optimă desfășurare a activității agenției.

Biroul publicitate format din:

- Secția contracte care încheie contracte și pregătește planurile publicitare, devizele și comenzile pentru publicitate.
- Secția redacțională pregătește nu numai mesajele publicitare, dar se ocupă și de inserarea textelor publicitare în publicațiile agenției și urmărește redactarea și tipărirea publicațiilor: reviste, rubrici de știri, broșuri etc.

8.4. Baza de date constituită de agențiile de turism

Într-o agenție de importanță medie, cu caracter internațional, documentația trebuie să aibă în vedere:

- țările vizate ca destinație turistică;
- serviciile de transport pentru ajungerea la destinație;
- serviciile turistice de prestat.

Documentația este constituită din totalitatea informațiilor referitoare la:

- localitățile de interes turistic;
- localitățile de interes profesional.

Pentru fiecare localitate sunt necesare următoarele informații cu caracter general și profesional:

a) informații generale

- informații istorice, geografice (populație, hidrografie, climă, floră și faună), politice, religioase, moneda curentă, unități de măsură, drapel și limba vorbită etc.;
- căile de acces și itinerariile cele mai obișnuite pentru a ajunge în țară pe cale terestră, maritimă, aeriană;
- străzi naționale, autostrăzi, canale de navigație, căi ferate, porturi, aeroporturi;
- plaje, insule, lacuri, munți cu dotări de sejur și de odihnă;
- companiile maritime și aeriene (nave și avioane de linie, nave de croazieră) care circulă în țară și spre exterior;
- formalități vamale;
- gastronomie, mâncăruri naționale, vinuri, alte băuturi specifice, ape minerale;
- tratamente balneare, diverse sporturi;
- manifestări folclorice, artistice, festivaluri;
- restaurante și alte unități de alimentație publică, teatre, săli de spectacole renumite;
- obiective turistice și dotări pentru conferințe și congrese;
- dotare hotelieră, în general, case de vacanță, cămine, camping.

b) informații profesionale

- instrucțiuni pentru vizitarea țării într-o săptămână, 10 zile, 15 zile, o lună;
- lista hotelurilor existente (anuare);
- itinerariile vizitelor și excursiilor cele mai renumite în principalele localități turistice;
- tipuri de servicii de primire în localități;
- indicarea limbilor vorbite în localități;
- lista toururilor efectuate cu transport auto (excursii, circuite) sau cu diverse alte mijloace;
- lista și calendarul croazierelor și voiajelor turistice aeriene;

- tipuri și condiții de închiriere de mijloace auto în diverse localități;
- instrucțiuni cu caracter valutar, vize, pașapoarte și certificate sanitare.

8.5. Realizarea unui tour turistic (voiaj forfetar)

1. Alegerea destinațiilor urmărite prin tourul-turistic vizează, de cele mai multe ori, zonele turistice de renume. În vederea realizării tourului firma trebuie să adune un important volum de informații prin care va reuși să realizeze o bună planificare a tourului respectiv (vezi baza de date).

2. Organizarea propriu-zisă a tourului respectiv – cele mai multe toururi se organizează sub forma pachetelor de servicii turistice și se fac cunoscute prin intermediul pliantelor, broșurilor ce prezintă, pe scurt, gama serviciilor oferite. Organizarea efectivă a unui tour ridică numeroase probleme:

- distanța și amplasarea geografică – agențiile de turism trebuie să ia în considerare toate elementele ce țin de destinația respectivă;
- realizarea unui echilibru între activitatea organizată și evenimentele care au loc în destinația respectivă și timpul liber aflat la dispoziția turistului, pe care și-l va organiza singur. Tourul turistic trebuie să ofere un echilibru, combinând opțiunile în grup cu cele ale individului.
- situația cazării – este o sursă de probleme pentru că planificatorii tourului nu pot realiza în totalitate tipul de cazare dorit. Hotelurile trebuie alese în funcție de distanțele ce trebuie parcurse și atracțiile turistice din zona respectivă;
- membrii tourului turistic – reușita organizării în grup trebuie să țină cont de caracterul membrilor, realizând o adaptare la vârsta turiștilor, preocupări, educație;
- bugetul tourului respectiv – unele economii pot fi incluse în pregătirea tourului referitoare la activitatea de cazare etc.

Orice element adăugat tourului respectiv conduce la creșterea prețului, de aceea organizatorii tourului trebuie să compare atracția turistică a elementelor respective cu creșterea de prețuri care se va realiza prin includerea acestor elemente.

• stabilirea prețului tourului-turistic – majoritatea agențiilor de turism și a tour-operatorilor consideră că numărul de 15 turiști reprezintă minimul dimensiunii unui grup. În cadrul toururilor tip pachete de servicii se consideră drept dimensiune minimă 25 de persoane. Orice scădere a dimensiunii grupului sub această limită conduce la creșterea prețului pe turist. Prețurile trebuie să se înscrie între limitele minime și maxime ale prețului tipului respectiv de program turistic într-o anumită perioadă a anului, să se ia în calcul cheltuielile promoționale pe care le presupune tourul respectiv, mai ales în condițiile în care promovarea unui nou tour-turistic necesită o asemenea cheltuială.

- Influențe inflaționiste și modificarea cursurilor de schimb.

În final, prețul tourului-turistic reprezintă o medie a cheltuielilor complete, având în vedere și comisionul ce revine agenției. În direcția creșterii încasărilor, unele agenții adaugă unele articole care pot fi vândute odată cu tourul respectiv. Acestea se referă la vânzarea de asigurări, hărți și ghiduri turistice, transportul bagajelor etc.

8.6. Operarea programelor de tour-turistic

De regulă, există trei modalități principale prin care un program de tour-turistic poate fi realizat și oferit clienților:

I. realizarea programului de tour-turistic de către un tour-operator de renume și vinderea acestuia prin intermediul agențiilor de turism. Această manieră reduce riscurile de

nevindere a tourului-turistic respectiv de către agențiile de turism, dar în același timp, contribuie la scăderea încasărilor agențiilor de turism;

II. organizarea propriu-zisă a tourului turistic – această activitate complexă necesită cunoștințe complexe în domeniul turismului și apoi realizarea unei campanii proprii a tourului turistic. Această modalitate presupune un risc mai mare, cheltuieli mai mari, dar poate conduce la creșterea încasărilor agenției;

III. folosirea exclusivă a serviciilor oferite de toururile-operatoare din destinația turistică respectivă.

Atunci când va fi folosit serviciul angrosistului, renumele acestuia va influența vinderea și realizarea tourului-turistic respectiv.

8.7. Coordonarea pachetelor de servicii turistice

Organizarea efectivă a tourului-turistic necesită o bună cunoaștere a acțiunilor ce urmează a fi realizate și existența unei bune coordonări a acestor tipuri de servicii. Participantul la tourul-turistic va fi informat prin broșura tourului sau a programului turistic.

Asociația Națională a Agențiilor de Turism din România a realizat un model cadru privind conținutul programului de vânzare a produsului turistic. Programul de tour-turistic trebuie să conțină elementele:

- perioada de desfășurare a tourului respectiv;
- itinerariile cu rutele stabilite și destinațiile;
- menționarea numărului de cazări;
- prețul global corespunzător serviciilor oferite și acontul ce trebuie achitat la înscriere;
- cantitatea și calitatea serviciilor furnizate;
- mijloace de transport utilizate;
- categoriile hotelurilor;
- numărul de locuri;
- vizite cu ghid;
- prezența șefului de grup;
- termenele pentru înscriere;
- termenele și condițiile pentru renunțări, penalizări, rambursarea avansului;
- condițiile de anulare a voiajului din partea agenției de turism.

8.8. Realizarea broșurii tourului

Când faza de negociere cu diferiții prestatori a fost încheiată, organizatorul de tour editează și difuzează gratuit o broșură care prezintă produsele turistice propuse.



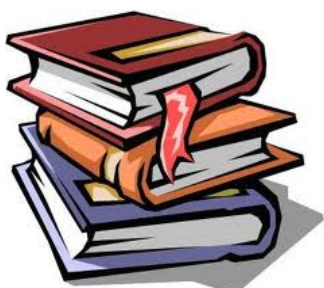
1. *Conceperea broșurii:*
 - prezentarea broșurii trebuie să fie îngrijită pentru că determină, în parte, succesul voiajului propus;
 - catalogul va reproduce stilul organizatorului, dar va fi adaptat clientelei acestuia: tânără și relaxată, vârstnică și preocupată de confort, bogată sau cu venituri medii, familială sau individuală etc.;
 - broșurile conțin tot mai des texte semnate de jurnaliști, ambascadori ai țărilor de destinație sau scriitori;
 - organizatorul va folosi fotografii de calitate; cu cât țara este mai puțin atrăgătoare, cu atât fotografiile trebuie să învelescă realitatea;
 - tirajul este în funcție de rețeaua de distribuție și de numărul prezumat al clienților;

– broșura conține, în general, o parte centrală sau finală ce prezintă prețurile, detașabilă și care va putea fi înlocuită anual, fără a modifica toată broșura.

2. Promovarea broșurii

Broșurile pot fi distribuite fie prin agenții de voiaj, fie prin rețeaua proprie – circuitul scurt. În primul caz trebuie urmărită aprovizionarea și verificarea dacă broșurile sunt prezentate clientului. De asemenea, reprezentatul organizatorului va vizita agențiile pentru a le prezenta diferitele voiaje descrise în broșură. Agentul de voiaj va prezenta clientului, în primul rând, produsele organizatorului care, în schimb, îi va acorda un comision. În cazul în care agenție distribuitoare nu are în vedere privilegierea anumitor organizatori, reprezentatul acestora din urmă va căuta mijloace de stimulare a angajatului agenției. Cel mai bun mijloc este oferirea unui voiaj promoțional la un preț modic sau gratuit.

REZUMATUL CAPITOLULUI/CONCLUZII



Agenția de voiaj joacă un rol esențial în continuă expansiune în lumea voiajului și a turismului. Fără agenția de voiaj ar fi, practic, imposibil pentru călător și turist să cumpere cele mai convenabile servicii de transport la cele mai competitive prețuri, cele mai convenabile toururi, croaziere, pachete de servicii turistice și alte produse legate de voiaj. Ele sunt comercianți cu amănuntul, adică vând servicii de voiaj furnizate către consumatorul final.

Tour-operatorii sunt considerați angrosiștii industriei turistice. Produsul lor este pachetul de servicii (programul de tour). Tour-operatorii oferă servicii de transport, cazare în hotel și transfer la și de la aeroport. Turistul plătește un preț mai mic pentru acest pachet decât dacă încearcă să facă toate aceste aranjamente pe cont propriu. În plus, la caracteristicile de bază, pachetul de servicii cuprinde și servicii de agrement, plimbări, închirieri de mașini și alte servicii.

Pe lângă tour-operatori activează și liniile aeriene propriu-zise. Multe dintre ele sunt angajate în afacerile hoteliere, precum și în transporturi. Această situație le avantajează pentru că propun pachete proprii de servicii de transport aerian și de cazare hotelieră.

Companiile maritime sunt, de asemenea, tour-operatori. Croazierele sunt o formă de tour (deplasare) cu vaporul, apelând în același timp la hotel pentru asigurarea cazării. Croaziera este aproape singura formă de serviciu turistic oferită de companiile maritime, liniile maritime regulate rămânând de domeniul trecutului.

Agenția de voiaj joacă un rol esențial în continuă expansiune în lumea voiajului și a turismului. Referitor la agențiile de voiaj, în țările cu activitate turistică susținută, aceasta reprezintă o întreprindere independentă sau o rețea de sucursale, având ca obiect rezervarea și comercializarea de bilete la mijloacele de transport (60 - 80 % din cifra de afaceri în Franța), vânzarea produselor turistice (voiaje forfetare) realizate de către agențiile tour-operatoare etc. În sens mai larg, tour-operatorul însuși este un agent de voiaj.

Fără agenția de voiaj ar fi, practic, imposibil pentru călător și turist să cumpere cele mai convenabile servicii de transport la cele mai competitive prețuri, cele mai convenabile toururi, croaziere, pachete de servicii turistice și alte produse legate de voiaj.

Teste de autoevaluare

1. Răspundeți cu A sau F:
 - a) agențiile de turism sunt considerate en-gross-iștii industriei turistice
 - b) tour-operatorii sunt considerați en-gross-iștii industriei turistice
2. Personalul administrativ îndeplinește:
 - a) funcții de conducere
 - b) sarcini de gestiune generală
 - c) diverse sarcini administrative
3. Biroul distribuție cuprinde următoarele sectoare:
 - a) sectorul contracte
 - b) sectorul producție
 - c) sectorul bilete
 - d) sectorul recepție
4. biroul turism cuprinde:
 - a) sectorul producție
 - b) sectorul recepție
 - c) sectorul servicii bancare
 - d) sectorul servicii diverse
5. Scăderea dimensiunii unui grup turistic determină:
 - a) creșterea prețului/turist
 - b) scăderea prețului/turist
 - c) nu modifică prețul/turist



Răspunsuri:

1. a-F, b-A; 2. b, c; 3. a, c; 4. a, b; 5. a

Teste de control



1. Ce este o agenție de voiaj?
2. Ce este o agenție tour-operatorie?
3. Ce reprezintă voiajul forfetar?
4. Care sunt principalele birouri din cadrul agențiilor de turism?
5. Cum se realizează programele turistice?

BIBLIOGRAFIE

1. Arthur, R., *The Hotel Assistant Manager*, Barrie & Jenkins, 1975
2. Burdus, E., - *Tratat de management*, Editura Economica, 2005
3. Blumer A., Chașovschi, C. et al. - Ghid Online de Ecoturism, EDP, 2014.
4. Chașovschi, C. et al.- *Turism la mine în sat. Cum amenajezi o pensiune turistică?*, Editura USV, Suceava 2010
5. Chașovschi, C. et al. - *Organizarea activității pensiunilor turistice*, Editura Ștef, Suceava 2012
6. Chașovschi, C. et al. - *Centrele de informare turistică. Ghid Practic*, EDP, București 2016
7. Cole, G.A., *Management – Theory and Practice*, Low-Priced, 1992
8. Cosmescu, I., Ilie, L., - *Economia serviciilor*, Editura Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 1999
9. Cristureanu, C., *Economia și politica turismului internațional*, Casa Editorială pentru Turism și Cultură ABEONA, București, 1992
10. Diaconu, M., - *Turism prin Internet*, București, Editura Tribuna economică, 2004
11. Donaldson, B., *Sales Management – Theory and Practice*, MacMillan Press, 1994
12. Emilian, R. (coord.), - *Managementul serviciilor*, București, Editura Expert, 2000
13. Emilian, R. (coord.), - *Inițiere în managementul serviciilor*, București, Editura Expert, 2001
14. Emilian, R., *Management în servicii*, Academia de Studii Economice, București, 1995
15. Florea, C., *Îndrumar pentru unitățile de alimentație publică*, Editura Tehnică, 1988
16. Gregory, A., *The Travel Agent*, National Publishers, 1985
17. Henschel, K. – *Hotelmanagement*, Oldenburg, Wien 2005
18. Jones, P., Lockwood A., *The Management of Hotel Operations (an innovative approach to the study of hotel management)*, Thomson Learning, 2004
19. Henschel, K. – *Hotel management*, Oldenburg, Wien 2005
20. Ioncica, M., - *Economia serviciilor*, București, Editura Uranus, 2000
21. Iverson, K.M., *Introduction to Hospitality Management*, Van Nostrand Reinhold, 1990
22. Jelev, V., *Educarea comportamentului în afaceri*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996
23. Jones, P., Lockwood A., *The Management of Hotel Operations (an innovative approach to the study of hotel management)*, Thomson Learning, 2004
24. Lane, H.E., Van Hartesvelt, M., *Essentials of Hospitality Administration*, Reston Publishing Company, 1989
25. Lorsch, J.W., Baughman, J.P., Reece, J., Mintzberg, H., *Understanding Management*, Harper & Row, 1978
26. Lupu, N. – *Hotelul. Economie și Management*. Editura CH Beck, București 2005
27. McIntosh, R.W., Goedner, Ch.R., *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, New York, 1986
28. Mill, R.C., Morrison, A.M., *The Tourism System – an Introductory Text*, Prentice-Hall, 1985
29. Minciu, R., Baron, P., Neacșu, N., *Economia turismului*, Universitatea Independentă “Dimitrie Cantemir”, București, 1991
30. Nistoreanu, P., Tudorescu, N., - *Managementul prestației turistice*, Turnu Severin, Editura Cargo, 2002
31. Page, Stephen J., Joanne Connell, *Tourism – a modern synthesis*, Thomson Learning, 2006
32. Popescu, D., *Conducerea afacerilor*, Editura Scripta, București, 1995
33. Sandu, P., *Management pentru întreprinzători*, Editura Economică, București, 1997
34. Rondelli, V., Cojocaru, S., - *Managementul calității serviciilor din turism și*

31. Schmenner, R.W., *Service Operations Management*, Prentice Hall, 1995
32. Snak, O., *Managementul serviciilor în turism*, Academia Română de Management, București, 1994
33. Stanciulescu, G – Managementul operațiunilor din turism, Editura CH Beck, Bucuresti 2003
34. Stanciulescu, G. – Managementul agentiei de turism. Editura ASE, Bucuresti 2001
35. Stavrositu, S., *Ghid profesional în alimentația publică*, Editura Tehnică, 1982
36. Stevens, L., *Guide to Starting and Operating a Succesful Travel Agency*, Delmar Publishers, 1990
37. Vallen, J.J., *Check In – Check Out*, Wm. C. Brown, Iowa, 1985
38. Vallen, J.J., *The Art and Science of Managing Hotels/ Restaurats/ Institutions*, Hayden Book Company, 1978
39. Wright, D., *Professional Travel Counselling*, Canadian Institute of Travel Counsellors of Ontario, 1990