CAPITOLUL 1

SERVICIILE TURISTICE

Structură capitol

1.1 Conceptul de turism
1.2 Turismul fenomen economic
1.3 Caracteristicile serviciilor turistice

Obiective

1. Înţelegerea noţiunilor de turism, călător, turist
2. Identificarea particularităţilor turismului la nivel mondial
3. Înţelegerea caracteristicilor serviciilor

1.1 Conceptul de turism

Turismul este în prezent unul dintre cele mai dinamice domenii, datorită adaptării continue la nevoile turiştilor, care se află sub puternica influenţă a transformărilor rezultate în urma dezvoltării economice pe plan mondial.

Desfăşurarea activităţilor de zi cu zi în condiţiile unor transformări multiple şi rapide pe toate planurile, favorizează apariţia stresului citadin. Apare astfel şi dorinţa individului de a părăsi temporar locul de muncă, spre zone liniştite, lipsite de poluare, pentru odihnă, recreere, petrecere a timpului liber. Această dorinţă este facilitată de reducerea orelor săptămânale şi a zilelor săptămânii de lucru, precum şi de creşterea numărului zilelor destinate concediilor de odihnă. În perioada pre-industrială, oamenii care atingeau vârsta de 70 de ani, consacrau muncii mai mult de 200.000 de ore, din cele 600.000 de ore ale existenţei lor. În prezent, oamenii civilizaţiei industriale, care tind spre vârsta de 70 de ani, alocă muncii de la 75.000 de ore până la 100.000 de ore. Se preconizează ca timpul alocat muncii va ajunge la 40.000 de ore, iar cel alocat recreerii va fi de circa 3.500 de ore, din care 1.300 de ore zi de zi, 1.300 de ore la sfârşit de săptămână şi 900 de ore în concedii. (Petrea *et al.* 2001 pag. 31)

Creşterea nivelului de trai a permis ca sumele pentru cheltuielile pentru turism şi pentru petrecerea plăcută a timpului liber să fie introduse în bugetele unui număr tot mai mare de familii, iar dezvoltarea spectaculoasă a echipamentelor şi mijloacelor de transport a condus la crearea unei oferte turistice capabile să răspundă, cât mai bine, cererii şi chiar să stimuleze creşterea acesteia.

Din punct de vedere etimologic cuvântul turism provine din termenul englezesc „tour” (călătorie) sau „to make a tour” (a călători, a face o călătorie, a colinda), termen care a apărut în jurul anilor 1700 în Anglia pentru a desemna acţiunea de a voiaja în Europa. Acest termen englez derivă la rândul său din cuvântul francez „tour” (călătorie, plimbare în aer liber, drumeţie în circuit), fiind ulterior preluat în majoritatea limbilor europene cu sensul de călătorie de agrement, de plăcere, de relaxare. Termenul francez derivă din cuvântul grec „tournos” şi respectiv din cel latin „turnus” şi înseamnă tot călătorie. De asemenea a fost acceptată şi ipoteza originii ebraice a cuvântului „tour” care în ebraica veche desemna o călătorie de descoperire, recunoaştere, explorare. (Gogu, 2001 pag. 5-6)

De-a lungul timpului mulţi savanţi au încercat să definească acest fenomen. Astfel primele încercări aparţin lui R. Guyer-Freuler, care în lucrarea „Hendbuch der Schweizerischen Voltswirtschaft" (1905) definea turismul ca fiind „un fenomen al timpurilor noastre, bazat pe creşterea necesităţii de refacere a sănătăţii şi schimbare a mediului de viaţă, pe naşterea şi dezvoltarea sentimentului de receptivitate pentru frumuseţile naturii."(ibidem, pag. 6)

Cel care a elaborat o definiţie a turismului unanim acceptată a fost profesorul elveţian dr. W. Hunzikher în 1940, apreciind că: „turismul este un ansamblu de relaţii şi fenomene care rezultă din deplasarea şi sejurul persoanelor în afara domiciliului lor, atâta timp cât sejurul şi deplasarea nu sunt motivate printr-o stabilire permanentă şi o activitate lucrativă oarecare."(Gogu, 2001, pag. 6)

Dicţionarul Enciclopedic Român (1966) propune următoarea definiţie pentru turism: „activitate cu caracter recreativ sau sportiv, constând din parcurgerea pe jos sau cu diferite mijloace de transport a unor distanţe, pentru vizitarea regiunilor pitoreşti, a localităţilor, a obiectivelor culturale, economice, istorice etc." (ibidem)

Dicţionarul turistic internaţional (1969) precizează că „turismul reprezintă ansamblul de măsuri puse în aplicare pentru organizarea şi desfăşurarea unor călătorii de agrement sau în alte scopuri, realizate fie prin intermediul unor organizaţii, societăţii sau agenţii specializate, fie pe cont propriu, pe o durată limitată de timp, precum şi industria care concură la satisfacerea nevoilor turiştilor" şi tot în acest dicţionar în anul 1980 se precizează că „ turismul se distinge de călătorie prin aceea că implică pentru persoana în cauză, pe de o parte alegerea deliberată a ţintei, pe de altă parte, preocuparea excesivă pentru satisfacerea plăcerii sale" (ibidem).

În cadrul Conferinţei Internaţionale asupra turismului şi statisticii turismului de la Ottawa din iunie 1991 s-a recomandat o nouă definire a conceptului de turism astfel acesta „reprezintă activităţile unei persoane care călătoreşte în afara mediului său obişnuit, pentru mai puţin de o perioadă specificată de timp şi al cărei scop principal de călătorie este altul decât exercitarea unei activităţi remunerate la locul de vizitare" (ibidem).

Specialiştii au definit şi analizat turismul de-a lungul timpului în diverse moduri, în funcţie de domeniul lor de interes: economia, sociologia, cultura,

geografia etc. Pe de o parte, din punctul de vedere al specialiştilor în economie, turismul a fost definit şi analizat prin prisma efectelor sale economice şi a contribuţiei sale la dezvoltarea economică, punând-se accentul pe cerere, ofertă, schimb comercial, balanţă de plăţi, crearea de locuri de muncă, venituri fiscale etc. Pe de altă parte, din punct de vedere al specialiştilor în sociologie sau cultură, turismul a fost definit şi analizat prin prisma comportamentului individual şi de grup, cu accent pe obiceiuri, tradiţii, artă, cultură, stiluri de viaţă, atât referitoare la vizitatorii, cât şi la locuitorii destinaţiilor turistice. În fine, din punct de vedere al specialiştilor în geografie, s-a încercat definirea şi analizarea turismului din perspectiva amenajării turistice a teritoriului, a utilizării raţionale a spaţiului fizic, a protejării mediului natural etc. În general, literatura de specialitate în domeniul turismului consemnează două tipuri de definiţii ale turismului: definiţii conceptuale şi, respectiv, definiţii tehnice.

Definiţiile conceptuale ale turismului se axează pe o abordare teoretică menită să identifice caracteristicile esenţiale şi distinctive ale turismului în raport cu alte activităţi înrudite sau asemănătoare. În general, definiţiile conceptuale sunt formulate de către teoreticieni şi specialişti din mediul academic cu preocupări în sfera turismului. Una dintre definiţiile conceptuale cuprinzătoare şi consacrate pe plan mondial datează din 1942. Conform acestei definiţii, turismul reprezintă ansamblul relaţiilor şi fenomenelor ce rezultă din deplasarea şi sejurul persoanelor în afara locului de reşedinţă, atâta timp cât sejurul şi deplasarea nu sunt motivate de o stabilire permanentă sau de o activitate lucrativă.

O altă definiţie conceptuală consacrată a fost enunţată în 1977 şi pune în evidenţă, pe de o parte, actorii care formează cererea şi oferta turistică (persoanele care călătoresc şi, respectiv, întreprinderile care furnizează produsele şi serviciile necesare acestora), iar pe de altă parte, efectele economice, sociale, culturale şi de mediu ale turismului. Conform aceste definiţii, turismul reprezintă comportamentul persoanelor care călătoresc în afara habitatului lor obişnuit, „industria” care răspunde nevoilor acestora şi, respectiv, impactul pe care acestea îl au asupra mediului socio-cultural, economic şi natural al locului-gazdă.

O definiţie conceptuală la care se face adesea referire în literatura de specialitate datează din 1982 şi este axată, pe de o parte, pe activităţile desfăşurate de către vizitatori, iar pe de altă parte, pe infrastructura specifică a sectorului

turistic. Conform acestei definiţii, turismul reprezintă deplasarea temporară a persoanelor către destinaţii aflate în afara locului în care acestea obişnuiesc să trăiască sau să muncească, activităţile desfăşurate de către aceste persoane pe parcursul şederii lor în cadrul destinaţiilor şi, respectiv, infrastructura creată în cadrul destinaţiilor pentru a satisface nevoile acestor persoane.

Definiţiile tehnice se axează pe o abordare practică al cărei scop este să delimiteze clar, oficial şi formal persoanele şi activităţile economice care sunt incluse în sfera de cuprindere a turismului, ţinând cont de o serie de dimensiuni ale călătoriilor printre care cele mai importante sunt legate de scopul, distanţa şi durata acestora. Se recomandă ca distanţa minimă parcursă, pentru a putea vorbi de deplasare în scop turistic, să fie 160 km.

În general, formularea unor definiţii tehnice ale turismului sunt motivate de aspecte de ordin legislativ (de exemplu, aplicarea unui regim fiscal distinct produselor şi serviciilor vândute turiştilor şi/sau afacerilor din sectorul turistic, autorizarea sau clasificarea pe categorii de calitate şi/sau confort a unităţilor economice din domeniul turismului) sau statistic (de exemplu, necesitatea de a înregistra în statistici în mod unitar şi comparabil fluxurile turistice la nivel naţional, regional şi internaţional).

La nivel internaţional, definiţia tehnică cea mai cuprinzătoare şi acceptată a fost elaborată de către Organizaţia Mondială a Turismului în 1993. Conform acestei definiţii turismul reprezintă „ansamblul activităţilor desfăşurate pe durata călătoriilor şi sejururilor de către persoanele care călătoresc în afara mediului lor obişnuit, pe o perioadă mai mică de un an şi al căror scop principal al călătoriei este altul decât migraţia sau exercitarea unei activităţi remunerate în interiorul locului vizitat”.

În 2008, definiţia tehnică descrisă anterior a fost revizuită şi reformulată de către Organizaţia Mondială a Turismului, în scopul eliminării unor neclarităţi referitoare la ceea ce înseamnă „exercitarea unei activităţi remunerate în interiorul locului vizitat”, această expresie fiind înlocuită cu „obţinerea unui loc de muncă la în cadrul unei entităţi angajatoare rezidente în interiorul locul vizitat”, pentru a nu exclude din definiţia turismului, în mod eronat, călătoriile având drept scop întâlnirile de afaceri, congresele, târgurile, expoziţiile şi altele care presupun în fapt

exercitarea unei activităţi remunerate, însă de către o entitate angajatoare din afara locului vizitat.

Altfel spus turismul reprezintă ansamblul activităţilor desfăşurate de către un turist pe parcursul vacanţei sale.

În acelaşi timp turismul trebuie privit şi ca o ramură a economiei, generatoare de venituri, pe de o parte, precum şi ca o afacere pentru prestatorii de servicii turistice pe de altă parte.

Din punct de vedere al terminologiei turistice consacrate pe plan internaţional, prin călător („traveller”) se înţelege orice persoană care se deplasează între două locaţii geografice, indiferent de scopul sau durata deplasării. Însă din punct de vedere al turismului sunt relevanţi doar acei călători care intră în categoria vizitatorilor.

Prin termenul de vizitator („visitor”) se înţelege orice persoană care călătoreşte în afara mediului său obişnuit, pe o perioadă mai mică de un an şi al cărei scop principal al călătoriei este altul decât migraţia sau obţinerea unui loc de muncă în cadrul unei entităţi angajatoare rezidente în interiorul locul vizitat (şi, implicit, exercitarea pentru aceasta a unei activităţi remunerate în interiorul locului vizitat).

În funcţie de durata sejurului, vizitatorii se împart în excursionişti sau vizitatori de o zi („excursionists”, „same-day visitors”), al căror sejur este mai scurt de 24 de ore şi nu include nici o înnoptare în locul vizitat, şi, respectiv, turişti („tourists”, „overnight visitors”), al căror sejur include cel puţin o înnoptare în locul vizitat.

Sunt incluşi în categoria excursioniştilor şi pasagerii croazierelor care, chiar dacă nava staţionează într-un port pentru mai multe zile consecutive, iar aceştia părăsesc zilnic nava pentru a vizita obiective turistice terestre locale, înnoptează la bordul navei şi nu într-o unitate de cazare de pe uscat.

Unii autori consideră că turiştii pot fi separaţi la rândul lor, în funcţie de durata sejurului, în turişti de weekend sau mini-vacanţieri, al căror sejur include cel mult 3 înnoptări, şi, respectiv, vacanţieri, al căror sejur include cel puţin 4 înnoptări în locul vizitat (Moisescu, 2010).

1.2 Turismul fenomen economic

Activitatea turistică are un impact pozitiv la dezvoltarea economică zonelor cu potenţial turistic. Efectele benefice ale turismului asupra creşterii economice pot fi sintetizate astfel (Constantin, 2005):

- generează venituri însemnate pentru economiile ţărilor sau regiunilor receptoare şi stimulează investiţiile necesare finanţării altor sectoare, contribuind astfel, prin efectul său multiplicator, la creşterea şi dezvoltarea economică;
- creează oportunităţi de locuri de muncă, îndeosebi în zonele marginale, dezavantajate economic şi social, prin valorificarea patrimoniului cultural şi natural;
- creează oportunităţi de diversificare a economiilor locale prin capitalizarea veniturilor obţinute la nivel local;
- favorizează apariţia şi dezvoltarea firmelor locale, transformând areale cu competitivitate economică scăzută în zone atractive pentru investitori;
- creează cerere pentru o gamă largă de bunuri şi servicii furnizate de către alte sectoare economice (construcţii, industria alimentară, industria mică şi artizanală);
- poate genera cooperarea între firmele locale, între acestea şi firmele care activează în alte sectoare economice, precum şi crearea de clustere;
- poate avea impact şi asupra reducerii disparităţilor în ce priveşte structura pe sexe a şomajului, prin utilizarea preponderentă a forţei de muncă feminine.

Tranzacţia economiilor naţionale către structuri macroeconomice în care predomină sectorul de servicii constituia una din mutaţiile structurale majore din economia mondială. Serviciile alcătuiesc infrastructura indispensabilă funcţionării oricărei economii naţionale. Telecomunicaţiile, transporturile, turismul şi serviciile financiare sunt implicate în întreaga activitate a omului, iar structura şi rolul acestora s-a amplificat în mod continuu şi ascendent, contribuind în mod deosebit la reorientarea forţei de muncă spre sectorul terţiar (Gruescu şi Axinte, 2010).

Potrivit datelor oferite de către UNWTO numărul turiştilor internaţionali a crescut cu 5% în anul 2013, faţă de anul 2012, ajungându-se la 1.058 milioane de sosiri internaţionale (UNWTO, 2013). Încasările generate la nivel mondial din

activitatea turistică au fost de 873 milioane de Euro în 2013, cu 53 de milioane de euro mai mult decât în 2012 (UNWTO, 2014).

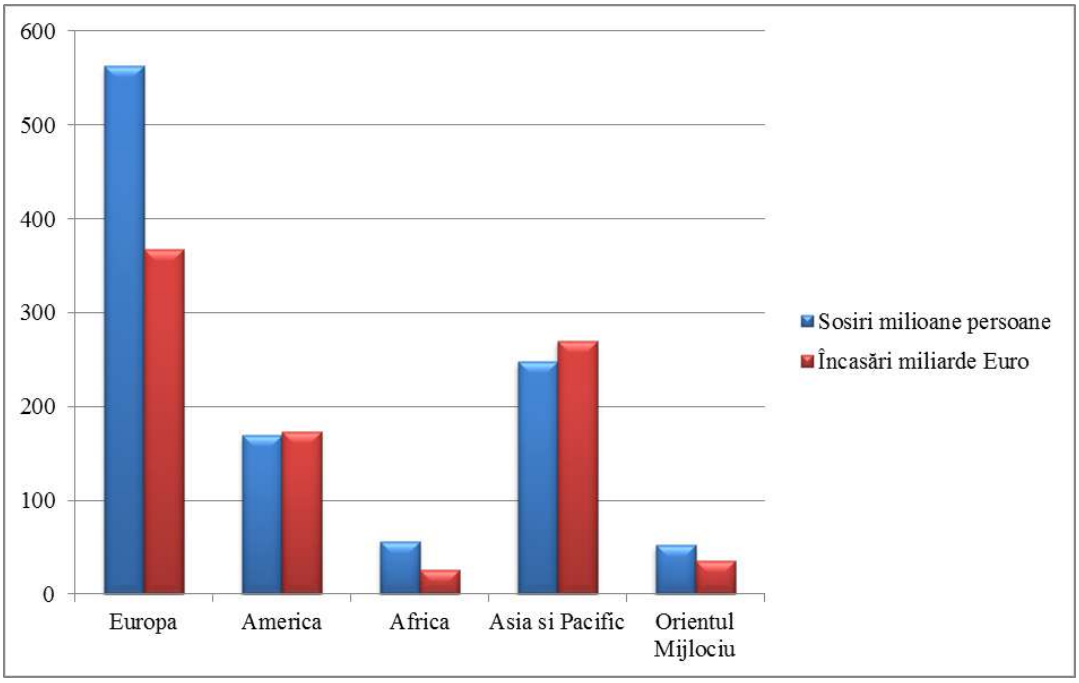


Figura 1.1 Sosiri internaţionale şi încasări din activitatea turistică în anul 2013
Sursa: Prelucrare după UNWTO

Europa a rămas în continuare regiunea cea mai vizitată cu un număr de 563 milioane de sosiri (52% din numărul total de sosiri), cu 5% mai mult decât în anul 2012, iar încasările din activitatea turistică au reprezentat 42% (368 miliarde de Euro) din încasările la nivel mondial; Asia şi Pacific au înregistrat 248 milioane de sosiri şi încasări de 270 miliarde de Euro; America a înregistrat 169 milioane sosiri internaţionale şi încasări de 173 miliarde de Euro; Africa a avut în anul 2013 56 milioane de sosiri internaţionale şi 26 miliarde de Euro; Orientul Mijlociu a înregistrat în anul 2013, 52 milioane de sosiri şi încasări de 36 miliarde de Euro, înregistrând cea mai mare creştere faţă de anul 2012 dintre toate regiunile analizate (UNWTO, 2014).

Contribuţia sectorului turismului şi călătoriilor la produsul mondial brut a fost de 6.990 milioane de USD, iar pentru anul 2014 se preconizează o creştere de 4.3%, generând 100.896.000 locuri de muncă în industria turistică (WTTC, 2014).

În România în anul 2013 au fost înregistrate 8.019.000 sosiri ale vizitatorilor străini. În ceea ce priveşte numărul de turişti înregistraţi în unităţile de cazare la nivelul întregii ţări, acesta a fost de 7.198.500 persoane, din care 21,7% au fost turişti străini. Cea mai mare pondere a turiştilor străini înregistraţi în unităţile de cazare din România provin din Europa, 80.5%. Sosirile în hoteluri în anul 2013 au avut o pondere de 74,7% din totalul sosirilor în structurile de primire turistică cu funcţiuni de cazare. Înnoptările înregistrate în structurile de primire turistică în anul 2013 au însumat 19301,8 mii, în creştere cu 1,1% faţă de cele din anul 2012.

Înnoptările turiştilor români în structurile de primire turistică cu funcţiuni de cazare au reprezentat în anul 2013 82,0% din numărul total de înnoptări

Durata medie a şederii în anul 2013 a fost de 2,6 zile la turiştii români şi la turiştii străini a fost de 2,0 zile. (*** - Comunicat de presă nr. 24 din 3 februarie 2014; baza de date Tempo-online).

1.1 Caracteristicile serviciilor turistice

Serviciul turistic constituie un ansamblu de activităţi ce au obiect satisfacerea nevoilor turistului în perioada în care se deplasează şi în legătură cu aceasta”. Deci, o parte a activităţilor care compun prestaţia turistică vizează acoperirea unor necesităţi obişnuite, cotidiene (odihna, hrana), iar altă parte determină specificitatea turismului şi particularizează formele sale de manifestare.

Prin natura şi specificul propriu, serviciul turistic trebuie să creeze şi să asigure condiţiile necesare refacerii capacităţii de muncă, în mod simultan cu petrecerea plăcută şi instructivă a timpului liber. Pe de alta parte, în urma realizării consumului turistic, indivizii trebuie să dobândească un plus de informaţii, cunoştinţe, chiar deprinderi şi obiceiuri noi, în concordanţa cu exigenţele epocii contemporane, conducând astfel, în mod direct, la creşterea calităţii întregii vieţi. Pornind de la tendinţa, tot mai accentuată, de micşorare a timpului necesar odihnei pasive şi, respectiv, de sporire a dimensiunilor şi formelor de odihnă activă, serviciul turistic trebuie să asigure posibilităţi multiple de răspuns, conform criteriilor odihnei active. Organizatorilor de turism le revin sarcini sporite în vederea diversificării agrementului tradiţional şi creşterii atractivităţii

manifestărilor turistice, cu atât mai mult cu cât turismul s-a transformat într-un fenomen de masă, iar frecvenţa de petrecere a timpului liber în afara reşedinţei permanente a crescut.

În ultimii ani, datorită tendinţei de diversificare şi creştere a complexităţii nevoilor de consum, se remarcă un proces de îmbogăţire a conţinutului prestaţiei cu noi tipuri de activităţi, a căror clasificare poate fi realizată în funcţie de mai multe criterii. Derularea prestaţiei turistice presupune, însă, în marea majoritate a cazurilor, activităţi grupate în următoarele tipuri de servicii: servicii de cazare; servicii de alimentaţie; servicii de agrement-divertisment; servicii de transport; servicii suplimentare (complementare).

În funcţie de gradul lor de necesitate pentru turişti acestea pot fi clasificate astfel (Figura 1.2):

- Servicii de bază: cazare, transport, alimentaţie
- Servicii complementare: bancare, asigurare, securitate etc. (Figura 1.2) (Mureşan şi Arion, 2013)

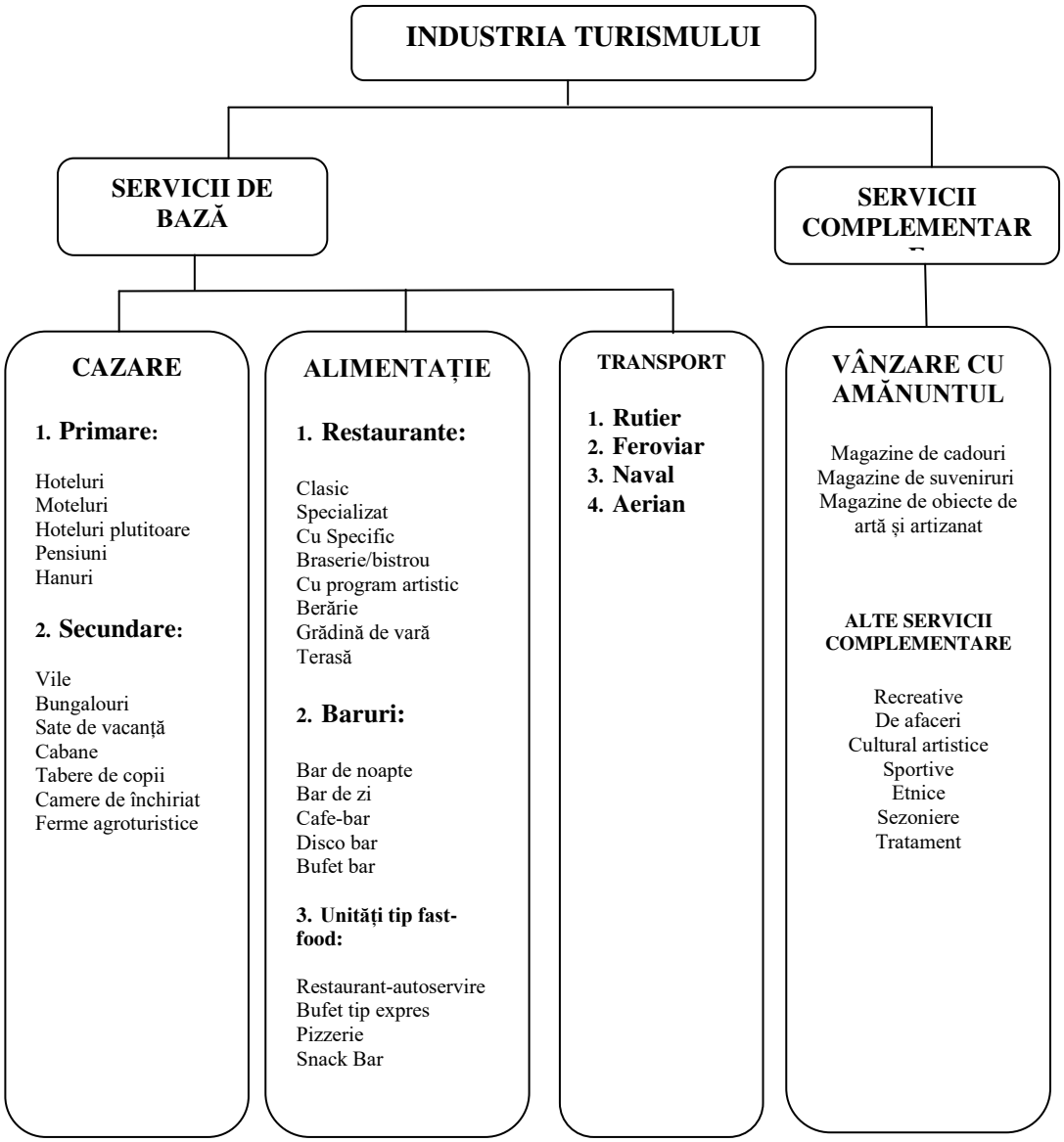


Figura 1.2 Elementele industriei turismului
Sursa: Mureşan şi Arion, 2013:9

Principalele caracteristici ale serviciilor turistice, caracteristici care conferă un aspect particular marketingului din acest domeniu sunt (Susanu, 2008):

1. ***Intangibilitatea*** este principala trăsătură care diferenţiază serviciile de produsele fizice. Este imposibil pentru client să atingă, să vadă sau într-un alt fel să "simtă" serviciul înainte de a-l cumpăra (aşa cum ar testa un

produs fizic). Chiar dacă unele servicii din sfera turismului au şi componente tangibile (de exemplu, serviciile de alimentaţie), potenţialul turist nu se poate convinge dinainte de calitatea lor, din cauza distanţei mari care îl separă de locul unde se află prestatorul. Ţinând cont de aceste lucruri, una din principalele preocupări ale marketingului turistic este „tangibilizarea" ofertei, adică prezentarea sa prin intermediul broşurilor, pliantelor, casetelor video, site-urilor web etc., cu scopul de a-i oferi viitorului turist o imagine cât mai exactă a ceea ce va găsi la destinaţie şi de a-l ajuta să anticipeze experienţele de vacanţă.

2. ***Inseparabilitatea*** este o caracteristică generală a ofertei de servicii, care înseamnă că producerea şi consumul serviciilor sunt simultane. Realizarea unui serviciu presupune de regulă prezenţa producătorului şi a consumatorului. În cazul serviciilor turistice însă, proprietăţii de inseparabilitate îi poate fi atribuită şi o altă semnificaţie: prestarea acestor servicii are loc întotdeauna la sediul prestatorului şi niciodată la domiciliul consumatorului. Drept consecinţă, majoritatea personalului din turism are un contact nemijlocit cu clientul şi este perceput de acesta ca un aspect inseparabil al serviciului prestat.

3. ***Perisabilitatea***. În cazul în care capacitatea de servicii a unei firme nu este vândută complet într-o zi, venitul potenţial corespunzător este pierdut şi nu mai poate fi recuperat. Capacitatea de producţie a unui prestator de servicii poate fi utilizată numai atunci când clienţii sunt prezenţi la sediul prestatorului. În cazul unei pensiuni turistice care are o capitate de cazare exprimată în locuri de 8, dacă într-o anumită zi prezintă cerere pentru 6 dintre acestea, cele două nevândute nu vor fi putea fi stocate în vederea revânzării lor, astfel s-a înregistrat o pierdere echivalentă cu costurile aferente întreţinerii unei camere pentru o zi.

4. ***Sezonalitatea cererii turistice***. exprimată prin fluctuaţia accentuată a cererii de la un anotimp al anului la altul. În ţările dezvoltate, majoritatea

oamenilor tind să-şi ia concediul în perioada verii, din iunie până în septembrie. Chiar şi zonele cu variaţii climatice mici de la un anotimp la altul sunt confruntate cu această caracteristică a cererii pe pieţele lor ţintă. Drept urmare, rata de utilizare a facilităţilor turistice fluctuează de la 90-100% în perioadele de vârf la mai puţin de 30% în restul anului. Închiderea unor facilităţi în extrasezon este de asemenea un fapt obişnuit.

5. ***Interdependenţa (complementaritatea) serviciilor turistice***. Decizia de cumpărare a consumatorului de turism priveşte cel mai adesea nu un singur serviciu, ci un ansamblu de servicii. Oferta unui prestator de servicii turistice (de exemplu un hotel) este parţial influenţată de deciziile de marketing ale altor entităţi (touroperatori, agenţii de voiaj, transportatori, centre de divertisment etc.) care promovează, împreună sau separat, destinaţia respectivă, precum şi activităţile şi facilităţile ei. Pe termen lung se stabileşte o relaţie între capacităţile de producţie ale diverşilor prestatori şi se poate realiza o sinergie a deciziilor de marketing, dacă aceşti prestatori găsesc modalităţi de a-şi combina eforturile.

6. ***Costul fix al operaţiunilor de turism***, contrabalansat de costurile variabile relativ reduse. Acest lucru se datorează investiţiilor foarte mari necesare pentru punerea în funcţiune a facilităţilor turistice, cheltuielilor cu echipamentele, energia, asigurările, salariile personalului, cheltuielilor administrative şi nu în ultimul rând cheltuielilor de marketing. Ţinând seama de acest fapt, preocuparea operatorilor şi prestatorilor din turism ar trebui să se îndrepte către generarea unei aşa-numite “extra-cereri”, adică a unei cereri suplimentare concretizate în vânzări adiţionale sau marginale. Aceste vânzări sunt purtătoare de venituri obţinute cu un cost marginal redus sau nul.

Unii autori (Minciu, 2005) completează caracteristicile anterioare cu următoarele:

7. Eterogenitatea. Eterogenitatea (sau variabilitatea) serviciilor turistice se referă la faptul că acestea nu pot fi reproduse identic de la o prestare la alta. Nivelul calitativ al prestării turistice diferă în funcţie de: momentul prestării, locul prestării, persoanele prestatoare. În cazul serviciilor turistice, eterogenitatea poate fi redusă prin metode precum: standardizarea serviciilor şi impunerea unor proceduri clare de execuţie şi prestare; automatizare, unde este posibil; selectarea şi pregătirea riguroasă a personalului, astfel încât aceştia să cunoască şi să respecte întocmai şi identic procedurile sau standardele stabilite de compania prestatoare; educarea clienţilor în privinţa procesului de prestare astfel încât aceştia să cunoască şi să poată urma cât mai corect şi mai rapid etapele prestării şi instrucţiunile personalului de contact al prestatorului (educarea clienţilor poate fi făcută, de exemplu, prin intermediul unor diverse materiale legate de paşii de urmat în legătură cu prestarea unui anumit serviciu – broşuri, pliante, prezentări în format electronic, materiale video cu instrucţiuni şi exemple etc.).

8. Lipsa proprietăţii. Lipsa proprietăţii serviciilor turistice se referă la faptul că cumpărătorii acestora: nu devin proprietarii serviciului (în acest sens, pentru a elimina frustrarea consumatorului, se întocmesc deseori documente personalizate, cu elemente de siguranţă şi care să specifice garantarea prestării componentelor serviciului şi care să simbolizeze într-o oarecare măsură proprietatea, cel puţin până în momentul prestării), nu îl pot stoca (în acest sens, se poate totuşi oferi posibilitatea cesionării serviciului către un alt consumator care preia astfel obligaţiile de plată şi drepturile prestării, acest lucru fiind însă posibil, evident, numai înaintea prestării efective a serviciului), nu îl pot vinde mai departe după utilizare (aşa cum este de exemplu posibil în cazul produselor tangibile vândute în regim de „second-hand”).

9. Personalizarea. Personalizarea serviciilor turistice se referă la faptul că acestea pot fi şi sunt adesea concepute şi furnizate în funcţie de nevoile şi dorinţele specifice ale fiecărui consumator. Deseori, consumatorul participă

la faza de proiectare a serviciului (de exemplu, conceperea unui pachet de servicii turistice la o agenţie de turism). În general, posibilităţile de personalizare a serviciilor turistice sunt mai mari decât în cazul altor servicii (de exemplu, un voiaj forfetar se poate concepe în nenumărate combinaţii de cazare, masă, transport etc.). Gradul de personalizare este cel mai mare în situaţia turiştilor care călătoresc pe cont propriu, în cazul formelor organizate ale turismului (turism de grup), personalizarea fiind făcută la nivel de grup.

10. Dinamismul. Dinamismul serviciilor turistice se referă la faptul că acestea au un caracter mult mai elastic, flexibil şi adaptabil în comparaţie cu alte servicii. Astfel, serviciile turistice sunt extrem de sensibile la mutaţiile intervenite în dezvoltarea economico-socială: elasticitatea cererii turistice în funcţie de venit este mai accentuată decât în cazul altor servicii, perioadele de creştere/descreştere economică au un efect mult mai puternic asupra cererii de servicii turistice decât în cazul altor servicii etc.; ritmul de creştere/descreştere a volumului de activitate economică în general este de regulă devansat de ritmul de creştere/descreştere a volumului activităţii turistice.

11. Complexitatea. Serviciile turistice, în general, şi pachetele de servicii turistice îndeosebi, au un caracter complex deoarece reprezintă o combinaţie interdependentă dintre: un set de resurse naturale tangibile, un ansamblu de servicii prestate la destinaţie (cazare, alimentaţie, agrement, tratament etc.), un grup de servicii prestate pe traseul parcurs până la locul respectiv (organizarea şi vânzarea pachetului de servicii turistice, transportul etc.) şi, respectiv, un algoritm de desfăşurare a întregului proces de prestare (solicitarea şi consumul unui serviciu turistic se bazează pe parcurgerea într-o ordine riguroasă a unei întregi serii de paşi şi proceduri). În general, turismul reprezintă un domeniu al sectorului terţiar al economiei, caracterizat printr-o activitatea cu caracter complex, deoarece: serviciile nu au o natură pură, constând de fapt în combinaţii de elemente tangibile şi intangibile; la realizarea unui produs turistic participă un număr relativ mare

de prestatori (agenţii de turism, transportatori, hotelieri, prestatori de servicii de agrement, divertisment, tratament etc.).

12. Substituibilitatea. Substituibilitatea serviciilor turistice se referă la faptul că acestea se pot foarte uşor înlocui unele pe altele, toate adresând în principiu un set de nevoi turistice comune (de exemplu, un turist poate oricând apela la o pensiune de 3 stele, în locul unui hotel de 4 stele; de asemenea, poate apela la un restaurant cu specific local în locul unuia cu specific naţional etc.; în acelaşi mod, un turist poate înlocui, vara, o staţiune de litoral cu una montană).

Serviciile turistice au un grad foarte mare de substituibilitate, chiar dacă prestarea unui serviciu în mod identic de mai multe ori nu este posibilă nici chiar în cadrul aceleiaşi unităţi prestatoare. În general, inovările în serviciile turistice sunt foarte uşor şi rapid copiate de concurenţă şi foarte dificil de protejat din punct de vedere legal. Gradul mare de substituibilitate al serviciilor turistice reprezintă şi o oportunitate, mai ales pentru firmele organizatoare de pachete turistice (denumite de specialişti „voiaje forfetare”), deoarece pentru a satisface o anumită dorinţă a clientului, o agenţie de turism poate apela la o gamă foarte largă de servicii turistice substituibile. Din acest punct de vedere, substituibilitatea serviciilor turistice permite diversificarea şi personalizarea ofertei, precum şi conceperea unor produse la preţuri minime.

De reţinut!

1. **Turismul** este: o **activitate recreativă**, o **ramură a economiei** naţionale, o **sursă de venit** pentru prestatorii de servicii turistice, un **mijloc de dezvoltare** a comunităţilor.

2. Turismul reprezintă un mijloc de dezvoltare economică a zonelor cu potenţial turistic.

3. Serviciile turistice sunt: **servicii de bază, servicii complementare**.

4. Serviciile turistice se caracterizează în principal prin: **eterogenitate, inseparabilitate, perisabilitate, lipsa proprietăţii şi substituibilitatea.**

5. Perisabilitatea serviciilor turistice se datorează **imposibilităţii stocării serviciilor.**

Probleme propuse

1. Explicaţi care este diferenţa dintre călător şi turist.
2. Precizaţi prin ce înţelegeţi prin substituibilitatea serviciilor turistice.
3. Presupunând că sunteţi un investitor în domeniul turismului, motivaţi ce tip de afacere aţi deschide în acest domeniu.
4. Motivaţi de ce costurile fixe au o pondere ridicată în industria turistică.
5. Explicaţi principalele efecte ale turismului asupra dezvoltării economice a unei zone.

Bibliografie

1. **Gogu, Al.** (2001): „Economia turismului”, Editura George Bariţiu, Cluj-Napoca
2. **Gruescu, Ramona şi Gh. Axinte,** (2010): „Competitivitatea destinaţiei turistice”, Editura Sitech, Craiova
3. **Mureşan, Iulia şi Felix Arion,** (2013): „Structuri de primire turistică”, Editura AcademicPres, Cluj-Napoca, România
4. **Minciu Rodica**, (2005): „Economia turismului”, Ediţia a III-a revăzută şi adăugită, Editura Uranus, Bucureşti, 2005, pag. 226
5. **Moisescu, I.O.**, (2010): „Economia turismului”, Suport de curs, FSEGA, UBB, Cluj-Napoca
6. **Petrea, Rodica şi Petrea, D.** (2001): „Turism Rural”, Editura Presa Universitară Clujeană
7. **Susanu, Irina Olimpia,** (2008): „Marketing turistic”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti
8. ***, (2014): „Anuual Report 2013 UNWTO”
9. ***, (2014): „International tourism generates US$ 1.4 trillion in exports earnings”, PR14034, 2013
10. ***, (2014): „Comunicat de presă, nr. 24 din 3 februarie 2014, Turism – luna decembrie şi anul 2013”, Institutul Naţional de Statistică

CAPITOLUL 2

FUNCŢIILE MANAGEMENTULUI TURISTIC

Structură capitol

2.1 Funcţia de previziune-planificare
2.2 Funcţia de organizare
2.3 Funcţia de decizie, delegare de autoritate
2.4 Funcţia de coordonare antrenare
2.5 Funcţia de control evaluare

Obiective:

1. Înțelegerea particularităţilor funcţiilor managementului turistic
2. Deprinderea modului de aplicarea a funcţiilor managementului în activitatea turistică

2.1 Funcţia de previziune-planificare

În general, există un consens referitor la importanţa existenţei previziunii şi planificării într-o organizaţie. Planificarea reprezintă totalitatea acţiunilor prin care managerii, indiferent de nivelul lor ierarhic, racordează necesităţile şi posibilităţile viitoare la realităţile prezentului (Emilian şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013). Dar cu toate acestea această funcţie 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 şi a programelor de acţiune. În cazul lipsei planificării pot apărea confuzii la locul de muncă, deoarece angajaţii nu vor ştii ce aşteaptă managerul de la ei. În aceste situaţii, angajaţii pot avea propriile lor previziuni care pot să se bazeze pe obiective divergente cu cele ale organizaţiei, existând un anumit grad de risc în atingerea obiectivelor organizaţiei. Nerealizarea previziunii contribuie la apariţia problemelor, crizelor, conflictelor într-o organizaţie.

Planificarea are ca şi scop următoarele aspecte:

- Stabilirea condiţiilor care vor constitui cadrul obiectiv în care unitatea îşi va desfăşura activitatea;
- Determinarea principalelor obiective ale organizaţiei şi a mijloacelor de îndeplinire a acestora;
- Stabilirea procedurilor ce trebuie urmate pentru atingerea obiectivelor propuse.

Funcţia de previziune are în vedere un efort de gândire şi acţiune a managerilor şi angajaţilor în scopul de a anticipa problemele care vor interveni în cadrul derulării activităţii firmei, atât din interiorul ei, cât şi din afara ei (Moga şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013).

Factorii care influenţează nevoia de previziune se referă la:

- Gradul de concurenţă cu care se confruntă întreprinderea;
- Experienţa şi educaţia managerului sau echipei manageriale;
- Etapa ciclului de viaţă în care se află întreprinderea.

Exemple:

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

b) Un restaurant care se confruntă cu epuizarea stocurilor pentru diverse materii prime, din cauza previziunii operaţionale necorespunzătoare. Rezultatul: pierderea unor clienţi prezenţi şi potenţiali, afectarea imaginii restaurantului etc.

Cu cât previziunea are loc la un nivel ierarhic mai înalt, cu atât numărul celor implicaţi va fi mai mic, iar natura planului va fi mai generală. La nivelurile inferioare, planificarea este mai detaliată şi implică mai multe persoane.

Previziunea are următoarele funcţii (Emilian şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013):

- Descoperirea tendinţelor proceselor economice, în funcţie de acestea stabilindu-se obiectivele şi acţiunile de îndeplinire ale acestora;
- Estimarea efectului acţiunilor viitoare;
- Identificarea unor elemente de ierarhizare a alternativelor reţinute.

Nivel ierarhic Top management	Nr. de persoane implicate	Gradul de detaliere	Orizontul de timp	Implicarea în asigurarea resurselor
	mic	general	termen lung	înalt
	↓	↓	↓	↓
Angajaţi	mare	specific	termen scurt	joasă

Termeni de bază în cadrul funcţiei de previziune

Strategia: ansamblul de decizii, modul în care o întreprindere îşi concepe dezvoltarea pe termen lung prin prisma rezultatului interacţiunilor dintre mediul intern şi extern al întreprinderii.

Politica (tactica) întreprinderii: setul de obiective pe termen mediu, ce se referă fie la ansamblul activităţilor, fie la componente majore ale acestora, împreună cu volumul şi structura resurselor disponibile, acţiunile majore de întreprins, principalii responsabili şi executanţi, sursele de finanţare, termenele finale şi intermediare, indicatorii de eficienţă globali şi parţiali. Ea include reguli, metode, proceduri, standarde şi bugete, arătând modul concret în care vor fi îndeplinite obiectivele. Politicile se caracterizează printr-un orizont de timp mai redus (0,5-2 ani) şi printr-un grad de detaliere mai pronunţat, incluzând elemente cu caracter operaţional.

Regulamentele (regulile): arată ce trebuie sau ce nu trebuie să fie făcut într-o anumită situaţie, nelăsând executarea unor sarcini la discreţia angajaţilor.
Exemplu: Regulamentul de desfăşurare a activităţii în bucătăria unui restaurant.

Metodele şi procedurile: indică cum o anumită activitate standard va fi efectiv realizată.

Exemplu: Tranşarea cărnii în bucătării şi laboratoare de carmangerie; înregistrarea turiştilor în hotel

Standardele: rezultatele care urmează să fie obţinute.

Exemplu: Standardele de calitate din alimentaţie, timpul necesar înregistrării turiştilor în hotel.

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

Exemplu:

1. Personalul de la recepţia unui hotel era criticat ca fiind rece şi impersonal. Recepţia era permanent aglomerată şi lucrătorii erau permanent sub presiune din cauza aşteptării. Şeful recepţiei a sugerat ca fiecare lucrător să adopte o regulă: "Întotdeauna să zâmbeşti 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 şi mulţi din clienţi au răspuns cu un zâmbet, atmosfera a devenit mult mai prietenoasă.

Obiectiv: Fii mai prietenos.

Comportament: Zâmbetul.

Măsura: Inspecţia informală.

2. O întreprindere de alimentaţie a considerat că înfiinţarea unei unităţi cu servire rapidă (fast-food) ar atrage clienţii. Când managerul a luat iniţiativa înfiinţării unităţii, a stabilit în ce constă un serviciu rapid, servirea efectuându-se la masă:

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

Obiectivul: Servire rapidă.

Comportament: Respectarea standardelor.

Măsură: Managementul eşalonează realizarea servicii.

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

Clasificarea previziunilor se poate face în funcţie de următoarele criterii:

- În funcţie de **orizontul de timp** pentru care se fac previziunile există: previziuni pe termen scurt, mediu şi lung;

- În funcţie de **modul în care sunt formulate** pot fi: previziuni punct (pentru anul 2014 se estimează un grad de ocupare a hotelului de 80%), previziuni interval (pentru anul 2014 se estimează o rată a costului de achiziţie de 1,5%-2%)

2.2. Funcţia de organizare

Funcţia de organizare este cea mai complexă funcţie a managementului. Organizarea, ca funcţie a managementului poate fi definită prin ansamblul acţiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficienţă a resurselor materiale, umane şi financiare pe care le are la dispoziţie unitatea economică. Pentru utilizarea eficientă a factorilor de producţie, managerul trebuie să iniţieze acţiuni şi să adopte decizii menite să asigure raporturi şi proporţii optime între toate categoriile de resurse, să elaboreze şi să aplice în practică structuri raţionale de organizare şi să practice cel mai potrivit sistem informaţional.

Funcţia de organizare presupune următoarele etape :

1. Delimitarea compartimentelor în care angajaţii îşi vor desfăşura activitatea;
2. Stabilirea posturilor, care se delimitează pe baza unor norme şi a volumului lucrărilor necesare de executat într-o anumită perioadă;
3. Precizarea sistemului de relaţii organizatorice asigurându-se unitatea de conducere şi cooperarea între posturi sau compartimente;
4. Definirea sistemului informaţional, fără de care nu se poate concepe desfăşurarea procesului decizional şi în consecinţă procesul de management (Moga şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013).

   Criterii pentru organizarea pe departamente (compartimente):

   a) *funcţiunea* – de exemplu, în cazul activităţii de alimentaţie, un restaurant este divizat în sala de servire şi secţiile de producţie (bucătăria şi barul);
   b) *produsul sau serviciul* – de exemplu, pentru un hotel: cazare, restaurant, agrement, alte servicii;
   c) *zona geografică* – de exemplu, într-o agenţie de turism – compartiment pentru relaţia Asia – Europa de Vest etc.;
   d) *clienţi* – unele firme îşi diferenţiază serviciile în funcţie de tipul de clint.

În cadrul structurilor de primire de primire turistică se pot întâlni mai multe categorii de servicii: de cazare; de alimentaţie; de agrement; de tratament și balneare.

Pentru buna desfășurare a activităţii și pentru satisfacerea la un nivel calitativ cât mai înalt a nevoilor clienţilor, în general structurile de primire turistică sunt organizate pe servicii și compartimente.

Serviciul cuprinde un grup de lucrători, care efectuează operaţiuni omogene sau complementare, îndeplinesc o funcţie coerentă în cadrul hotelului și acţionează sub coordonarea unui șef (Lupu, 2010; Stănciulescu și Micu, 2012). În cadrul serviciilor pot fi constituite birouri, secţii, partizi etc. Mai multe servicii grupate formează un departament.

Departamentele/compartimentele dintr-o unitate de cazare pot fi clasificate în funcţie de mai multe criterii:

a) **După importanţa serviciilor**:

1. Departamente principale: asigură serviciile de bază, consumând cele mai multe resurse și generând cele mai multe venituri: cazare, alimentaţie, tehnic;

2. Departamente conexe: asigură un grad de confort ridicat turiștilor: piscină, saună, sală de conferinţă etc.

b) **După natura activităţii desfășurate**:

1. Departamente operaţionale: asigură prestarea serviciilor turistice; sunt generatoare de cheltuieli și venituri: principale (cazare și alimentaţie) și secundare (servicii suplimentare: spălătoria/curăţătoria pentru clienţi, dotările recreative, telefoane, centre de afaceri).

2. Departamente funcţionale: sunt indispensabile bunei funcţionări a hotelului, activitatea lor nu se concretizează în prestarea de servicii, sunt generatoare de cheltuieli: administraţia, marketing, mentenanţă.

Reprezentarea structurii organizatorice se face cu ajutorul instrumentelor specifice: organigramă, fișa postului, regulamentul de ordine interioară.

În funcţie de dimensiunea hotelului, de serviciile prestate, categoria de încadrare fiecare organigramă prezintă particularităţile ei și este unică.

În cadrul hotelurilor de capacitate mică şi cu gamă redusă de servicii, realizarea organigramei nu ridică probleme deosebită. În aceste situaţii fiecare dintre angajaţi are de îndeplinit mai multe sarcini, iar unele dintre departamente nu sunt evidenţiate în organigramă (Figura 2.1).

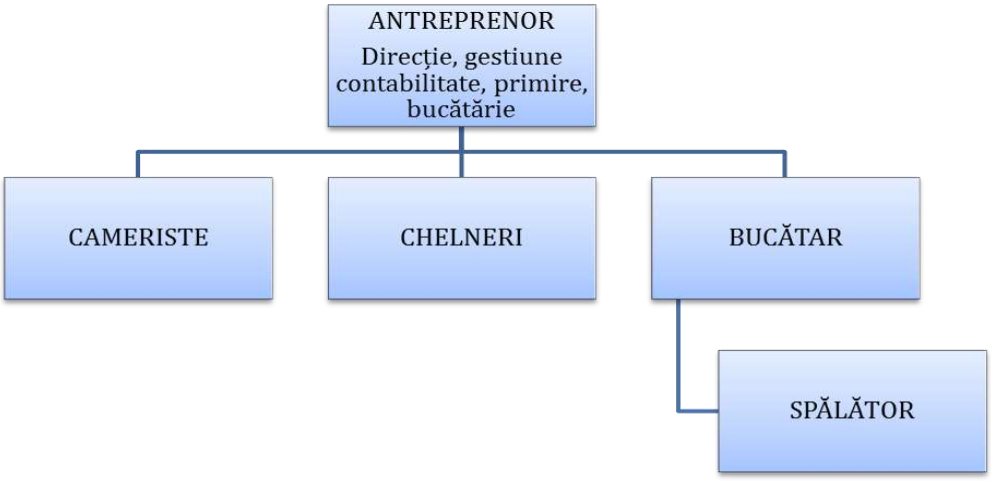


Figura 2.1. Organigrama unui hotel cu mai puţin de 10 salariaţi
Sursa: Mureşan şi Arion, 2013:26

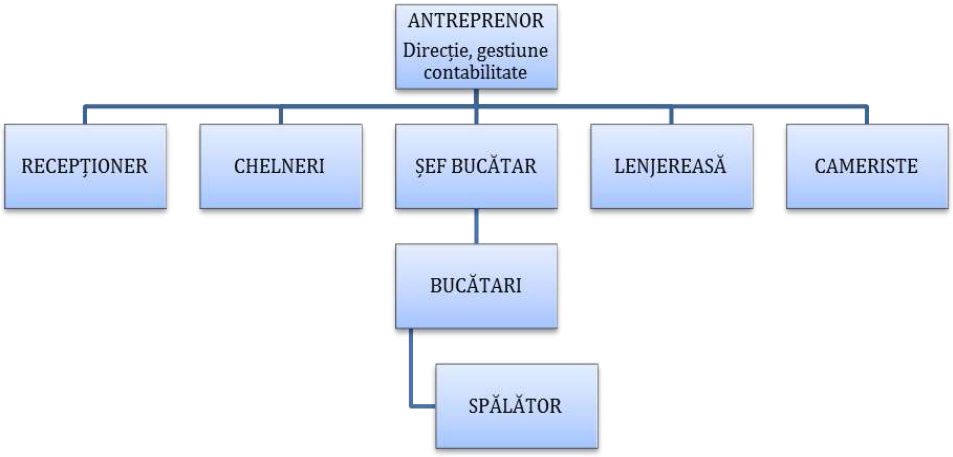


Figura 2.2. Organigrama unui hotel cu 10-49 salariaţi
Sursa: Mureşan şi Arion, 2013:26

În condiţiile unei economi de piaţă fiecare entităţile economice trebuie să dea dovadă de flexibilitate în organizarea unităţii, pentru a putea oferi soluţii la problemele de funcţionalitate ale unităţii.

2.3 Funcţia de decizie. Delegarea de autoritate

Decizia, definită de Fayol – datorită nivelului de dezvoltare a managementului în perioada respectivă – drept funcţia de comandă, reprezintă o funcţie esenţială pentru managementul întreprinderilor. Importanţa acesteia este mai mare în cazul întreprinderilor mici şi mijlocii datorită faptului că deciziile luate trebuie să ţină seama de caracterul resurselor întreprinderilor mici şi mijlocii, de vulnerabilitatea mai mare pe care o prezintă acest tip de întreprindere pe piaţă. Astfel, deciziile necorespunzătoare pot afecta hotărâtor şansele de supravieţuire ale întreprinderilor mici şi mijlocii. Orice activitate managerială presupune alegerea uneia din mai multe variante decizionale. Procesul de fundamentare a acestora trebuie să se desfăşoare pe baze ştiinţifice. O bună parte din ciclul de viaţă al întreprinderii mici şi mijlocii se caracterizează prin faptul că proprietatea şi managementul sunt atributele aceleiaşi persoane, procesul de luare a deciziilor stând sub semnul întreprinzătorului. În întreprinderile mici şi mijlocii există tendinţa de fundamentare a deciziilor pe baza intuiţiei, astfel încât acţiunea managerială a întreprinderilor este mai mult intuitivă decât analitică, mai mult orientată pe termen scurt decât strategică.

În structura deciziilor luate, cele strategice au o pondere modestă, activitatea decizională concentrându-se mai ales asupra deciziilor operaţionale şi tactice. Lipsa deciziilor strategice poate avea importante consecinţe asupra creşterii şi supravieţuirii întreprinderii. Întreprinzătorii sunt presaţi să ia aşa numitele decizii de criză pe care ei înşişi nu le consideră ca fiind în interesul firmei pe termen lung.

Autoritatea apare ca un liant al organizaţiilor. Baza legală a autorităţii apare diferenţiată în funcţie de tipul de organizaţie. În cele mici, baza legală a autorităţii este reprezentată de obicei de – “Eu sunt proprietar”, pe când în organizaţiile mari de – “Eu reprezint proprietatea”. Un semn sigur al unui manager incompetent îl constituie folosirea repetată a autorităţii acordate, care se poate prezenta sub forma: “Vei asculta sau te vei fi concediat”.

Creşterea dimensiunii întreprinderii conduce la creşterea complexităţii 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 comparaţie cu cele mici, va creşte ponderea deciziilor strategice, scăzând ponderea deciziilor tactice, intervenind şi aplicarea pe o scară mai largă a delegării de autoritate. Acest proces va fi influenţat de dezvoltarea structurilor manageriale ale firmei, de creşterea interacţiunii întreprinderii cu mediul extern, mărirea gradului de complexitate a mediului intern, fundamentarea unui sistem informaţional etc. Se vor crea astfel condiţii pentru mai buna folosire a metodelor şi tehnicilor decizionale. Funcţia de decizie prezintă, de asemenea, o evoluţie ciclică, care se caracterizează printr-o intensitate ridicată, prezentând cote maxime la sfârşitul şi începutul perioadelor de activitate datorită concentrărilor activităţilor de previziune, planificare, control ale căror decizii se adaugă deciziilor manageriale curente.

2.4 Funcţia de coordonare-antrenare

2.4.1 Coordonarea

Coordonarea poate fi definită ca arta sau procesul de influenţare a indivizilor încât aceştia vor fi antrenaţi în procesul de îndeplinire a obiectivelor grupului. Coordonarea reprezintă procesul prin care un manager creează şi menţine armonia între activităţile, oamenii şi compartimentele pe care le are în subordine, pentru realizarea obiectivelor propuse în condiţii de performanţă superioară (Moga şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013)

Această funcţie are la bază celelalte funcţii manageriale:

- fără previziune munca devine haotică. Coordonarea realizată în aceste condiţii se bazează pe intuiţie;
- fără existenţa unei bune organizări doar o puternică autoritate poate reprezenta o bază pentru coordonare;
- fără control, angajaţii încep să creadă că managementul nu este interesat de buna desfăşurare a activităţii deoarece nimeni nu detectează şi corectează

erorile apărute. Fără existenţa feed-back-ului, nu poate fi posibilă informarea şi perfecţionarea.

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

Realizarea coordonării presupune o cunoaştere amănunţită din partea managerului a: structurii personalului din subordine, poziţiei acestuia în organizarea unităţii, sarcinilor şi atribuţiilor fiecărui post existent în structura organizatorică.

Manifestarea în practică a funcţiei de coordonare presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. determinarea sarcinilor şi atribuţiilor, competenţelor şi responsabilităţilor individuale;
2. stabilirea sistemului de comunicaţii;
3. determinarea standardelor de performanţă ale personalului;
4. proiectarea şi realizarea sistemului de legături între compartimentele de muncă;
5. precizarea modalităţilor de motivare a personalului.

David McClelland şi David Winter (1969) au descoperit că unii indivizi au o mai mare motivaţie pentru realizări decât alţii. Se consideră, astfel, că o cale simplă pentru a rezolva problemele motivaţionale constă în angajarea unor indivizi cu o înaltă nevoie pentru obţinerea de realizări. Soluţia nu este prea simplă, deoarece aceşti indivizi nu pot fi identificaţi cu uşurinţă. Uneori, chiar postul ocupat acţionează ca o barieră pentru obţinerea de realizări. Astfel, dacă slujba nu solicită individul, oferind puţine oportunităţi pentru creativitate, chiar în cazul în care acesta caută obţinerea de realizări, rezultatul final va fi o lipsă de motivaţie. Pentru a se obţine performanţă trebuie ca munca să prezinte următoarele caracteristici:

– sarcinile să fie solicitante, dar nu imposibile;

– să existe un feed-back clar şi concis;

– implicare în procesul de soluţionare a problemelor.

În general, se acceptă ideea că satisfacţia angajaţilor într-o organizaţie este invers proporţională cu mărimea organizaţiei. Întreprinderile mici şi mijlocii oferă condiţii pentru o mai bună implicare a lucrătorilor şi stabilire a unor relaţii mai

armonioase dintre aceştia. Există alte opinii conform cărora, deoarece întreprinderile mici şi mijlocii au grupuri mai mici de muncă, vor exista mai puţini indivizi de aceeaşi vârstă, gusturi, preocupări, deci mai puţine oportunităţi pentru legături informale.

Întreprinderile mici şi mijlocii oferă un climat superior relaţiilor umane şi satisfacţie în muncă faţă de întreprinderile mari, ceea ce contribuie la creşterea atractivităţii lor ca posibile locuri de muncă. Funcţia de coordonare în întreprinderile mici şi mijlocii poate fi influenţată pozitiv de existenţa canalelor scurte de comunicaţii manageri-angajaţi, de dimensiunile mici ale grupurilor de muncă, putând fi limitată de centralizarea autorităţii întreprinzătorului şi înclinaţia acestuia spre controlul total al întreprinderii.

Coordonarea activităţilor dintr-o unitate economică se realizează sub două forme: bilaterală, exercitată între un şef şi un subordonat, şi multilaterală, manifestată între un şef şi mai mulţi subordonaţi.

Coordonarea bilaterală are avantajul evitării distorsiunii informaţiilor, iar managerul poate cunoaşte imediat reacţia subalternilor. Dezavantajul constă în consumul mare de timp din partea managerilor.

Coordonarea multilaterală se realizează prin intermediul şedinţelor, reducându-se timpul de comunicare (Moga şi colab., biblioteca digitală ASE, 2013).

Coordonarea presupune existenţa unui proces care să asigure unitatea acţiunilor interdependente (Nistoreanu biblioteca digitală ASE, 2013).

Exemplu: în cadrul unui restaurant personalul din salonul de servire şi personalul de la bucătărie trebuie să acţioneze interdependent pentru realizarea obiectivului lor de activitate: servirea în condiţii satisfăcătoare a clienţilor.

2.4.2 Antrenarea

Antrenarea se manifestă prin totalitatea acţiunilor întreprinse de manager în vederea atragerii personalului pentru realizarea obiectivelor firmelor. Antrenarea personalului unei firme se bazează pe motivaţie.

Această funcţie presupune şi identificarea stimulilor care determină personalul să participe la realizarea eficientă a obiectivelor firmei.

În funcţie de modalitatea în care are loc corelarea dintre satisfacţiile personalului cu rezultatele obţinute se poate distinge: motivarea pozitivă şi motivarea negativă.

Locul deţinut de funcţia de antrenare este deosebit, având influenţe asupra personalului care va planifica, coordona, executa şi controla activitatea desfăşurată.

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

1. aprecierea efortului individual prin oferirea unui sentiment de apartenenţă a angajatului la întreprindere;
2. comunicarea obiectivelor întreprinderii şi participarea angajaţilor la formularea lor;
3. crearea unui sistem corespunzător de recompense şi sancţiuni;
4. desemnarea de responsabilităţi şi autoritate suplimentare angajaţilor;
5. oferirea condiţiilor pentru valorificarea aptitudinilor angajaţilor.

Trebuie avută în vedere relaţia satisfacţie-productivitate. Unii manageri consideră că dacă satisfacţia este înaltă, în mod automat activitatea se va desfăşura corespunzător. În realitate, cercetările au demonstrat că există o slabă corelaţie dintre satisfacţia în muncă şi productivitate. Indivizii pot găsi alte surse de satisfacţie în cadrul organizaţiei (discuţii, vizite etc.).

În organizaţiile din industria ospitalităţii, problematica satisfacţiei şi a existenţei unei atitudini favorabile faţă de muncă are o mai mare importanţă decât în

alte tipuri de organizaţii. Clientul nu face nici o distincţie între serviciul fizic (ospătarul serveşte preparatele culinare) şi modul în care serviciul este realizat (cu un zâmbet, amabil sau acru, posac). În momentul în care are loc evaluarea calităţii serviciului prestat, vor fi analizate global toate elementele componente ale serviciilor (elementele tangibile şi elementele intangibile). Angajaţii din acest domeniu sunt într-o mai mare măsură interdependenţi. De aceea, un criteriu pentru angajarea în acest domeniu constă în abilitatea de a lucra în echipă. Un angajat dificil, într-o poziţie cheie, indiferent dacă tratează sau nu direct cu clienţii, poate crea o stare de tensiune. În acelaşi timp, starea de spirit a angajatului se poate transmite clientului.

1.5. Funcţia de control-evaluare

Controlul reprezintă activitatea prin care managerii compară performanţele obţinute cu standardele propuse, descoperă şi analizează diferenţele existente şi iniţiază acţiuni de corectare. Obiectivele stabilite în etapa de planificare nu au nici un sens economic fără măsurarea performanţelor obţinute.

Caracteristicile sistemelor de control în industria ospitalităţii:

a) **sunt continue**; datele sunt corelate şi depozitate pe o bază continuă încât dacă unele activităţi se desfăşoară în mod neadecvat, datele pot fi analizate de management pentru corectarea acţiunii;

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

c) controlul are o permanentă **latură acţională**. Sistemele de control şi cele informaţionale sunt similare, dar sistemul de control nu numai că include informaţii dar asigură şi acţiuni corective.

Orice manager trebuie să-şi conceapă activitatea din perspectiva a trei activităţi:

1. realizarea propriilor sarcini;
2. pregătirea altcuiva pentru eventuala preluare a propriilor atribuţii;
3. propria pregătire pentru o poziţie ierarhică superioară.

Datorită omniprezenţei elementului uman în industria ospitalităţii, controlul are ca element central – angajaţii. Controlul se poate referi atât la costul muncii, dar şi la alte elemente mai puţin tangibile, cum ar fi: dezvoltarea potenţialului resurselor umane, satisfacţia în muncă. Controlul asupra angajaţilor înseamnă că fiecare trebuie să cunoască foarte bine fişa postului, care trebuie să includă abilităţile necesare pentru îndeplinirea în bune condiţii a atribuţiilor precum şi locul postului respectiv în organigramă. El trebuie să fie orientat spre evidenţierea punctelor tari şi slabe ale angajaţilor, a zonelor în care trebuie să intervină îmbunătăţiri. În final, controlul va conduce la crearea unei forţe de muncă loiale şi pregătite, la un nivel minim posibil al costurilor cu munca, fără a împiedica însă realizarea unor servicii de calitate.

Conform teoriei tradiţionale controlul are două părţi: direcţionarea personalului şi a activităţilor derulate de către aceştia; măsurarea performanţei.

Măsurarea performanţei la locul de muncă se realizează în patru etape:

a) stabilirea obiectivelor;
b) măsurarea performanţelor;
c) comparare şi analiză;
d) luarea de măsuri corective.

a) **Stabilirea obiectivelor**: cele specifice industriei ospitalităţii în care cele referitoare la calitate ocupă o pondere deosebită. Definirea calităţii în turism este problematică deoarece este dificil să standardizezi calitatea (de exemplu, cea a preparatelor culinare) şi este greu să cuantifici aspectele personale ale serviciului cum ar fi amabilitatea, cooperarea. În alimentaţie de exemplu, standardele se pot referi la cantităţi (controlul porţiilor, a meniurilor prime).
b) **Măsurarea performanţelor**: trebuie avute în vedere limitele costurilor acestei activităţi. De exemplu, timpul petrecut de un manager pentru analiza activităţii subordonaţilor poate fi mai scump decât pierderea eventuală din cauza activităţii nesupravegheate a angajaţilor. Apar probleme la măsurarea indicatorilor calităţii, cuantificarea exactă a influenţei inflaţiei etc.

c) **Comparare şi analiză**: trebuie să ave, în vedere funcţia preventivă a controlului, deoarece în lipsa aplicării ei, consecinţele pentru organizaţie pot fi grave. Managerul trebuie să-şi stabilească propriul sistem de toleranţă înainte de a lua acţiunile corective.

d) **Luarea de măsuri corective**: managerul trebuie să reducă discrepanţele dintre obiective şi rezultate lansând anumite acţiuni: schimbări de personal, ale fişei postului, o mai mare implicare din partea managerului.

Teoria tradiţională a controlului a fost criticată de ştiinţele behavioriste. Ele consideră că relaţia responsabilitate-autoritate sau superior-subordonat limitează acţiunile subordonaţilor. Behavioriştii afirmă că însuşi controlul trebuie să reprezinte un obiectiv dezirabil, formulat de către grup.

O tehnică modernă se referă la *abordarea piramidală*. Topul piramidei reprezintă managementul, iar baza angajaţii. În loc ca rapoartele elaborate de compartimentele funcţionale să fie trimise spre topul managerial, lucrătorii au mai întâi acces la ele. Ei pot în acest mod să realizeze unele corecţii în activitatea desfăşurată, înainte ca managementul să intervină prin intermediul controlului. Lucrătorii sunt încurajaţi să-şi corecteze greşelile înainte ca ele să ajungă în atenţia managementului.

Controlul furturilor constituie o problemă centrală în industria ospitalităţii.

Furturile interne (ale angajaţilor) – se consideră că dacă există relaţii între angajaţi şi management, şansele de apariţie a lor sunt reduse fără ca ele să dispară. Conform unor studii realizate în SUA, circa 85% dintre angajaţi şi-au însuşit unele lucruri din cadrul organizaţiei şi că dacă apare posibilitatea de a fura o vor fructifica. Însuşi managementul are aceleaşi preocupări – 62% ("steal pigeons" – prin care angajaţii pe cei care fură).

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

De reținut!

1. IMM **respectă toate principiile şcoli clasice** de organizare a întreprinderii, însă **necesită o flexibilitate** sporită în aplicarea lor.

2. În general, **activitatea de previziune** se realizează, în cadrul IMM, **în mod empiric**, fără, la relativa discreţie a managerului.

3. În majoritatea întreprinderilor mici se regăsesc **structuri organizatorice simple**, ierarhice, tendinţa generală este **evitarea structurile organizatorice excesiv** birocratice.

4. Coordonarea este foarte prezentă în conducerea IMM, exercitată chiar mai mult decât previziunea şi organizarea, o bună coordonare într-o IMM **depinde foarte mult de calitatea comunicării**. În general, abilitatea de a comunica clar este crucială pentru un bun management.

5. Aspectul cel mai important în IMM este acela că **exercitarea controlului** are un puternic **impact motivaţional**, tocmai pentru faptul că este desfăşurat chiar de întreprinzător.

Probleme propuse

1. Precizaţi particularităţile funcţiei de organizare în cadrul uniţilor turistice.
2. Precizaţi care sunt etapele de măsurare a performanţei unităţilor din industria ospitalităţii.
3. Motivaţi şi exemplificaţi caracteristicile funcţiei de control în cadrul industriei ospitalităţii.
4. Precizaţi particularităţile funcţie de antrenare-coordonare în industria ospitalităţii.
5. Care sunt caracteristicile funcţiei de planificare?
6. Presupunând că sunteţi managerul unui restaurant de 200 de locuri, clasificat la 4 stele, exemplificaţi modul în care puneţi în practică funcţiile managementului.

7. Presupunând că sunteţi managerul unui hotel de 3 stele, situat pe litoralul Mării Negre, cu o capacitate de 250 de camere, exemplificaţi cum aplicaţii funcţiile managementului în sezon. Dar în extrasezon?
8. Presupunând că sunteţi managerul unei agenţii de turism cu 20 de angajaţi, exemplificaţi cum aţi aplica funcţia de planificare. Dar cele de organizare şi coordonare?
9. Presupunând că sunteţi şeful de sală într-un restaurant de 4 stele din Cluj-Napoca, cu o capacitate de 180 de locuri. Explicaţii care sunt obiectivele pe care vi la propuneţi ca şi şef de sală. Cum motivaţi personalul din subordine pentru îndeplinirea obiectivelor?

Bibliografie

1. **Bălăşoiu, Victor, Eugen Dobânda, Oscar Snak** (2003): „Managementul calităţii produselor şi serviciilor în turism”, Editura Orizonturi Universitare, Timişoara, România
2. **Emilian, Radu (coord), Gabriela Ţigu, Olimpia State şi Laur Emilian (2013)**: „Fundamentele managementul firmei”, Biblioteca digitală ASE
3. **Merce, Emilian, Ileana Andreica, Felix H. Arion, Diana E. Dumitraş, Cristina B. Pocol (2010)**: „Management şi gestiunea unităţilor economice cu profil agricol”, Editura Digital Data Cluj, România
4. **Moga, Toader, Carmen Valentina Rădulescu (2013)**: „Fundamentele managementului”, Biblioteca digitală ASE
5. **Nistoreanu, Puiu (2013)**: „Management în turism servicii”, Biblioteca digitală ASE
6. **Niţă, Valentin** (2002): „Managementul serviciilor de cazare şi catering”, Editura Tehnopress, Iaşi, România

CAPITOLUL 3

FUNCŢIILE ÎNTREPRINDERII DE TURISM

Structură capitol

3.1 Funcţia de cercetare dezvoltare
3.2 Funcţia de producţie
3.3 Funcţia comercială
3.4 Funcţia financiar-contabilă
3.5 Funcţia de personal
3.6 Funcţia de marketing

Obiective:

1. Înțelegerea particularităţilor funcţiilor întreprinderii de turism
2. Însuşirea particularităţilor modului de implementare a funcţiilor de turism
3. Înţelegerea modului de funcţionare a sistemului funcţiilor întreprinderii

În practica toate funcțiunile întreprinderii se afla în strânsă interdependenta, se întrepătrund şi se completează reciproc, formând sistemul organizării procesuale.

Funcțiunile întreprinderii se condiționează reciproc şi integrarea lor permite întreprinderii să reacționeze corespunzător la solicitările mediului, sa evolueze eficient si să se dezvolte continuu.

În momentul începerii activității economice, întreprinderea parcurge stadiul de cercetare si dezvoltare al activităţii-funcţiunea de cercetare dezvoltare.

Aceasta etapa se concretizează în faza de aprovizionare a ciclului economic.

După ce firma s-a aprovizionat cu materiile prime şi materialele necesare, se va trece la producție – funcțiunea de producție. În cadrul unităţilor de cazare funcţia de producţie se suprapune peste funcţia comercială. Producţia unităţilor de cazare este reprezentată de numărul de camere sau locuri vândute, în funcţie de politica de închiriere practicată (a camerei sau a locului).

Odată ce produsele au fost realizate, se urmărește comercializarea lor în vederea recuperării cheltuielilor si obținerii de profit – funcțiunea comercială.

Urmărirea rezultatelor activității desfășurate reprezintă un proces foarte important pentru orice întreprinzător. Aceasta analiza este urmărita de funcțiunea financiare contabila .

După remunerarea personalului – funcțiunea de personal - în urma muncii depuse, se poate începe o noua activitate.

În cazul în care în cadrul funcțiunii comerciale apar neregularităţi sau unele perturbări ale activităţii de aprovizionare, atunci se perturba si activitatea funcţiunii de producţie şi deci si activitatea de pregătire, lansare şi programare a producției.

În cazul în care apar unele perturbări în cadrul funcţiunii de producție , atunci se va perturba activitatea întregii întreprinderi. Se vor înregistra pierderi la nivelul întreprinderii, se va obține mai puțin profit şi nu se vor mai putea recupera cheltuielile făcute pentru obținerea producției.

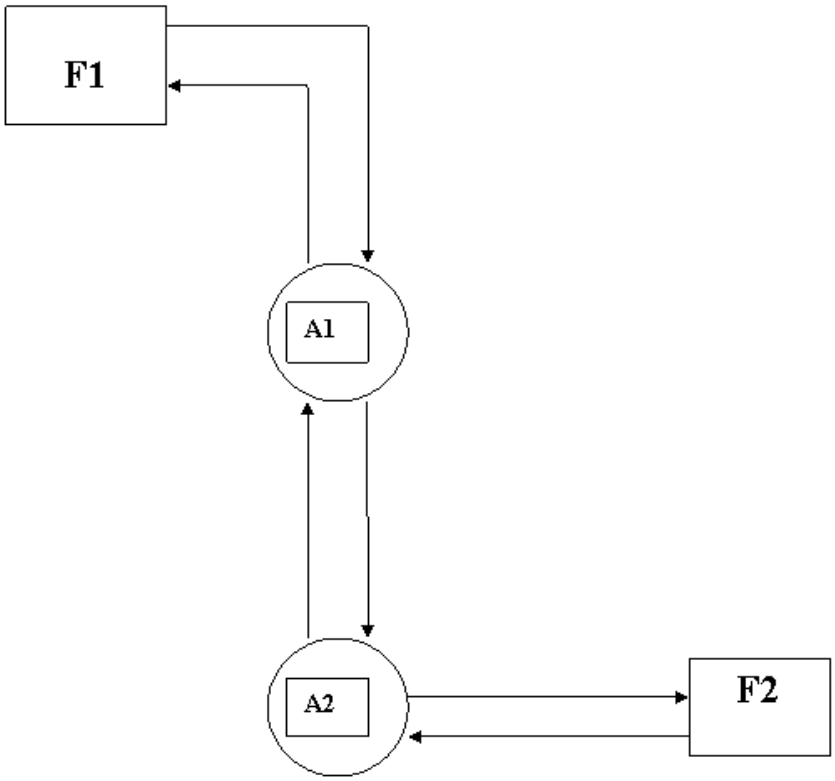


Figura 3.1 Sistemul funcţiilor întreprinderilor

Unde :

F1 – funcţiunea comercială;

A1 – activitatea de aprovizionare din cadrul funcţiunii comerciale;

F2-functiunea de producţie;

A2- activitatea de programare, lansare, urmărire a producţiei.

Cele mai importante funcţii ale oricărei întreprinderi care se regăsesc chiar şi în obiectivele sale sunt acelea de a vinde, a cumpăra şi a utiliza factorii de producţie de care dispune. În acest context, funcţia reprezintă un ansamblu de activităţi şi procese de muncă omogene desfăşurate de un personal de specialitate folosind metode şi tehnici specifice în scopul realizării obiectivelor întreprinderii.

Având un caracter dinamic, funcţiile unei întreprinderi se modifică odată cu dezvoltarea economică ţinând cont de amplificarea dimensiunilor firmei, de încorporarea de noi atribuţii şi sarcini precum şi de teoriile şi concepţiile privind

managementul firmei.

3.1 Funcţia de cercetare dezvoltare

Această funcţie se realizează ca un proces complex, orientat permanent spre promovarea progresului tehnic, în scopul atingerii unor obiective pe termen mediu şi lung. Se poate afirma că funcţia de cercetare-dezvoltare vizează trei mari categorii de activităţi: cercetare, prognoză şi dezvoltare.

Activitatea de cercetare şi dezvoltare a devenit factorul principal care influenţează nu numai dezvoltarea economiei în ansamblu, ci şi fiecare întreprindere în parte. În cadrul cercetării se pot distinge:

a) **cercetări fundamentale** care includ toate activităţile care sunt îndreptate către progresul cunoştinţelor ştiinţifice şi care nu au un obiectiv specific, dar care pot fi totuşi orientate către domenii în care întreprinderea are un interes comercial real sau este pe cale să apară un astfel de interes;

b) **cercetări aplicative bazate pe obiectivele firmei** faţă de rezultatele cercetării;

c) **studii de dezvoltare** care au ca scop concretizarea cercetărilor fundamentale şi aplicative în produse sau servicii care pot fi comercializate rentabil. De exemplu, turismul este interesat de aplicarea folosirii cartelelor pentru deschiderea automată a uşilor de la ca, marile hotelurilor, ca şi folosirea cartelei pentru funcţionarea aparatelor electrice în camere.

Avantajele sunt mari pentru unitatea hotelieră, deoarece scad cheltuielile cu energia electrică. Ca urmare, este controlată funcţionarea sistemului de aer condiţionat, încălzire, care nu mai funcţionează atât timp cât turistul nu se află în cameră. Nu mai există frigidere şi, prin aceasta, turiştii trebuie să folosească mai mult restaurantul unităţii şi să utilizeze doar produse proaspete.

În funcţie de modul de raportare la piaţă, funcţia de cercetare-dezvoltare poate avea una din următoarele caracteristici:

a) **cercetare şi dezvoltare cu caracter de ofensivă** care poate avea ca scop pătrunderea şi preluarea unei noi pieţe de desfacere sau pentru a monopoliza o piaţă nouă.

b) **cercetare şi dezvoltare cu caracter de defensivă** rezultă din cerinţele pieţei dea recupera rămânerile în urmă faţă de concurenţă.

În funcţie de timpul avut în vedere, activitatea de cercetare-dezvoltare a firmei poate fi:

a) **cercetare şi dezvoltare pe termen lung** care se concretizează, de regulă, prin aceea că nu poate fi comercializată imediat. De cele mai multe ori, timpul de concretizare a ei este mai mare de 36 de luni, deoarece nu sunt încă pregătite nici piaţa de desfacere şi nici toate componentele întreprinderii.

b) **cercetare şi dezvoltare pe termen mediu** - care permite valorificarea rezultatelor cercetării într-un interval de 1-3 ani. Acest interval de timp este necesar întreprinderii pentru a reduce stocurile de produse al căror interes scade pe piaţă, ca şi pentru pregătirea pieţei pentru noile produse;

c) **cercetare şi dezvoltare pe termen scurt** – concretizat în rezultate care pot fi introduse în serviciile de vânzare ale firmei şi care aduc profituri suplimentare. De exemplu, cercetarea „ciclului de viaţă" al fiecărui produs, inclusiv produs turistic, trebuie să nu lase întreprinderea de a fi pusă în situaţia să constate abia de la piaţă că produsul său, din punct de vedere al vieţii sale, se află în faza de „declin".

Experienţa arată că este importantă organizarea cercetării pe teme, organizare care permite regruparea funcţiilor de cercetare, în funcţie de cerinţele temei şi care poate să se alieneze mai uşor obiectivelor întreprinderii. În acelaşi timp, se acordă o mare atenţie şi cerinţelor clienţilor, deoarece dacă clienţii nu sunt satisfăcuţi, nu mai există nici o raţiune pentru ca întreprinderea să mai funcţioneze.

În cadrul unei întreprinderi de turism, un obiectiv permanent (aşa cum s-a prezentat anterior) îl reprezintă perfecţionarea continuă a „produsului său", respectiv a ansamblului activităţilor prin care acest produs se realizează; aceasta reprezintă în esenţă funcţia de cercetare-dezvoltare a unei întreprinderi de turism.

Activităţile care aparţin acestei funcţii sunt:

- cercetarea ştiinţifică (creaţia, inovaţia);
- investiţiile;
- modelarea produselor şi serviciilor;
- organizarea producţiei şi a muncii.

Complexă şi eterogenă, activitatea turistică se remarcă printr-o varietate de forme de manifestare ceea ce se poate regăsi în anumite particularităţi ale funcţiei de cercetare-dezvoltare.

Exemplu:
- majoritatea profesiilor din turism, îndeosebi cele care presupun interacţiunea cu turiştii impun cunoaşterea satisfăcătoare sau chiar performantă a limbilor străine (element decisiv pentru informarea şi orientarea turiştilor), pentru crearea unei ambianţe atrăgătoare şi plăcute;
- în cazul exercitării unor anumite profesii în turism (recepţioner, ghid, administrator) se impune cunoaşterea de elemente care presupun orientarea turiştilor: buna cunoaştere a împrejurimilor, a obiectivelor turistice şi a mijloacelor de transport, capacitate şi abilitate deosebită de comunicare cu turiştii români şi străini în orice situaţie;
- însuşirile necesare exercitării unei profesii în turism pot avea caracter fizic – însuşire fizică plăcută, ţinută agreabilă, îngrijită, comportament politicos, civilizat, atent precum şi caracter moral – competenţă, sobrietate, corectitudine, conştiinţă profesională etc.

Cele prezentate mai sus, precum şi adaptarea permanentă a întreprinderii la cuceririle ştiinţei şi tehnicii, la modificările survenite în comportamentul turiştilor cu privire la preferinţele şi la deprinderile acestora impun necesitatea existenţei funcţiei de cercetare-dezvoltare în cadrul unei întreprinderi de turism (Ionescu şi colab., 2002).

Scopul acestei funcţii, este de deţinere şi prelucrare a informaţiilor ştiinţifice necesare adaptării sistemelor oricărei întreprinderi la cerinţele mediului aflat într-o continuă schimbare. Ca o particularitate acestei funcţii în cadrul hotelurilor se poate aminti faptul că aceasta se manifesta la toate nivelurile ierarhice, în diferite grade de complexitate.

3.2 Funcţia de producţie

Această funcţie presupune toate activităţile de bază, auxiliare şi de servire cu ajutorul cărora se realizează transformarea materiilor prime, materialelor în produse/servicii finite, produse/servicii intermediare, lucrări sau servicii în cadrul unei întreprinderi.

Comparativ cu alte întreprinderi aparţinând altor sectoare ale economiei, într-o întreprindere turistică, această funcţie prezintă următoarele particularităţi:
- funcţia de producţie presupune activităţi şi subactivităţi diverse şi eterogene, având fiecare propria sa tehnologie;
- marea majoritate a activităţilor cuprinse în această funcţie sunt efectuate şi realizate la solicitarea şi comanda consumatorului de turism şi în prezenţa sa.

În domeniul turistic, procesul de transformare a resurselor economice în servicii şi produse turistice reprezintă de fapt funcţia de producţie a întreprinderii de turism.

Funcţia de producţie cuprinde următoarele activităţi:

- executarea propriu-zisă a serviciilor, executarea şi realizarea unor produse turistice sau exploatarea unor subansamble aparţinând bazei tehnic0-materiale turistice;
- managementul activităţii de prestaţie turistică;
- activitatea de producţie auxiliară care participă la realizarea serviciilor turistice;
- verificarea calitativă a produselor şi serviciilor turistice;
- întreţinerea şi repararea utilajelor din turism.

Funcţia de producţie turistică nu poate fi apreciată singular, ci corelată cu celelalte funcţii ale întreprinderii.

În cadrul unităţilor de alimentaţie publică funcţia de producţie se concretizează în preparatele servite clienţilor. Realizarea funcţiei de producţie cu ce comercială în acelaşi timp este o caracteristică a alimentaţiei publice.

3.3 Funcţia comercială

Această funcţie este strict corelată cu funcţia de producţie deoarece producţia se „realizează” numai prin vânzare.

Activităţi specifice:

- cunoaşterea pieţelor şi surselor de aprovizionare pentru categoriile de produse;
- identificarea, selecţionarea furnizorilor şi negocierea cu aceştia;
- fixarea preturilor si tarifelor de vânzare;
- alegerea formelor de vânzare;
- promovarea imaginii întreprinderii de turism şi a produselor şi serviciilor comercializate;
- asigurarea rentabilităţii comerciale;
- atingerea unei cote de piaţă.

Principalele subfuncţii care se regăsesc aici sunt: subfuncţia de aprovizionare şi vânzare.

Activitatea de aprovizionare cuprinde:

- întocmirea necesarului de produse şi procurarea produselor şi serviciilor necesare întreprinderii (în condiţii optime de preţ, calitate, termen şi securitate);
- cunoaşterea pieţelor (implicit a caracteristicilor produselor/serviciilor);
- identificarea şi negocierea cu furnizorii;
- programarea şi eşalonarea comenzilor şi lucrărilor.

Activitatea de vânzare presupune:

- identificarea segmentelor de piaţă şi a nevoilor consumatorilor de turism;
- constituirea sortimentului de produse şi servicii turistice;
- desfacerea mărfurilor şi produselor turistice.

3.4 Funcţia financiar contabilă

Această funcţie este formată din activităţile cu ajutorul cărora se obţin şi se folosesc mijloace financiare necesare întreprinderii, precum şi înregistrarea şi evidenţierea în expresie valorică a fenomenelor economice ce se desfăşoară în cadrul acesteia.

Funcţia financiar-contabilă cuprinde activităţi grupate astfel: activităţi financiare şi activităţi contabile.

Activităţile financiare cuprind: planificarea contabilă; decontarea; salarizarea; operaţiuni casă; control financiar intern; analiza economică.

Activităţile contabile cuprind: înregistrarea formelor economice în documentele de evidenţă primară; înregistrarea fenomenelor economice în conturi; calculaţii, preţuri modelări.

3.5 Funcţia de personal

Dezvoltarea bazei tehnico-materiale a turismului şi sporirea volumului de prestaţii în scopul satisfacerii cerinţelor diferitelor categorii de turişti au determinat creşterea considerabilă a numărului de persoane angrenaţi în prestarea acestor servicii. În acest context, o sarcină deosebită o reprezintă formarea şi perfecţionarea personalului care asigură serviciile turistice.

Activităţile menite să asigure şi să dezvolte resursele umane necesare unei întreprinderi turistice reprezintă funcţia de personal.

Aceste activităţi sunt: planificarea necesarului de personal, recrutarea, selecţia, încadrarea, formarea profesională, perfecţionarea, motivarea, promovarea, retribuirea şi protecţia personalului.

Într-o mare întreprindere economică planificarea necesarului de forţă de muncă se face prin analiza structurii organizatorice, de către cadrele de conducere, şi a măsurii în care aceasta corespunde atât sarcinilor de muncă din prezent, cât şi a modificărilor care pot fi anticipate.

Activitatea de recrutare a personalului este axată pe găsirea surselor de muncă, care să satisfacă cerinţele şi îndatoririle specifice unui anumit post. Ea implică de asemenea utilizarea unor mijloace de atragere a unui număr suficient de solicitanţi pentru a crea o bază în vederea selecţiei adecvate a celor mai capabili şi mai productivi.

Recrutarea se poate efectua:

- din cadrul personalului existent al întreprinderii de turism prin trecerea în revistă a personalului existent, respectiv creşterea potenţialului profesional şi promovarea acestuia şi solicitarea unor propuneri şi referinţe privind eventuali noi angajaţi chiar din partea salariaţilor existenţi.
- din afara întreprinderii (de exemplu, universităţile şi colegiile reprezintă indiscutabil o sursă deosebit de importantă de solicitanţi pentru cele mai importante posturi din economie, turism, industrie etc.). Întreprinderile care angajează elevi şi studenţi în cadrul lor în timpul verii, îşi dezvoltă astfel nişte foarte bune relaţii, care pot fi valorificate în vederea recrutării. Dacă tânărul este plăcut impresionat de experienţa pe care o face în această perioadă, el va împărtăşi această impresie colegilor de şcoală. Adeseori tânărul care îşi petrece o vară ca angajat al unei întreprinderi de turism va dori să se întoarcă definitiv în cadrul ei, prin ocuparea permanentă a unui post (de exemplu, ospătar sau recepţioner), astfel având loc formarea profesională şi perfecţionarea acestuia.

Funcţia de personal are o importanţă deosebită în cadrul unităţilor din industria turistică, datorită rolului pe care resursa umană îl are prestarea serviciului turistic. Personalul din industria turistică trebuie să dea dovadă de amabilitate, discreţie, operativitate, empatie, promptitudine în servirea turiştilor.

Obiectivele funcţiei de personal (şi pentru o întreprindere turistică) sunt:

- cunoaşterea şi estimarea nevoilor de personal în turism;
- identificarea surselor prin care se poate acoperi nevoia de personal;
- recrutarea personalului;

- organizarea de acţiuni în scopul ridicării profesionale în strictă corelaţie cu nevoile întreprinderii turistice.

Caracterul deosebit al profesiilor în turism îşi pun amprenta asupra activităţilor de recrutare a personalului cât şi asupra activităţilor ce presupun formarea profesională. Prin stabilirea şi respectarea raportului între formarea profesională şi utilizarea sa, învăţământul are un rol decisiv în formarea personalului în domeniul turismului, îndeosebi a celui managerial şi cu activitate permanentă.

3.6 Funcţia de marketing

Totalitatea activităţilor care presupun cunoaşterea mediului şi adaptarea activităţii întreprinderii la dinamica acestuia sunt reunite in cadrul funcţiei de marketing a oricărei întreprinderi (inclusiv cea turistică).

Activităţile extrem de complexe grupate în această funcţie pot fi clasificate astfel:

- investigarea şi cunoaşterea mediului economico-social al întreprinderii turistice, respectiv a cererii, nevoii şi comportamentului consumatorilor în turism (cercetări de marketing); aceste activităţi au drept scop dimensionarea corectă a cererii turistice, localizarea sa geografică, descrierea modului de manifestare a acesteia etc.
- formularea şi identificarea obiectivelor formulate de piată, precum şi alegerea strategiilor necesare atingerii acestor obiective;
- elaborarea programelor de marketing turistic care includ optica privind activitatea desfăşurată de întreprinderea turistică;
- desfăşurarea de activităţi propriu-zise de marketing turistic: orientarea politicii de produs, de preţ, de distribuţie, efectuarea acţiunilor turistice promoţionale etc.

Funcţia de marketing a unei întreprinderi întrevede viitorul, efectuează prospectarea pieţei şi proiectează mijloacele şi eforturile pentru obţinerea unui profit maxim.

De reţinut!

1. Funcţia de cercetare-dezvoltare se manifestă la toate nivelurile ierarhice în cadrul hotelurilor.
2. **Funcţia de producţie** este **cea mai importantă** funcţie a întreprinderii în cadrul unităţilor hoteliere.
3. **Funcţia de producţie şi funcţia comercială** au loc **concomitent** în cadrul unităţilor de **alimentaţie publică**.

Probleme propuse

1. Enumeraţi principalele funcţii ale întreprinderii de turism.
2. Descrieţi funcţia de cercetare-dezvoltare a întreprinderii de turism.
3. Care sunt particularităţile funcţiei de producţie ?
4. Descrieţi activităţile de aprovizionare şi de vânzare ale funcţiei comerciale.
5. Care sunt activităţile incluse în funcţia financiar-contabilă ?
6. Care sunt condiţiile sine-qua-non pentru bunul mers al activităţii de servire turistică?
7. Enumeraţi activităţile grupate în funcţia de marketing.

Bibliografie

1. **Bălăşoiu, V., Dobândă, E., Snak, O**. (2003): Managementul calităţii produselor şi serviciilor în turism, Editura Orizonturi Universitare, Timişoara, 2003;
2. **Ionescu, I., Ionaşcu, V., Popescu, M**. (2002): Economia întreprinderii de turism şi comerţ, Editura Uranus, Bucureşti, 2002;
3. **Maynard, H. B.** (1972) Conducerea activităţii economice (Conducerea şi administrarea resurselor umane), Editura Tehnică, Bucureşti
4. **Olteanu, V.** (1999): Economia întreprinderii turistice şi comerciale, Universitatea Creştină „Dimitrie Cantemir”, Facultatea de Management Turistic şi Comercial, Bucureşti, 1999.

CAPITOLUL 4

INDICATORII ACTIVITĂȚII TURISTICE

Structură

4.1 Necesitatea cuantificării fenomenului turistic la nivel micro-economic
4.2 Indicatorii ofertei turistice
4.3 Indicatorii cererii turistice
4.4 Indicatorii relației cerere-ofertă
4.5 Indicatorii de eficiență economică ai activității

Obiective:

1. Înțelegerea utilizării indicatorilor activității turistice
2. Definirea conceptelor de ofertă și cerere turistică
3. Utilizarea și interpretarea indicatorilor ofertei turistice și cererii turistice

4.1 Necesitatea cuantificării fenomenului turistic la nivel micro-economic

Înregistrarea activității turistice la nivelul companiilor de turism este importantă pentru planificarea activităților viitoare. În cadrul firmelor de turism mici, deși acest proces este mai puțin complicat, decât în cadrul marilor companii, din cauza lipsei de experiență a întreprinzătorilor înregistrarea fenomenului turistic ridică probleme, fiind un proces deficitar.

Marile lanțuri hoteliere, companii aeriene folosesc programe speciale de înregistrate a activității turistice. Datele colectate cu ajutorul acestor soft-uri specializate le oferă o imagine clară a activității în orice moment al zilei.

Bineînțeles că implementarea unor asemenea soft-uri de specialitate, implică un efort financiar, pe care micile companii nu și-l permit din varii motive: activitate turistică relativ redusă, care generează și resurse financiare limitate, lipsa de interes din partea întreprinzătorilor etc.

Indicatorii turistici, care se utilizează la nivel micro-economic, sunt aceeași cu cei utilizați la nivel macro-economic, dar într-o forma detaliată. Utilizarea acestora permite o analiză aprofundată a activității turistice și a factorilor care o influențează (Bădița *et al.*, 2005).

Indicatorii turistici oferă informații cu privire la perioadele de sezon, performanța financiară a firmei etc.

4.2 Indicatorii ofertei turistice

4.2.1 Conceptul de ofertă turistică

Oferta turistică poate fi definită generic ca fiind ansamblu serviciilor turistice care contribuie la satisfacerea nevoilor turiștilor.

Neacșu *et al.* (2011) definește oferta ca fiind: ”ansamblul elementelor care concură la obținerea produsului turistic, respectiv: potențialul turistic natural și antropic și condițiile socio-economice concrete de valorificare, structurile de

primire turistică, bunurile materiale, forța de muncă specializată, infrastructura generală și specifică, condițiile de comercializare."

Potențialul turistic natural și antropic este reprezentat de totalitatea atracțiilor turistice (naturale sau antropice) care prin valorificare pot contribui la dezvoltarea unei destinații turistice.

Structurile de primire turistică reprezintă totalitatea unităților de cazare, unităților de alimentație publică, baze de tratament și agrement.

Bunurile materiale reprezintă totalitatea materiilor consumate în vederea pregătirii și prestării produselor turistice.

Infrastructura generală cuprinde totalitatea căilor de comunicații, rețele de alimentare cu apa și canalizare, energie electrică și termică.

Infrastructura turistică reprezintă acele utilități dezvoltate special pentru practicarea turismului (de exemplu: pârtiile de schi).

Schematic definiția de mai sus, poate fi sintetizată astfel:

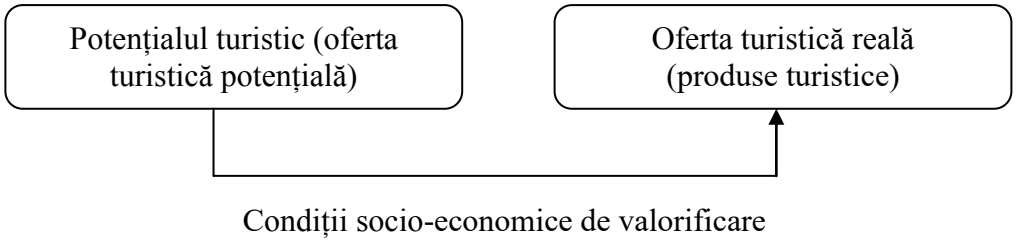


Figura 4.1 Relația dintre oferta turistică potențială și oferta turistică reală

Altfel spus, potențialul turistic, respectiv materia prima, în condiții de valorificare socio-economică se va transforma în diverse produse și servicii turistice (Neacșu *et al.,* 2011).

La nivel micro-economic oferta turistică este reprezentată de către capacitățile diferitelor unități de cazare, de transport, de alimentație.

Vânzarea produselor turistice, conduce mai departe la transformarea ofertei turistice reale în producție turistică.

Oferta turistică și producția turistică prezintă anumite particularități:

- Producția turistică nu poate exista în afara ofertei turistice

- Producția turistică este mai mică, cel mult egala cu oferta turistică
- Oferta turistică este fermă, de sine stătătoare, pe când producția turistică există doar in condițiile în care există consumul turistic (Bădiță *et al.,* 2005).

Indicatorii ofertei turistice se pot clasifica în: indicatorii bazei materiale și indicatorii forței de muncă.

4.2.2 Indicatorii bazei materiale

Baza materială este constituită din totalitatea mijloacelor de cazare, alimentație, tratament, agrement și transport care contribuie la satisfacerea nevoilor de turism ale consumatorilor.

a) **Indicatorii capacității de cazare**

Capacitatea de cazare existentă (C.C.E.): reprezintă numărul de camere, respectiv de locuri din cadrul unei structuri de primire turistică, care se găsesc înscrise în anexa certificatului de clasificare al unității turistice.

Capacitatea de cazare instalată (C.C.I.): reprezintă numărul teoretic de zile-camere, respectiv numărul de zile-locuri pe care unitatea le poate oferi spre închiriere turiștilor în perioada în care funcționează. Capacitatea de cazare instalată se mai numește și oferta teoretică a unității turistice.

C.C.I.C. = nr. de camere existente x nr. de zile în care unitatea funcționează [4.1]

C.C.I.L. = nr. de locuri existente x nr. de zile în care unitatea funcționează [4.2]

Altfel spus capacitatea de cazare instalată este egală cu produsul dintre capacitatea existentă și numărul de zile în care unitatea funcționează.

Capacitatea de cazare funcțională (C.C.F.): reprezintă numărul real de zile-camere, respective de zile-locuri pe care unitatea le oferă spre închiriere turiștilor în perioada în care funcționează. Capacitatea de cazare instalată se mai numește și oferta reală a unității turistice (Bădița *et al.,* 2005; Lupu, 2010*).*

C.C.F.C. = nr. de camere funcționale * nr. de zile în care unitatea funcționează [4.3]

C.C.F.L. = nr. de locuri funcționale * nr. de zile în care unitatea funcționează [4.4]

Capacitatea de cazare funcțională este întotdeauna mai mică sau cel mult egală cu capacitatea de cazare instalată. Diferențele între cele două apar, în momentul în care pe durata în care unitatea funcționează, o parte din camere din motive obiective (acțiuni de reparații, dezinsecții) au fost scoase din circuitul turistic.

Altfel spus capacitatea de cazare de funcțională se poate determina ca diferență între capacitatea de cazare instalată și numărul de zile-camere, respectiv zile-locuri care au fost scoase din circuitul turistic.

Exemplu: Un hotel dispune de 25 de camere duble. Durata de funcționare a hotelului este de 365 zile/an. La nivelul anului trecut în luna aprilie (30 de zile), 5 camere au fost scoase din circuitul turistic. Calculați și interpretați indicatorii capacității de cazare.

Rezolvare:
Capacitatea de cazare existentă:
C.C.E.C. = 25 de camere
C.C.E.L. = 25 de camere x 2 locuri/cameră = 50 de locuri

Capacitatea de cazare instalată:
C.C.I.C. = 25 camere x 365 zile = 9125 zile – camere
C.C.I.L = 50 locuri x 365 zile = 18.250 zile – locuri

Capacitatea de cazare funcțională:
C.C.F.C. = 20 camere x 365 zile + 5 camere x (365 zile – 30 zile) = 8975 zile – camere
C.C.F.L. = 40 locrui x 365 zile + 10 locuri x (365 zile – 30 zile) = 17.950 zi –locuri
Sau
C.C.F.C. = 9125 zile – camere – 5 camere x 30 de zile = 8975 zile – camere
C.C.F.L. = 17.950 zile – locuri – 10 locuri x 30 zile = 17.950 zile – locuri

Interpretare: Hotelul dispune de 25 de camere duble, respectiv 50 locuri. Pe durata de funcționare a unui an de zile capacitatea maximă teoretică care poate fi oferită spre închiriere turiștilor este de 9.125 zile-camere, respectiv 18.250 zile-

locuri. La nivelul perioadei analizate, din motive obiective, în luna aprilie 5 din camere au fost scoase din circuitul turistic. Aceasta a afectat oferta reala a hotelului, fiind mai mică decât oferta teoretic cu 150 de zile-camere, respectiv cu 300 zile-locuri.

b) **Indicatorii unităților de alimentație**

Capacitatea existentă: reprezintă numărul de locuri la mese de care dispune unitatea de alimentație. La fel ca și în cazul unităților de cazare, capacitatea restaurantului este trecută în anexa certificatului de clasificare.

Capacitatea de maximă de servire (C.M.S.): reprezintă numărul de maxim teoretic de clienți pe care un restaurant îi poate servi în cadrul programului de funcționare. La fel ca și capacitatea de cazare instalată, capacitatea maximă de servire a unei unități de alimentație publică constituie oferta teoretică a restaurantului.

C.M.S. = nr. de locuri x nr. ore funcționare/timp mediu de servire a unei mese [4.5]

Capacitatea reală de servire (C.R.S.): reprezintă numărul de maxim real de clienți pe care un restaurant îi poate servi în cadrul programului de funcționare.

C.R.S. = nr. de locuri disponibile x nr. ore funcționare/timp mediu de servire [4.6]

Capacitatea reală de servire este mai mică, cel mult egală cu capacitatea maximă de servire. Diferențele între cele două apar în momentul în care o parte dintre locurile existente în restaurant nu sunt disponibile clienților (de exemplu: închirierea/rezervarea unei parți din restaurant).

Exemplu:
Un restaurant are o capacitate de 100 de locuri. Timpul mediu de servire a unei mese mesei în cadrul restaurantului este de 30 de minute. Restaurantul funcționează 10 ore zi. Știind că timp de 4 ore 10 locuri au fost rezervate de către un grup de clienți. Să se determine capacitatea maximă de servire a restaurantului și capacitatea reală de servire a restaurantului pentru acea zi.
Rezolvare:

Capacitatea maximă de servire: C.M.S. = 100 locuri x 10 ore/0,5 ore = 500 locuri, adică 500 de clienți Capacitatea reală de servire: C.R.S. = 90 locuri x 10 ore/0,5 ore + 10 locuri x 6 ore/0,5 ore = 480 locuri, adică 480 clienți

c) **Indicatorii mijloacelor de transport**

Din punct de vedere al mijloacelor de transport se pot calcula indicatori cu privire la capacitatea de transport (în mod analog cu cei calculați pentru unitățile de cazare și de alimentație publică); indicatori care să reflecte structura parcului auto prin prisma unor anumite criterii (Băița *et al.*, 2005).

d) **Indicatorii bazelor de agrement**

Bazele de agrement pot fi analizate prin prisma capacității de primire a turiștilor, prin numărul de locuri la 1000 de turiști (Băița *et al.*, 2005).

4.2.3 Indicatorii forței de muncă

Resursele umane în turism, la fel ca și alte servicii, au un rol hotărâtor în determinarea nivelului calitativ al serviciului și a gradului de eficiență, deoarece pe de o parte au rolul de a servi clientul, iar pe de altă parte reprezintă și apără interesele firmei (Butnaru și Niță, 2009).

Pentru realizarea obiectivelor propuse este nevoie a se ține cont în permanență de obiectivele financiare, morale si etice ale prestatorului de servicii turistice. Analiza forței de muncă în turism se poate realiza prin intermediul următorilor indicatori (Bădiță *et al.*, 2005):

a) **Indicatori privind structura forței de muncă în funcție de diverse criterii:** vârstă, sex, categorie socio-profesională.

b) **Indicatorii utilizării timpului de lucru**

c) **Indicatorii productivității muncii**

4.3 Indicatorii cererii turistice

4.3.1 Conceptul de cerere turistică

Definiţia cererii variază în funcţie de autor şi domeniul abordat. Pentru economişti cererea reprezintă cantitatea de bunuri sau servicii pe care consumatorii de servicii turistice pot şi doresc să o achiziţioneze la un moment dat, la un anumit preţ. În schimb sociologii prezintă cererea ca o perspectivă a motivaţiei şi comportamentului, în timp ce geografii definesc cererea turistică ca fiind totalitatea numărului persoanelor care călătoresc sau care doresc să călătorească, pentru a beneficia de serviciile structurilor de primire turistică (Cooper *et al.,* 1999).

Se pot identifica trei componente de baza care stau la formarea cererii totale turistice şi anume:

Cererea actuală sau efectivă: se defineşte ca fiind numărul total al persoanelor care călătoresc în scop recreativ. Este componenta cea mai uşor de identificat, iar din punct de vedere statistic reprezintă cererea efectivă.

Cererea suprimată: este reprezentată de acea categorie a populaţie care nu călătoreşte din anumite motive. Se pot identifica două elemente ale acestui tip de cerere şi anume: cererea potenţială şi cererea întârziată. Cererea potenţială este reprezentată de acea categorie de turişti care vor călători la un moment dat, dacă intervin anumite schimbări şi statutul lor social – economic. Cererea întârziată apare datorită problemelor de mediu, calităţii serviciilor, atacurilor teroriste de la locul de destinaţie.

Non cererea: este reprezentată de acea categorie de persoane care pur şi simplu nu doresc să călătorească.

În momentul în care cererea turistică se concretizează are loc apariția consumului turistic.

Consumul turistic este:

Cererea turistică prezintă o serie de particularități care trebuie avute în vedere în momentul analizării acesteia (Bădița *et al.*, 2005):

- are un caracter dinamic
- este concentrată în țările dezvoltate

- este puternic afectată de sezonalitate

4.3.2 Indicatorii de volum ai cererii turistice

a) **Numărul de sosiri**: indicator absolut şi se determină prin însumare. În numărul turiştilor cazaţi în structurile de primire turistică se cuprind toate persoanele care călătoresc în afara localităţilor în care îşi au domiciliul stabil, pentru o perioadă mai mică de 12 luni şi stau cel puţin o noapte într-o unitate de cazare turistică în zone vizitate din ţară, motivul principal al călătoriei este altul decât acela de a desfăşura o activitate remunerată în locurile vizitate.

b) **Numărul de înnoptări (NZLO)**: este rezultatul produsului dintre numărul de turişti (t) şi durata activităţii turistice sau durata sejurului exprimată în zile (z).

c) **Consumul turistic**: este ”format din cheltuielile efectuate de cererea turistică pentru achiziţionarea unor noi servicii şi bunuri legate de motivaţia turistică” (Minciu, 2005).

Consumul turistic se deosebeşte de cererea turistică din punct de vedere al locului și momentului formării acestora. Consumul turistic se realizează în aria de origine a cererii, pe traseul călătoriei și în bazinul ofertei turistice (Neacşu *et al.,*2011). Cererea turistică se conturează la locul de reşedință al turiştilor.

d) **Durata medie a sejurului**

Durata medie a sejurului este un indicator care arată numărul de zile pe care un turist le petrece într-o anumită destinaţie turistică (localitate, staţiune, regiune, ţară etc.) Durata medie a sejurului se poate calcula şi la nivelul unei singure unităţi de cazare.

$$DMS = \frac{\text{Numarul de innoptari inregistrate la nivelul unitatilor de cazare}}{\text{Numarul de sosiri inregistrate la nivelul unitatilor de cazare}} \quad \textbf{[4.7]}$$

Exemplu:
Un turist care soseşte la o unitate de cazare şi rămâne acolo 3 nopţi, reprezintă din punct de vedere statistic o singură sosire şi 3 înnoptări.

4.4 Indicatorii relației cerere-ofertă

Analiza acestor indicatori este foarte practică deoarece permite evaluarea conexiunilor dintre cererea și oferta turistică.

Pentru determinarea acestor indicatori se ia în considerare doar acea parte a cererii turistice care s-a materializat, și anume consumul turistic.

a) **Gradul de ocupare al camerelor (G.O.C.)**

Gradul de ocupare al camerelor reprezintă numărul de camere vândute din totalul camerelor oferite spre închiriere turiştilor.

$$\text{G.O.C.} = \frac{\text{NZCO}}{\text{CCFC}} \times 100 \qquad \textbf{[4.8]}$$

b) **Gradul de ocupare al locurilor (G.O.L.)**

Gradul de ocupare al locurilor reprezintă numărul de locuri vândute din totalul locurilor oferite spre închiriere turiştilor.

$$\text{G.O.L.} = \frac{\text{NZLO}}{\text{CCFL}} \times 100 \qquad \textbf{[4.9]}$$

c) **Rata dublei ocupări (Rdo)**

Rata dublei ocupări se calculează ca și raport între numărul de camere ocupate de către două persoane și numărul total de camere vândute. Acest indicator este important deoarece evidențiază preferințele turiștilor privind modul de închiriere al camerelor. În cadrul hotelurilor care dispun și de camere cu mai mult de două locuri se calculează gradul de ocupare multiplu (Lupu, 2010).

$$\text{Rdo} = \frac{\text{NZCO}_{\text{D}}}{\text{NZCO}} \times 100 \qquad \textbf{[4.10]}$$

Numărul de zile-camere ocupate, respectiv numărul de zile-locuri vândute reprezintă producția turistică, ceea ce s-a materializat din oferta turistică reală.

d) **Indicele de frecventare (If)**

Indicele de frecventare (”gradul de înghesuială”) exprimă numărul mediu de clienți care stau într-o cameră ocupată la un moment dat. Valoarea acestui indice variază în funcție de categoria clientelei: afaceri, relaxare, congrese etc. (Lupu, 2010). Valorile acestui indicator variază între 1 și 2, în cazul hotelurilor care asigura maxim 2 locuri în cameră. Valoarea maximă a indicatorului este dată de capacitatea maximă exprimată în locuri care poate fi asigurată într-o singură cameră.

$$If = \frac{NZLO}{NZCO} \qquad \textbf{[4.11]}$$

Relația dintre indicele de frecventare și rata dublei ocupări este următoarea:

$$If = 1 + Rdo \qquad \textbf{[4.12]}$$

4.5 Indicatorii rezultatelor valorice și ai eficienței economice

Această categorie de indicatori includ indicatorii cheltuielilor turistice, indicatorii încasărilor din turism și indicatorii eficienței economice (Bădiță *et al.*, 2005).

4.5.1 Indicatorii cheltuielilor turistice

Cheltuielile turistice cuprind consumul de mijloace de producție, forță de muncă, resurse financiare pentru realizarea produsului turistic oferit clienților. În cadrul acestei categorii de indicatori există: indicatori de volum și indicatori de structură.

a) **Indicatorii de volum**

Indicatorii de volum ai cheltuielilor turistice evidențiază totalitatea cheltuielilor determinate de pregătirea, execuția, punerea în funcțiune a bazei materiale, precum și de desfășurarea continuă a activităților și serviciilor turistice (Bădiță *et al.*, 2005).

Dintre indicatorii de volum ai cheltuielilor turistice se pot aminti

- **Volumul cheltuielilor de investiții**
- **Volumul cheltuielilor de exploatare**
- **Volumul cheltuielilor de prestații**
- **Cheltuieli pe zi turist**
- **Cheltuieli raportate la baza materială** (cheltuieli pe un pat, cheltuieli pe un loc la masă, cheltuieli pe un loc de muncă).

b) **Indicatorii de structură**

Indicatorii de structură se obțin prin raportarea cheltuielilor menționate mai sus la volumul total al cheltuielilor.

4.5.2 Indicatorii încasărilor din turism

Indicatorii încasărilor din turism exprimă valoric rezultatele activității turistice desfășurate într-o anumită perioadă de către prestatorul de servicii turistice. Volumul încasărilor se poate determina pentru fiecare departament, obținându-se astfel structura cifrei de afaceri pe tipuri de activități.

a) **Încasarea medie pe turist**

Încasarea medie pe turist se determină ca și raport între cifra de afaceri și numărul de turiști. Acest indicator reflectă suma de bani cheltuită în medie de către un turist pe durata sejurului în cadrul hotelului. Încasarea medie pe turist se poate calcula la nivelul întregii cifrei de afaceri, precum și la nivelul fiecărui departament, obținându-se astfel o structură a bugetului turistului. Aceste informații sunt folositoare managementului unității de cazare pentru adaptarea și personalizarea serviciilor în funcție de client.

b) **Încasarea medie pe client în unitățile de alimentație publică**

Încasarea medie pe client în cadrul unităților de alimentație publică se determină ca și raport între cifra de afaceri a restaurantului și numărul de clienți serviți într-a anumită perioadă. Cu ajutorul acestui indicator managerii de restaurat pot determina bugetul mediul al unei mese servite, iar în funcție de aceasta pot alege preparatele care să le ofere și care să se încadreze în bugetul clienților.

4.5.3 Indicatorii de eficiență economică a activității unităților de cazare

a) **Tariful mediu zilnic pe cameră (tariful mediu real TMZC)**

Tariful mediul zilnic pe cameră se determină ca și raport între cifra de afaceri din cazare și numărul de zile-camere ocupate. Se poate întâlni și sub denumirea de Average Daily Rate (ADR).

$$\text{TMZC} = \frac{\text{Cifra de afaceri din cazare}}{\text{NZCO}} \quad \textbf{[4.13]}$$

b) **Tariful mediul zilnic pe loc (TMZL)**

Tariful mediul zilnic pe loc se determină ca și raport între cifra de afaceri din cazare și numărul de zile-locuri ocupate.

$$\text{TMZL} = \frac{\text{Cifra de afaceri din cazare}}{\text{NZLO}} \quad \textbf{[4.14]}$$

c) **Venitul mediu zilnic pe cameră (VMZC)**

Venitul mediul zilnic pe cameră se determină ca și raport între cifra de afaceri din cazare și numărul de zile-camere disponibile. Acest indicator arată venitul adus de o cameră oferită spre vânzare turiștilor. În literatura de specialitate mai este cunoscut și sub denumirea de RevPAR ”Revenue per Available Room”.

$$\text{VMZC} = \frac{\text{Cifra de afaceri din cazare}}{\text{CCFC}} \quad \textbf{[4.15]}$$

d) **Venitul mediu zilnic pe loc (VMZL)**

Venitul mediul zilnic pe loc se determină ca și raport între cifra de afaceri din cazare și numărul de zile-locuri disponibile.

$$VMZL = \frac{\text{Cifra de afaceri din cazare}}{CCFL} \quad \textbf{[4.16]}$$

e) **Venitul total mediu zilnic pe cameră (TVMZC)**

Venitul total mediu zilnic pe cameră (”Total Revenue per Available Room”) se calculează ca și raport între cifra de afaceri totală și numărul de zile-camere disponibile.

$$TVMZC = \frac{\text{Cifra de afaceri totala}}{CCFC} \quad \textbf{[4.17]}$$

f) **Venitul total mediu zilnic pe loc (TVMZL)**

Venitul total mediu zilnic pe loc (”Total Revenue per Available Room”) se calculează ca și raport între cifra de afaceri totală și numărul de zile-locuti disponibile.

$$TVMZL = \frac{\text{Cifra de afaceri totala}}{CCFL} \quad \textbf{[4.18]}$$

g) **Productivitatea muncii (W)**

Productivitatea muncii poate fi definită ca fiind suma de bani, respectiv numărul de înnoptări generate de către un muncitor (Neacșu *et al.*, 2011).

$$W_v = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Nr. muncitori}} \quad \textbf{[4.19]}$$

$$W_f = \frac{NZLO}{\text{Nr. muncitori}} \quad \textbf{[4.20]}$$

Productivitatea muncii se exprimă fie valoric (Formula 4.19), fie în unități fizice (Formula 4.20).

h) **Cheltuielile la 1000 lei încasări**

Cheltuielile la 1000 de lei încasări exprimă consumul de muncă vie efectuat pentru realizarea unui anumit volum de produse și servicii turistice și corespunzător unei anumite sume a încasărilor.

$$\overline{C} = \frac{\text{Cheltuieli}}{\text{Cifra de afaceri}} \times 1000 \quad \textbf{[4.21]}$$

4.5.4 Indicatorii de eficienţă economică a activităţii unităţilor din alimentaţia publică

Analiza vânzărilor în cadrul unităților de alimentație publică se poate face zilnic, săptămânal sau lunar.

Zilnic și săptămânal se determină rata teoretică a costului de achiziție, pe total și pentru fiecare grupă în parte, iar lunar după stabilirea stocului efectiv al materiilor prime la final de lună, se determină rata reală a costului de achiziție (Lupu, 2010).

a) **Rata reală a costului de achiziție (R_{Ca})**

Rata reală a costului de achiziție se determină ca și raport între costul real de achiziție (Cra) al preparatului/gamei/total și costul teoretic de achiziție (Cta) al preparatului/gamei/total.

$$R_{Ca} = \frac{Cra}{Cta} \times 100 \quad \textbf{[4.22]}$$

Costul de achiziție real (costul efectiv) reprezintă valoarea materiilor prime efectiv consumate. Valoarea materiilor prime consumate (E) se determină astfel:

$$E = S_i + I - C_{mp} - C_{mg} - S_f \quad \textbf{[4.23]}$$

Unde:

S_i – soldul inițial de la începutul lunii;

I – intrările de materie primă; C_{mp} – consumurile pentru masa personalului;

C_{mg} – consumurile pentru mesele oferite gratuit;

S_f – sodul final de la sfârșitul lunii

Rata reală a costului de achiziție se determină trebuie să aibă valori cuprinse între 1,5% - 2% (Lupu, 2010). În cazul în care se înregistrează o valoare mai mare a acestui raport, cauzele pot fi multiple: nerespectarea fişelor preparatelor, risipa, sustragerile de materii prime, fișe tehnologice necorespunzătoare etc.

Pentru a determina consumul real de materii prime alimentare și băuturi în cadrul unități de alimentație publică se efectuează inventarul fizic. În conformitate cu Normele privind normele legale de perisabilitate la mărfuri în procesul de comercializare, există anumite limite de pierdere cantitativă pentru fiecare categorie de produse, care sunt acceptate și se pot deduce din punct de vedere fiscal (Lupu, 2010).

Costul teoretic de achiziție reprezintă valoarea materiilor prime consumate pentru realizarea preparatelor vândute conform fișei tehnologice a preparatului.

Rata costului de achiziție real poate fi calculată pe total preparate, pe categorii de preparate (preparate culinare și băuturi), pe fiecare gamă în parte (gama aperitive, gama salate, gama preparatelor de bază, gama deserturilor etc.), respectiv pe fiecare produs în parte. Este recomandat a se începe calculul cu rata costului de achiziție real la nivelul întregii unități, iar în cazul în care aceasta nu situează în intervalul 1,5% - 2%, să se treacă la analiza pe categorii de preparate, gamă și în final pe produs.

Alimentația publică îmbină desfășurarea a două tipuri de activități: de producție și de servire (de desfacere). Pentru determinarea eficienței economice se vor avea în vedere calcularea a două categorii de indicatori, pentru fiecare tip de activitate (Bădița *et al.,* 2005).

b) **Indicatorii de producţie**:

- încasări din producţia proprie pe m^2 spaţii de producţie;
- productivitatea muncii personalului din spaţiile de producţie, indicator obţinut prin raportarea valorii desfacerii din producţia proprie şi numărul mediu al personalului din bucătărie;
- coeficientul de utilizare a utilajelor (gradul de utilizare).

c) **Indicatorii desfacerii**

- valoarea încasărilor pe un loc de masă, indicator ce evidenţiază gradul de valorificare a capacităţii unităţii de alimentaţie publică;
- beneficii pe un loc de masă;
- coeficientul de folosire a capacităţii de desfacere a sălii de consum, obţinut ca raport între numărul mediu al locurilor ocupate zilnic şi numărul total de locuri al sălii;
- afluxul consumatorilor pe un loc de masă, care exprimă gradul de solicitare a unităţii de alimentaţie publică;
- numărul consumatorilor pe ospătar;
- încasarea medie pe un client.

Pentru fiecare sector al activității turistice se calculează și rata profitului.

Rata profitului = Profitul/Cheltuieli totale [4.23]

De reținut!

1. Indicatorii activității turistice oferă informații importante care sunt utilizate de către manageri în planificarea activităților viitoare și în procesul decizional.

2. Oferta turistică reprezintă materializarea potențialului turistic în prezența condițiilor socio-economice în produse turistice.

3. Oferta turistică a unităților de cazare se poate cuantifica sub forma capacității de cazare existente, capacității de cazare instalate și capacitatea de cazare funcțională.

4. Capacitatea de cazare funcțională este mai mică cel mult egală cu capacitatea de cazare instalată.

5. Producția turistică a unităților de cazare reprezintă totalitatea camerelor, respectiv a locurilor disponibile care au fost închiriate turiștilor.

6. Cererea turistică este dată de totalitatea persoanelor care doresc și pot

să efectueze călătorii turistice.

7. Consumul turistic reprezintă suma de bani cheltuită de turiști pentru produsele turistice și se manifestă în aria de origine a cererii, pe traseul călătoriei și în bazinul ofertei turistice.

8. Gradul de ocupare poate fi cel mult egal cu 100%.

9. Rata dublei ocupări reflectă cât la sută din numărul camerelor închiriate (vândute) au fost ocupate în regim double.

10. Rata costului real de achiziție nu trebuie să depășească valoarea de 2%.

Exemplu:

1. O pensiune agroturistică are o capacitate de 8 camere din care:

- 2 camere cu 1 loc
- 3 camere cu 2 locuri
- Restul cu 3 locuri

Pe parcursul întregului an 2012 activitatea de cazare reflectată în numărul de închirieri de camere de către clienţi este sintetizată în tabelul de mai jos:

Pensiunea în perioada 1 februarie – 10 februarie a fost închisă, de asemenea în luna noiembrie 2012, camerele double şi triple au fost scoase din circuitul turistic.

Tarifele afişate la recepţie pentru anul 2012 au fost:

- Camera single 60 lei/noapte
- Camera double în regim single 80 lei/noapte
- Camera double 110 lei/noapte
- Camera tripla 150 lei/noapte.

Calculaţi şi interpretaţi indicatorii activităţii de cazare (capacitate de cazare, gradul de ocupare, venitul mediu zilnic, tariful mediu zilnic).

	Luna	Zile	Camere pat individual	Camere pat double în regim single	Camere pat double în regim double	Camera triplă
Număr închirieri de camere	**I**	1	10	15	20	5
		2	7	10	30	2
	II	1	5	10	7	1
		2	2	12	7	2
	III	1	4	8	10	1
		2	1	8	10	0
	IV	1	2	2	6	0
		2	2	2	12	1
	V	1	3	3	7	0
		2	4	4	5	0
	VI	1	5	7	15	0
		2	7	15	20	0
	VII	1	10	10	15	0
		2	8	15	15	2
	VIII	1	10	12	10	2
		2	7	12	14	3
	IX	1	8	7	8	0
		2	6	9	12	0
	X	1	2	0	0	0
		2	2	0	0	0
	XI	1	1	0	0	0
		2	2	0	0	0
	XII	1	2	4	8	0
		2	2	4	10	4

Rezolvare:

Exemplificare mod de calcul

Număr turişti luna I: 10 închirieri pentru 1 zi camere cu pat individual*1turist+7 închirieri pentru 2 zile camere cu pat individual*1turist+15 închirieri pentru 1 zi

camere double în regim single*1turist+ 10 închirieri pentru 2 zile camere double în regim single * 1 turist+20 închirieri pentru 1 zi camere double în regim double*2 turişti+30 închirieri pentru 2 zile cameră double*2 turişti+ 5 închirieri pentru 1 zi cameră tripla*3 turişti+ 2 închirieri pentru 2 zile cameră triplă *3 turişti = 163 turişti

CCIC luna II = 8 camere * 18 zile de funcţionare = 144 zile – camere
CCIC luna VIII = 8 camere * 31 zile de funcționare = 248 zile – camere
CCIC luna XI = 8 camere * 30 zile de funcţionare = 240 zile – camere
CCIL luna II = 17 locuri * 18 zile de funcţionare = 306 zile – locuri
CCIL luna VII = 17 locuri * 31 zile de funcţionare = 527 zile – locuri

CCFC luna IV = 8 camere fcț. * 30 zile de funcţionare = 240 zile–camere
CCFC luna XI = 2 camere fcț. * 30 zile de funcţionare = 60 zile – camere
CCFL luna VII = 17 locuri fcț. * 31 de zile de funcţionare = 527 zile – locuri
CCFL luna XI = 2 locuri fcț. * 30 de funcţionare = 60 zile - locuri

Număr zile camere ocupate (NZCO) luna III: 4 închirieri camere individuale*1 zi+1 închiriere cameră individuală * 2 zile+8închirieri camere double în regim single*1zi+ 8 închirieri camere în regim sigle*2 zile+10 închirieri camere double*1 zi+10 închirieri camere double*2 zile+1 închiriere cameră triplă*1 zi+ 0 închirieri cameră triplă * 2 zile = 61 zile – camere
Număr zile locuri ocupate (NZLO) luna III: 4 închirieri camere individuale*1 zi*1loc+1 închiere cameră individuală * 2 zile*1loc+8închirieri camere double în regim single*1zi*1loc+ 8 închirieri camere în regim single*2 zile*1loc+10 închirieri camere double*1 zi*2locuri+10 închirieri camere double*2 zile*2locuri+1 închiere cameră triplă*1 zi*3locuri+ 0 închirieri cameră triplă * 2 zile*3locuri = 93 zile – locuri

Număr zile camere închiriate în regim non-single luna III: 10 închirieri camere double*1 zi+10 închirieri camere double*2 zile+1 închiere cameră triplă*1 zi+ 0 închirieri cameră triplă * 2 zile = 31 zile – camere

Gradul de ocupare al camerelor (GOC) luna VII = (115 zile-camere ocupate/248 zile – camere funcţionale)*100 = 46,37%

Gradul de ocupare al locurilor (GOL) luna IX = (109 zile-locuri ocupate/510 zile locuri funcţionale)*100 = 21,37%

Gradul de ocupare multiplă al camerelor (GOM) luna V = (17 zile-camere în regim non-single/39 zile – camere ocupate)*100 = 43,59%

Încasări luna X: 2 închirieri camere single*1noapte*60lei/noapte+2 închirieri camere single*2 nopţi*60lei/noapte = 360 lei

VMZC luna XII = 5600 lei încasări/248 zile – camere funcţionale = 22,58 lei

VMZL la nivel de an = 77430 lei încasări/ 5585 zile – locuri funcţionale = 13,86 lei

TMZC la nivel de an = 77430 lei încasări/835 zile – camere ocupate = 92,73 lei

TMZL la nivel de an = 77430 lei încasări/1285 zile – locuri ocupate = 60,26 lei

DMS la nivel de an = 1285 înnoptări (NZLO)/832 turişti = 1,54 zile

	Indicator	Numar turişti	CCIC	CCIL	CCFC	CCFL	NZCO	NZLO	NZCO non single
	UM	turişti	zile-camere	zile-locuri	zile-camere	zile-locuri	zile-camere	zile-locuri	zile-camere
LUNA	I	163	248	527	248	527	148	246	89
	II	66	144	306	144	306	69	100	26
	III	64	248	527	248	527	61	93	31
	IV	47	240	510	240	510	44	78	32
	V	38	248	527	248	527	39	56	17
	VI	104	240	510	240	510	111	166	55
	VII	109	248	527	248	527	115	168	49
	VIII	104	248	527	248	527	106	160	46
	IX	70	240	510	240	510	77	109	32
	X	4	248	527	248	527	6	6	0
	XI	3	240	510	60	60	5	5	0
	XII	60	248	527	248	527	54	98	36
	Total	832	2840	6035	2660	5585	835	1285	413

	Indicator	GOC	GOL	GOMC	Încasări	VMZC	VMZL	TMZC	TMZL	DMS
	UM	%	%	%	lei	lei	lei	lei	lei	zile
LUNA	I	59,68	46,68	60,14	14390	58,02	27,31	97,23	58,50	1,51
	II	47,92	32,68	37,68	6320	43,89	20,65	91,59	63,20	1,52
	III	24,60	17,65	50,82	5730	23,10	10,87	93,93	61,61	1,45
	IV	18,33	15,29	72,73	4440	18,50	8,71	100,91	56,92	1,66
	V	15,73	10,63	43,59	3410	13,75	6,47	87,44	60,89	1,47
	VI	46,25	32,55	49,55	10150	42,29	19,90	91,44	61,14	1,60
	VII	46,37	31,88	42,61	10310	41,57	19,56	89,65	61,37	1,54
	VIII	42,74	30,36	43,40	9700	39,11	18,41	91,51	60,63	1,54
	IX	32,08	21,37	41,56	6720	28,00	13,18	87,27	61,65	1,56
	X	2,42	1,14	0,00	360	1,45	0,68	60,00	60,00	1,50
	XI	8,33	8,33	0,00	300	5,00	5,00	60,00	60,00	1,67
	XII	21,77	18,60	66,67	5600	22,58	10,63	103,70	57,14	1,63
	Total	31,39	23,01	49,46	77430	27,26	13,86	92,73	60,26	1,54

Interpretarea rezultatelor:

Analizând indicatorii turistici se poate observa că la nivelul anului 2012, în unitatea de cazare au sosit un număr de 832 de turişti, înregistrându-se un număr de înnoptări (NZLO) de 1285. Din totul turiştilor sosiţi aproximativ 20% au trecut pragul pensiunii în luna ianuarie, înregistrându-se un grad de ocupare al camerelor de peste 59%, în timp ce gradul de ocupare al locurilor a fost de 46,68%, ceea ce înseamnă că aproximativ 1 loc din două disponibile au fost ocupate la nivelul acestei luni. Numărul cel mai redus al turiştilor a fost înregistrat în lunile octombrie-noiembrie. În fiecare dintre lunile din perioada concediilor de vară (iunie, iulie, august) numărul celor care au fost înregistraţi în unitatea de cazare a depăşit 10% din numărul total de turişti.

Analizând capacitatea de cazare instalată (oferta teoretică) şi capacitatea de cazare funcţională (oferta reală), s-au observat diferenţe între acestea la nivelul lunii noiembrie, când camerele duble şi triple au fost scoase din circuitul turistic. La nivelul lunii februarie durata de funcţionare a fost mai redusă, deoarece timp de 10 zile unitatea de cazare nu a funcţionat.

Numărul maxim de camere care au fost puse la dispoziţia turiştilor la nivelul anului 2010 a fost de 2660 zile-camere (CCFC total), din care au fost vândute 835, ceea ce a dus la un grad de ocupare al camelor de 31,39%, adică doar 1 din 3 camere a fost ocupată zilnic la nivelul întregului an.

Numărul maxim de locuri disponibile spre vânzare turiştilor a fost de 5.585 zile-locuri (CCFL total), ceea ce înseamnă că dacă pe toată durata în care unitatea a fost deschisă şi locurile au fost funcţionale, în fiecare zi pe fiecare loc ar fi venit câte un turist, numărul de turişti care ar fi trecut pragul pensiunii ar fi fost de 5.585. Altfel spus, dacă în fiecare zi, fiecare loc funcţional (disponibil pentru turişti) ar fi fost vândut numărul de înnoptări (NZLO) la nivelul anului 2012 ar fi fost de 5585 zile-locuri. Din această ofertă maximă posibilă a fost valorificată 23,01%, ceea ce înseamnă că la nivelul întregului an mai puţin de 1 din 4 locuri disponibile au fost ocupate. Cel mai mare grad de ocupare al locurilor a fost înregistrat în luna ianuarie, urmat fiind de luna februarie, când din numărul total de locuri disponibile, 32,60% au fost vândute, ceea ce a dus la încasări de 6.320 lei.

Gradul de ocupare multiplă a camerelor (GOM), altfel spus gradul de înghesuială, la nivelul anului 2012 a fost de aproximativ 50%, adică în 1 din două camere ocupate, au stat mai mult de o persoană. Cel mai ridicat grad de ocupare multiplă a fost înregistrat la nivelul lunii aprilie, când peste 70% din camerele ocupate au fost în regim non-single, fapt ce se poate explica şi prin prezenţa în această lună a diferitelor evenimente religioase, la care conform tradiţiei, se ia parte în familie.

Încasările înregistrate la nivelul anului 2012 au fost de 77430 lei, din acestea 18,50% (14390 lei) au fost înregistrate în luna ianuarie. Încasări de aproximativ 10 mii de lei au fost înregistrate şi la nivelul lunilor de vară (iunie, iulie şi august), acestea fiind corelate şi cu numărul de sosiri. Referitor la tariful mediu cu care a fost a fost vândută o cameră ocupată este de 92,73 lei/zi, în timp ce venitul adus de o cameră funcţională a fost de 27,26 lei/zi. Tariful mediu pe camera

cel mai a fost în luna aprilie, lucru de altfel aşteptat având în vedere faptul că şi numărul de camere vândute în regim non-single a fost mai mare. Dacă se analizează tariful pentru o cameră în regim double, respectiv în regim single, se va observa că acesta este mai ridicat decât în cazul camerelor vândute în regim single, fapt explicat prin costul cheltuielilor variabile unitare mai ridicat.

Cu privire la tariful mediu zilnic pe loc se poate aprecia că acesta a oscilat între 56,92 lei, în luna aprilie, şi 63,20 lei în luna februarie, aceste două luni fiind şi cele care au înregistrat GOM cel mai mare, respectiv cel mai mic. Venitul mediu zilnic adus de un loc funcţional pentru anul 2012 a fost de 13,86 lei. Pentru a putea vorbi de eficienţă, respectiv ineficienţă, atât venitul mediu zilnic pe cameră, cât şi venitul mediu zilnic pe loc, trebuie analizat în comparaţie cu costul mediu pe cameră, respectiv pe loc.

Având în vedere faptul, că cererile pentru închirieri au fost de 1, respectiv 2 zile, durate medie a sejurului s-a situat între aceste două limite.

Probleme propuse

1. Motivați necesitatea înregistrării numărului de sosiri și a numărului de înnoptări în cadrul unei unități de cazare.
2. Explicați care sunt diferențele dintre cererea turistică și consumul turistic.
3. Motivați în ce condiții capacitatea de cazare funcțională este egală cu capacitatea de cazare instalată în cadrul unui hotel care funcționează pe tot parcursul anului.
4. Motivați de ce indicele de frecventare se poate calculat după următoarea relație: If = 1 + Rdo.
5. Explicați care este legătură dintre gradul de ocupare al camerelor și gradul de ocupare multiplu.

6. O pensiune turistică dispune de 15 camere duble. Pe parcursul anului 2012 activitatea numărul de închirieri de camere poate fi sintetizat astfel:

	Clienți veniți pe cont propriu		Clienți veniți prin agenție	
	2 zile	7 zile	2 zile	7 zile
Camera double în regim single	5	4	7	8
Camera double	100	200	150	250

Tarifele afișate la recepție au fost de 60 lei de pentru camera double în regim single și 70 de lei pentru camera in regim double. Cifra de afaceri din alimentație a fost de 8.000 lei.

Pensiunea acordă agențiilor pentru turiști veniți prin intermediul acestora un comision de 10%. În luna martie 5 camere au fost scoase din circuitul turistic.

Calculați și interpretați indicatorii activității turistice.

7. În cadrul unui hotel de 3 stele din Cluj-Napoca, activitatea turistică poate fi sintetizată conform tabelului de mai jos:

Anul	Indicatori	Luna											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	S	213	203	312	215	349	259	305	249	301	359	269	211
	Î	809	829	1.216	1.159	1.298	1.037	1.283	928	1.098	1.464	1.102	889
2010	S	199	181	291	198	312	238	290	229	284	341	252	190
	Î	723	714	1.089	1.031	1.152	911	1.201	803	1.009	1.379	1.023	786
2011	S	205	195	302	209	332	250	300	241	296	353	265	207
	Î	766	775	1.147	1.103	1.229	999	1.251	883	1.070	1.435	1.081	862

Notă: S: sosiri; Î: înnoptări

Se mai cunoaşte faptul că hotelul dispune de 36 de camera şi asigura un număr de 72 locuri de cazare. La nivelul anului 2010 în luna februarie (28 de zile) 10 camere au fost scoase din circuitul turistic.

Efectuaţi o analiză comparativă pentru anul 2009 şi 2010, având în vedere următorii indicatori: oferta de cazare teoretică, oferta de cazare reală, gradul de ocupare al locurilor, durata medie a sejurului şi indicatorii sezonalităţii.

Bibliografie

1. **Badiță, Maria, Silvia E. Cristache, Andreea Iacob**, (2005): „Statistica aplicata in managementul turistic", ASE București, România
2. **Cooper, Ch., J. Fletcher, D. Gilbert, Rebeca Shepherd, St. Wanhill** (1999): "Tourism principles and practice", Longman Publishing, New York
3. **Lupu, N.,** (2010): „Hotelul. Economie și management", Ediţia a VI-a, Editura C.H. Beck, București, România
4. **Neacșu, N.; P. Baron; V. Glavan și Monica Neacșu,** (2011): „Geografia și economia turismului", Editura ProUniversitaria, București, România
5. **O'Fallon, M. J., D. G. Ruthenford**, (2007): „Hotel Management and Operations", Wiley, New Jersey, USA
6. **Stănciulescu, Gabriela și Cristina Micu**, (2009): „Economie și gestiune în turism", Editura C.H. Beck, București, România

CAPITOLUL 5

SEZONALITATEA CERERII TURISTICE

Structură

5.1 Sezonalitatea - concept
5.2 Impactul sezonalităţii asupra activităţii turistice
5.2 Indicatorii sezonalității cererii turistice
5.4 Strategii de reducere a sezonalităţii

Obiective

1. Înțelegerea conceptului de sezonalitate a cererii turistice și implicațiile acesteia asupra activității prestatorilor de servicii turistice
2. Identificarea principalelor metode de combatere a sezonalității cererii turistice
3. Calcularea și interpretarea indicatorilor de sezonalitate

5.1 Sezonalitatea - concept

Turismul este unul dintre sectoarele puternic afectate de către sezonalitatea cererii. Sezonalitatea cererii turistice reprezintă variațiile în timp și spațiu ale numărului de turiști, numărului de înnoptări și consumului turistic.

Sezonalitatea în turism depinde în mod direct de condițiile naturale care influențează circulația turistică, este influențată de caracterul nestocabil al produselor turistice și de rigiditatea ofertei (Turcu și Weisz, 2008).

Butler, citat de Baum și Lundtrop (2001) a delimitat două tipuri de sezonalitate: sezonalitatea determinată de factori naturali și sezonalitate determinată de factori sociali (instituționalizată).

Factorii naturali care determină sezonalitatea activității turistice sunt: variații ale temperaturii aerului și apei, succesiunea anotimpurilor, poziția geografică a destinației turistice (Baum și Lundtrop 2001; Nedelea, 2005). În funcție de acești factori naturali pe durata unui an calendaristic pot fi întâlnite patru sezoane turistice (Nedelea, 2005):

1) Sezonul de recreație generală (perioada dintre înflorire și căderea frunzelor)
2) Sezonul de baie (temperatura apei este peste 18°C sau media zilnică a temperaturii aerului este peste 15°C)
3) Sezonul de iarnă (temperatura medie zilnică este sub 0°C)
4) Sezonul de vânătoare și pescuit (este stabilit de autoritatea publică centrală)

Managerii structurilor de primire turistică trebuie să țină cont de aceste aspecte în planificarea și organizarea activității (de exemplu o unitate de cazare amplasată în apropierea unui canton de vânătoare, va atrage mai mulți turiști în sezonul de vânătoare, astfel managerul va trebui să acorde atenție planificării personalului, stocurilor etc.).

Factorii sociali care afectează circulația turistică sunt: sărbători religioase, târguri, festivaluri, concerte (toate acestea generate de nevoi sociale, nevoia de apartenență la grup) vacanțe școlare, zile de muncă oficial libere, concedii plătite (fixate de anumite instituții). Acești factori își au originea, în principal, în bazinele de cerere turistică. Un factor social important în determinarea sezonalității turistice este reprezentat de către presiunea socială sau modă (de exemplu preocuparea pentru un ten lipsit de pigmentare, poate influența cererea turistică pentru

destinațiile de litoral; de asemenea moda practicării sporturilor de iarnă concentrează cererea turistică pentru anumite zone pe perioada sezonului de iarnă, accentuând astfel fenomenul de sezonalitate, presiunea socială de a participa la anumite activități, de a vizita anumite destinații sau obiective turistice).

De asemenea vacanțele școlare, în special cea de vară, influențează circulația turistică, acestea fiind singurele perioade ale anului în care o familie cu copii de școală pot merge în vacanță împreună. Circulația turistică din sezonul estival, pe lângă factorii de natură socială, este influențată și factorii naturali.

Spre deosebire de factorii naturali, factorii sociali sunt mai imprevizibili și mai greu de anticipat.

În funcție de modul de distribuire a circulației turistice la nivelul unui an se pot distinge trei perioade ale sezonului turistic, care au influență directă asupra ofertei turistice (Butler și Mao, 1996; Nedelea, 2003; Turcu și Weisz, 2008):

- Sezonul plin (de vară sau de iarnă): activitatea turistică se concentrează doar într-un singur sezon, celelalte perioade ale anului capacitățile turistice rămânând neutilizate, volumul activității este maxim.
- Sezonul intermediar (perioada de început și de sfârșit de sezon): volumul activității creștere sau descrește în funcție de evoluția circulației turistice.
- Extrasezonul: activitatea turistică scade sau chiar încetează.

Există situații în care activitatea turistică nu este influențată de sezonalitate și se caracterizează printr-o cerere a serviciilor turistice relativ constantă de-a lungul anului (de exemplu: stațiunile balneare, orașele recunoscute ca și centre de afaceri).

5.2 Impactul sezonalității asupra prestatorilor de servicii turistice

Sezonalitatea circulației turistice afectează atât prestatorii de servicii turistice, cât și vizitatorii.

Sezonalitatea cererii turistice are impact direct asupra: gradului de utilizare a bazei materiale din turism, calificării forței de muncă, resurselor financiare ale întreprinderii, relațiilor comerciale ale prestatorului de servicii turistice, gradul de satisfacere a clienților (Butler 2001; Turcu și Weisz, 2008). Cu toate că are efecte negative din punct de vedere economic (veniturile nu sunt uniforme pe toată durata unui an), ecologic (suprasolicitarea mediului înconjurător în perioadele de vârf), social (sezonalitatea locurilor de muncă, apare sentimentul nesiguranței), există și anumite avantaje, precum: oferirea unui timp de recuperare a mediului înconjurător (Weidner, 2006).

Concentrarea cererii turistice într-o anumită perioadă a anului duce la suprasolicitarea mijloacelor de transport, a capacităților de cazare și alimentație, a personalului, ceea ce conduce la apariția de tensiuni între ofertanți și turiști, scăzând gradul de confort și relaxare al vacanței (Turcu și Weisz, 2008).

În perioadele se extrasezon baza materială este subtilizată, ceea ce determină scăderea încasărilor operatorilor și implicit a profitului, prelungirea perioadei de amortizare a investițiilor. O parte a forței de muncă calificate este concediată în perioada de extrasezon, iar în perioada de sezon se apelează la forță de muncă necalificată, care influențează negativ calitatea serviciilor turistice. Un nivel calitativ nesatisfăcător al serviciilor turistice, atrage după sine turiști nemulțumiți, plângeri și reclamă proastă.

Supraaglomerarea din perioada de sezon poate avea efecte negative și asupra populației locale din destinația turistică și asupra mediului înconjurător, ducând la degradarea acestuia.

5.3 Indicatorii sezonalității cererii turistice

Aceşti indicatori prezintă o importanţă deosebită deoarece evoluţia cererii turistice diferă în timp şi are efecte importante asupra economie,mediului şi societăţii. Sezonalitatea circulaţiei turiştilor poate avea amplitudini diferite de la un an la altul fiind dificil de anticipat. Aceasta poate fi influenţată de către specificul ofertei, dar mai ales de cerere.

a) **Greutatea specifică a cererii din fiecare lună (ICti)**

Acest indicator poate fi calculat global atât la nivelul destinaţiei turistice, cât şi la nivelul unităţilor de cazare şi a mijloacelor de transport.

$$I_{Cti} = \frac{C_{ti}}{C_T} * 100 \text{ si } \frac{C_{t1}}{C_T} + \frac{C_{t2}}{C_T} + \frac{C_{t3}}{C_T} + ... + \frac{C_{t12}}{C_T} = 1 \quad \textbf{[5.1]}$$

Unde:

C_{ti} – ponderea cererii turistice din luna i în totalul cererii turistice anuale

C_T – cererea totală

C_{t1}, C_{t2}, …, C_{t12} – cererea turistică din luna ianuarie, februarie, …, decembrie

b) **Coeficientul lunar de trafic (Cl)**

Coeficientul lunar de trafic se calculează ca raport între numărul de turişti din luna cu trafic maxim şi numărul de turişti din luna cu trafic minim. În mod similar poate fi calculat si coeficientul trimestrial de trafic. Cu cât valoarea acestor coeficienţi este mai ridicată. Cu atât exprimă o sezonalitate mai accentuată.

$$C_l = \frac{L_M}{L_m}, \text{ unde} C_l \geq 1 \quad \textbf{[5.2]}$$

Unde:

L_M – numărul de turişti din luna cu trafic maxim

L_m – numărul de turişti din luna cu trafic minim

c) **Coeficientul concentraţiei lunare (Cc)**

Coeficientul concentraţiei lunare se calculează ca raport între numărul de turişti din luna cu cele mai multe sosiri şi numărul total de turişti dintr-un an. Acesta poate lua valori cuprinse între 0,083 şi 1.

$$C_c = \frac{L_M}{T} \qquad \textbf{[5.3]}$$

Unde:

L_M – numărul de turişti din luna cu trafic maxim

T – numărul total de turişti dintr-un an

Nivelul sezonalităţii poate fi măsurat şi prin compararea lunii cu cel mai mare aflux turistic cu fluxurile de turişti din fiecare lună a anului. Totodată pot fi studiate modificările sezonalităţii de la un an la altul, comparând repartiţia cererii turistice pe fiecare lună din anul curent cu cea înregistrată în anii anteriori (Gruescu, 2010). Indicatorii sezonalității pot fi calculați în mod analog și la nivelul trimestrelor.

5.4 Strategii de reducere a sezonalităţii

Acțiunile de înlăturare a efectelor sezonalității vizează: costurile, forța de muncă, baza materială, mediul înconjurător (Lee *et al.,* 2008).

Lee *et al.* (2008) au realizat pe baza literaturii de specialitate o analiza a strategiilor de atenuare a consecințelor negative ale sezonalității, diferențiindu-le în următoarele categorii:

1. **Strategii de preț**

- Tarife diferențiate sau sezonale care au ca scop: creșterea numărului de turiști în extra sezon; creșterea duratei sejurului; creșterea venitului; tarife ridicate pentru descongestionarea sezonului de vârf.
- Oferte de grup care au ca și scop: creșterea numărului de turiști.
- Planificarea bugetului de cheltuieli de exploatare în funcție de ciclicitatea sezoanelor pentru o mai buna adaptare la fluctuațiile costurilor.
- Închiderea structurilor de primire în perioada.

2. **Strategii de produs**

- Crearea și dezvoltarea de evenimente și festivaluri pentru a creștere numărul de vizitatori.
- Noi metode de exploatare a mediului înconjurător (de exemplu accesul controlat în ariile protejate) pentru a atrage mai mulți turiști.

- Reducerea capacității de funcționare generând costuri mai reduse, creșterea veniturilor, satisfacerea nevoilor consumatorilor.
- Oferirea de servicii suplimentare sau produse tematice pentru extinderea perioadei de sezon.
- Crearea de pachete turistice în afara sezonului pentru a încuraja sejurului și în extra sezon.
- Dezvoltarea unor produse de nișă pentru a atrage un alt segment de piață.
- Diversificarea pentru creșterea gradului de atractivitate a produsului turistic în rândul comunității locale pentru menținerea afacerii în perioadele de extrasezon.

3. Strategii de diversificare a pieței

- Campanii de promovare pentru a atrage diferite segmente de piață în vederea reducerii fluctuațiilor sezoniere.
- Vânzarea produselor turistice prin intermediul agențiilor de turism pentru a crește cota de piață și a activității în perioadele de extrasezon.

4. Strategii locale

- Eșalonarea perioadelor de concedii și vacanțe pe tot parcursul anului pentru o uniformiza circulația turistică de-a lungul anului.

De reținut!

1. Sezonalitatea în turism **depinde** în mod direct de **condițiile naturale** care influențează circulația turistică.

2. Strategiile de atenuare a sezonalităţii turistice pot fi: strategii de preţ, strategii locale, strategii de produs, strategii de piaţă.

3. Sezonalitatea are **implicaţii directe** atât asupra **prestatorilor de servicii** turistice, cât şi asupra **turiştilor**.

4. Coeficientul concentraţiei lunare poate lua valori cuprinse între **0,083 şi 1.**

Exemplu:

1. În cadrul unui hotel de 3 stele din Cluj-Napoca, activitatea turistică pentru anul 2011 poate fi sintetizată conform tabelului de mai jos:

An	Indice	Luna											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2011	Sosiri	205	195	302	209	332	250	300	241	296	353	265	207
	Nr. înnopt.	766	775	1.147	1.103	1.229	999	1.251	883	1.070	1.435	1.081	862

Să se calculeze şi să se interpreteze indicatorii sezonalităţii şi durata medie la nivelul fiecărei luni şi a întregului an. Să se reprezinte grafic: numărul sosirilor, numărul înnoptărilor şi durata medie a sejurului.

Rezolvare

Greutatea specifică lunară:

I_{ct1} = 205/3.155 = 0,064 = 6,4%
I_{ct2} = 195/3.155 = 0,061 = 6,1%
I_{ct3} = 302/3.155 = 0,095 = 9,5%
I_{ct4} = 209/3.155 = 0,066 = 6,66%
I_{ct5} = 332/3.155 = 0,105 = 10,5%
I_{ct6} = 250/3.155 = 0,079 = 7,9%
I_{ct7} = 300/3.155 = 0,095 = 9,5%
I_{ct8} = 241/3.155 = 0,076 = 7,6%
I_{ct9} = 296/3.155 = 0,093 = 9,3%
I_{ct10} = 353/3.155 = 0,111 = 11,1%
I_{ct11} = 265/3.155 = 0,083 = 8,3%
I_{ct12} = 207/3.155 = 0,065 = 6,5%

Luna cu cel mai mare număr de turişti a fost luna octombrie. În această lună înregistrându-se 11,10% din numărul total de sosiri. Numărul ce mai mic de sosiri a fost înregistrat în luna februarie.

Coeficientul lunar de trafic:

C_i = 353/195 = 1,81

În luna octombrie s-au înregistrat de 1,81 ori mai mulţi turişti decât în luna februarie, adică cu 81% mai mult.

Coeficientul concentraţiei lunare:

C_c = 353/3.155 = 0,111

Durata medie a sejurului

DMS = 12.601/3.155 = 3,99 nopţi.

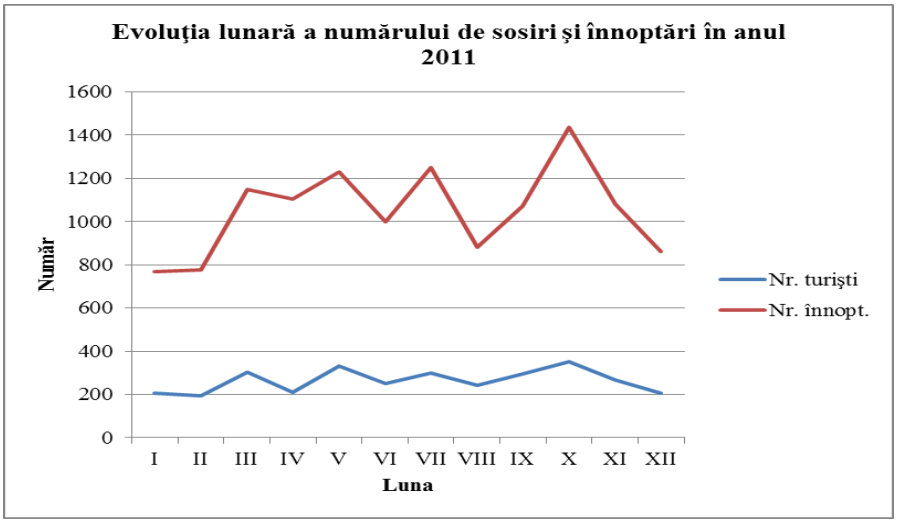
În medie un turist a petrecut aproximativ 4 nopţi în unitatea de cazare.

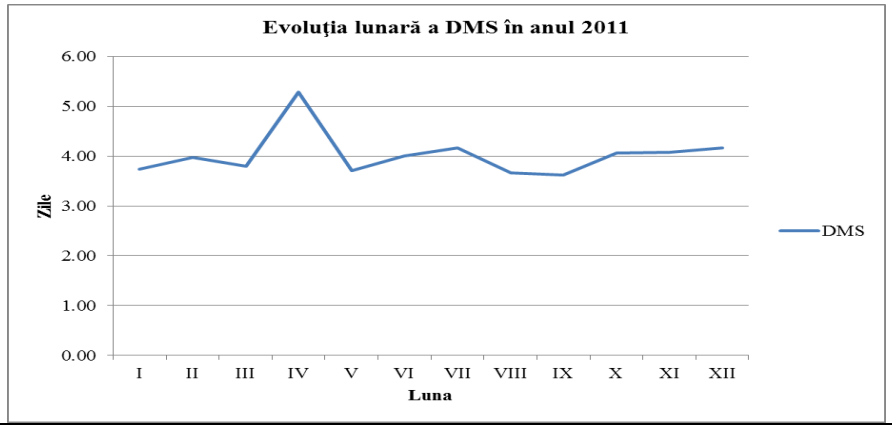
Durata medie a sejurului a atins valori maxime în luna aprilie (5,28 zile), iar cea mai mică valoare a fost în luna septembrie 3,61 zile. Se poate observa faptul ca

luna cu cele mai multe sosiri şi înnoptări (octombrie), nu coincide cu luna cu cea mai mare durata medie a sejurului (aprilie). În luna octombrie în municipiul Cluj-Napoca au loc o serie de manifestări ştiinţifice, astfel putându-se explica numărul mare de sosiri, cu o durată medie a sejurului de aproximativ 4 zile cât durează o conferinţă.

Evoluţia lunară a greutăţii specifice lunare şi a DMS

Indice	Luna											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Ict în funcţie de sosiri	0,065	0,062	0,096	0,066	0,105	0,079	0,095	0,076	0,094	0,112	0,084	0,066
Ict în funcţie de înnoptări	0,061	0,062	0,091	0,088	0,098	0,079	0,099	0,070	0,085	0,114	0,086	0,068
DMS	3,74	3,97	3,80	5,28	3,70	4,00	4,17	3,66	3,61	4,07	4,08	4,16





Probleme propuse

1. Sunteţi managerul unui hotel de 4 stele dintr-o staţiune de litoral. Precizaţi care sunt efectele sezonalităţii asupra activităţii hotelului şi ce strategii de atenuare a acestora aţi adopta.

2. O pensiune turistică de 3 margarete dispune de următoarele spaţii de cazare: 1 camera cu 2 locuri; 5 camere cu 3 locuri; 3 camere cu 4 locuri; 1 camera cu 5 locuri. Pensiunea este deschisă pe toată perioada anului, însă în fiecare lună aceasta este închisă timp de 2 zile pentru curățenie generală și lucrări de mentenanță. În tabelul de mai jos sunt sintetizaţi indicatorii cererii turistice (sosiri, înnoptări) şi cifra de afaceri din cazare.
Calculaţi şi interpretaţi: indicatorii sezonalităţii, indicatorii ofertei turistice, indicatorii relaţiei cerere-ofertă, indicatorii de eficienţă economică.

		Sosiri			**Înnoptări**			**CA din cazare**		
Nr crt	**Luna**	**Anul 2010**	**Anul 2011**	**Anul 2012**	**Anul 2010**	**Anul 2011**	**Anul 2012**	**Anul 2010**	**Anul 2011**	**Anul 2012**
1.	Ianuarie	24	32	10	124	64	16	6560	3400	780
2.	Februarie	20	30	5	102	54	8	5900	3000	400
3.	Martie	30	34	12	144	62	24	7000	3200	700
4.	Aprilie	35	35	18	162	74	40	7775	3800	1156
5.	Mai	36	45	20	146	90	68	7280	4100	1300
6.	Iunie	40	40	30	184	144	86	8200	7200	1700
7.	Iulie	40	40	32	586	550	314	27000	24000	2500
8.	August	55	38	38	704	586	406	48000	30000	30000
9.	Septembrie	60	48	40	654	562	384	35000	27000	27000
10.	Octombrie	28	22	25	190	162	98	8500	6000	1600
11.	Noiembrie	12	25	30	96	106	84	1700	2000	1500
12.	Decembrie	40	32	24	174	158	106	8250	7800	2000

3. O pensiune turistică are o capacitate de 15 camere din care: 2 camere cu 1 loc; 10 camere cu 2 locuri; 3 camere cu 3 locuri.

	Luna	Zile	CI	CDR	CDD	CT
Număr închirieri de camere - zile	I	**1**	10	15	20	5
		2	7	10	30	2
		3	0	20	30	12
	II	**1**	5	10	7	1
		2	2	12	7	2
		3	0	2	14	1
	III	**1**	4	8	10	1
		2	1	8	10	0
	IV	**1**	2	2	6	0
		2	2	2	12	1
		3	5	15	20	7
	V	**1**	3	3	7	0
		2	4	4	5	0
	VI	**1**	5	7	15	0
		2	7	15	20	0
		3	0	0	20	10
	VII	**1**	10	10	15	0
		2	8	15	15	2
		3	1	3	20	5
		4	0	15	18	7
	VIII	**1**	10	12	10	2
		2	7	12	14	3
		3	5	15	20	5
		4	1	6	15	4
	IX	**1**	8	7	8	0
		2	6	9	12	0
	X	**1**	2	0	0	0
		2	2	0	0	0
	XI	**1**	1	0	0	0
		2	2	0	0	0
	XII	**1**	2	4	8	0
		2	2	4	10	4

Pe parcursul întregului an 2011 activitatea de cazare reflectată în numărul de închirieri de camere de către clienţi poate fi sintetizată in tabelul de mai sus. Pensiunea a fost închisă în perioada 1 februarie 15 februarie.

Tariful pentru camera single: 60 de lei, tariful pentru camera double 80 de lei, tariful pentru camera double in regim single 75 de lei, tariful pentru camera cu

3 locuri 110 lei. Tariful pentru micul de dejun: 10 lei. Cifra de afaceri din alimentaţie a fost de 50.000 lei.

Calculaţi şi interpretaţi indicatorii ofertei turistice, cererii turistice, relaţiei cerere-ofertă turistică, indicatorii de volum ai activităţii, indicatorii eficienţei şi indicatorii sezonalităţii.

Bibliografie

1. **Baum, Tom and Sved Lundtrop** (2001). Seasonality in tourism. Elsevier Science Ldt., Oxford, UK, ISBN: 0-08-043674-9
2. **Butler, R.W.** (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications, publicat în Seasonality in tourism. Elsevier Science Ldt., Oxford, UK, ISBN: 0-08-043674-9, pp. 5-22
3. **Gruescu, Ramona** (2010). Competitivitatea destinaţiei turistice, Editura Sitech, Craiova, România
4. **Lee, Christine; Sue Bergin-Seers; Graeme Galloway; Barry O'Mahony and Adela McMurray** (2008). Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies. National Library of Australia Cataloguing in Publication Data, ISBN 9781920965518
5. **Nedelea, Alexandru** (2003). Piaţa turistică. Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, România.
6. **Turcu, Daniela şi Janeta Weisz** (2008). Economia turimului. Editura Eurostampa, Timişoara, România
7. **Weidner, Stephan** (2006). Seasonality in Tourism: A Review of Seasonality of Hotel Accommodation in New Zealand. Druck und Bindung, Germany, ISBN 978-3-640-28338-5

CAPITOLUL 6

POLITICA DE STABILIRE A TARIFELOR ÎN CADRUL UNITĂȚILOR TURISTICE

Structură

6.1 Politica de preţ în industria turistică
6.2 Stabilirea preţurilor în cadrul unităţilor de cazare
6.3 Stabilirea preţurilor în cadrul unităţilor de alimentaţie
6.4 Strategii de plasare a produselor pe piață în funcție de preț

Obiective

1.Înțelegerea caracteristicilor stabilirii prețurilor în turism

2. Identificarea principalelor metode de stabilire a prețurilor în cadrul unităților de cazare

3. Înțelegerea modului de stabilire a listei de meniu în cadrul structurilor de primire turistică cu funcțiune de cazare

4. Cunoașterea modului de stabilire a prețurilor în restaurante

6.1 Politica de preț în industria turistică

Prețurile și tarifele au importanță atât pentru prestatorii de servicii turistice, cât și pentru consumatori. Pentru prestatorii de servicii turistice tarifele produselor reprezintă mijlocul de recuperare și acoperire a costurilor și de obținere a profitului. Pentru consumatorii de produse turistice este importat ceea ce primesc în schimbul prețului/tarifului achitat, adică valoarea produsului (Hus și Powers, 2002).

Valoarea produsului este de dată de o serie de caracteristici ale produsului turistic (elementele tangibile, modul de prestare a serviciului, amplasarea, ambianța, imaginea produsului pe piață) raportate la tariful produsului.

Fixarea tarifelor este o componentă importantă în poziționarea produselor turistice pe piață, fiind o provocare și pentru cei mai experimentați manageri. Pentru a evita un eșec se recomandă parcurgerea unui protocol de lucru care presupune determinarea obiectivelor stabilirii tarifelor (Raid and Bojanic, 2006).

Politica de preț a întreprinderii de turism trebuie să răspundă atât obiectivelor economice ale firmei, cât și dorințelor potențialilor clienți. Preţul are un rol decisiv în decizia turistului de a accede sau nu la un anumit produs turistic. Tariful unui produs turistic este format pe baza mecanismelor specifice pieţei turistice, reflectă gradul de adoptate a activităţii economice a întreprinderilor de turism la cerinţele pieţei.

Particularitățile prețurilor în turism sunt (Reid and Bojanic, 2006; Stănciulescu și Micu, 2012):

- Tariful este unul dintre mijloacele prin care se poate influența cererea pentru servicii turistice, și implicit volumul vânzărilor din turism.
- Flexibilitatea fixării prețurilor datorită particularităților și elementelor de specificitate ale fiecărei destinații turistice în parte.

Politica de preț poate fi definită ca fiind ansamblul deciziilor adoptate de către managerii unității turistice pe baza analizei prealabile a costurilor și a situației pieței în vederea atingerii obiectivelor.

În vederea stabilirii tarifelor trebuie parcurse mai multe etape (Kotler și Keller, 2006):

1. **Alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea prețului**

2. **Determinarea cererii**
3. **Estimarea costurilor**
4. **Analiza costurilor, a prețurilor și ofertelor concurenților**
5. **Alegerea metodei de stabilire a prețurilor**
6. **Alegerea prețului final**

1. Alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea prețului

Înainte de a determina tariful produselor turistice întreprinderea turistică trebuie să decidă unde anume pe piață dorește să plaseze produsul.

Obiectivele stabilirii tarifelor se pot grupa în patru mari categorii suprapunându-se peste obiectivele generale ale oricărei firme (Reid și Bojanic, 2006):

- Obiective financiare care au în vedere rata de profitabilitate, rata rentabilității, cash-flow-ul unității. În acest caz se va stabili un tarif care să maximizeze profiturile curente.
- Volumul vânzărilor ridicat și cota maximă de piață a unității turistice. Se pleacă de la principiul că un volum de vânzări mai ridicate va determina costuri unitare mai scăzute.
- Analiza concurențială urmărește poziția pe piață a unității turistice în funcție de liderul de piață.
- Imaginea pe piață determinată de raportul dintre preț-calitate a serviciilor turistice prestate și a produselor turistice vândute.

2. Determinarea cererii

Un factor important în determinarea cererii de produse turistice este reprezentat de sensibilitatea turiștilor față de preț. În general acesteia sunt mai sensibili la prețul produselor turistice oferite de către agențiile de turism, decât la prețurile produselor și serviciilor turistice din cadrul destinației turistice. Totodată cererea de produse turistice este puternic influențată și de disponibilitatea veniturilor consumatorilor. Făcând parte din categoria bunurilor/serviciilor

superioare cererea față de serviciile turistice crește pe măsura creșterii disponibilității de resurse financiare.

Factorii care diminuează sensibilitatea la preț pot fi sistematizați astfel (Kotler și Keller, 2006; Blythe, 2001):

- Produsul turistic este mai distinctiv față de ce celelalte produse turistice existente pe piață;
- Cumpărătorii nu sunt conștienți de existența produselor substituibile;
- Este dificilă compararea calității produselor turistice substituibile;
- Produsul turistic este nou, exclusivist și de calitate superioară;
- Imposibilitatea stocării produselor turistice (perisabilitatea acestora).

3. Estimarea costurilor

Managerii întreprinderilor de turism în procesul de stabilire a prețului produselor și serviciilor turistice trebuie să analizeze și costurile totale (fixe și variabile) generate de prestarea produsului turistic.

O pondere semnificativă în costul total de producție al produselor turistice este deținut de costurile fixe, generate de investițiile mari în capacitățile turistice. De exemplu în cadrul unităților de alimentație publică costurile fixe sunt reprezentate de către valoarea clădirii, valoarea echipamentelor din bucătărie, valoarea mobilierului și a inventarului utilizat în servirea preparatelor.

Costurile variabile variază direct proporțional cu numărul de produse turistice vândute, numărul de camere închiriate, numărul de preparate vândute. De exemplu în cadrul unităților de alimentație publică costurile variabile sunt reprezentate de către valoarea materiei prime, salariile angajaților, valoarea materialelor consumabile etc.

În cazul produselor turistice, spre deosebire de producția de bunuri, costurile variabile se determină pe baza previziunii gradului de ocupare al capacităților.

4. **Analiza costurilor, a prețurilor și a ofertelor concurenților**

În această etapă are loc analiza prețurilor practicate de către pe piață de către firmele concurente. Prestatorii de servicii turistice analizează firmele care oferă produse similare și trebuie să aibă în vedere faptul că oricând pot apărea concurenți noi pe piață.

5. **Alegerea unei metode de stabilire a prețului**

Pentru stabilirea politicilor de preț în industria turismului și industria ospitalității există trei modalități: politica de tarifare orientată spre cost, acesta impunând un preț minim; politica de tarifare orientată spre cerere și spre percepția consumatorilor asupra atributelor unice ale concurență și produsele substituibile care indică un preț orientativ (Kotler și Keller, 2006; Reid și Bojanic, 2006).

6.2 Stabilirea tarifelor în cadrul unităţilor de cazare

De regulă, tarifele serviciilor de cazare sunt forfetare, incluzând pe lângă serviciul de cazare propriu-zis şi o serie de alte prestaţii (alimentaţie, tratament, agrement etc.). În acest sens, tarifele de cazare pot fi stabilite în mai multe variante, dintre care cele mai uzuale sunt (Lupu, 2010; Stănciulescu şi Micu, 2012; Moisescu, 2014):

- **doar cazarea propriu-zisă** (cu termenii echivalenţi: „room only” în Marea Britanie, European plan” în S.U.A., „sans repas” în Franţa). Această formă de tarifare se poate întâlni în cazul unităţilor de cazare care nu dispun de facilităţi pentru servirea mesei sau în cazul unităţilor care tarifează separat serviciile de alimentaţie, iar micul dejun nu este inclus în tariful de cazare.

- **cazare cu mic dejun** (cu termenii echivalenţi: „room & breakfast” în Marea Britanie, „continental plan” în S.U.A., petit-déjeuner inclus” în Franţa). Reprezintă varianta cel mai des întâlnită.

- **demi-pensiune** (cu termenii echivalenţi: „half board” în Marea Britanie, „modified American plan” în S.U.A., „demi-pension” în Franţa) presupune includerea în tariful de cazare a două mese: micul dejun şi, de regulă, cina. În

general, demi-pensiunea începe cu cina din seara sosirii clientului în unitatea de cazare şi se încheie cu micul dejun din ziua plecării sale. În cazuri excepţionale, clientul poate solicita în anumite zile ale sejurului său înlocuirea mesei de cină cu masa de prânz pentru a putea, de exemplu, participa la anumite spectacole, reuniuni sau evenimente care s-ar suprapune cu intervalul orar de servire a cinei.

- **pensiune completă** (cu termenii echivalenţi: „full board" în Marea Britanie, „American plan" în S.U.A., „en pension" sau „pension complète" în Franţa); presupune includerea în tariful de cazare a tuturor celor trei mese principale ale zilei.

- **„totul inclus" sau „all-inclusive".** Pe lângă pensiune completă, în tarif sunt incluse şi alte servicii suplimentare oferite de hotel (agrement, tratament, activităţi sportive etc.).

Recepționerii vând camerele la prețul standard. Fac excepție cazurile în care clientul poate beneficia de tarife speciale de camera. Acestea pot fi (Stănciulescu 2003):

- Tarife comerciale sau de companie oferite companiilor cu care se încheie frecvent contracte de care beneficiază hotelul sau lanțul hotelier.
- Tarife promoționale.
- Tarife stimulative. Acestea sunt acordate pentru promovarea unei afaceri viitoare. Beneficiarii sunt conducătorii de grupuri, planificatorii de conferințe sau întâlniri de afaceri, tour-operatorii si alte asemenea persoane capabile sa furnizeze hotelului un venit substanțial.
- Tarife de familie – oferite familiilor cu copii;
- Tarife de prestații complexe. Acestea includ în prețul camerei şi pe cel al unei combinații de evenimente şi activităţi.
- Tarife gratuite (zero) oferite organizatorilor sau clienţilor importanţi.

Abordările privind politica de preț pot fi de trei tipuri: abordări simple, abordări complexe, abordări în trepte (Stănciulescu, 2003; Lupu, 2010):

a. Abordările simple (metode neformale de stabilire a prețurilor) se bazează mai mult pe intuiția managerilor şi mai puțin pe analiza costurilor. Dintre aceste metode pot fi amintite:

- *Stabilirea intuitivă (abordarea curajului)* de stabilire a prețului nu are la bază o analiză a costurilor, pieței sau așteptările consumatorilor și nu poate asigura maximizarea profitului.
- *Stabilirea tarifelor în funcție de concurență* presupune copierea tarifului concurenței și modificarea acestora în sus sau în jos în funcție de schimbările de preț ale concurenților. Pentru aplicarea acestei metode unitatea concurentă trebuie în funcție de care se stabilește tariful trebuie să asigure aceeași categorie de servicii și în aceleași condiții. Dezavantajul acestei metode este dat de necunoașterea costurilor concurenței.
- *Stabilirea tarifelor în funcție de lider (abordarea de tip "urmărește liderul")* este o metodă folosită în general de firmele mici pe acțiuni, care așteaptă ca liderul pe piață să își stabilească propriile tarife și în funcție de acestea își stabilesc ulterior tarifele.
- *Stabilirea tarifelor prin încercări repetate* presupune aplicarea de tarife diferite și urmărirea reacției clienților. De asemenea se ignoră concurența și perioadele de extrasezon, când cererea este scăzută.

b. Abordări complexe (metode formale) acestea presupun analiza consecințelor pe care tarifele le pot avea asupra activității lor. Se referă în principal la tarifarea bazată pe un obiectiv orientat spre profit. Cea mai cunoscută metodă este formula lui Hubbart.

c. Abordări în trepte iau în considerare nouă factori de influență a tarifelor: concurența, caracteristicile consumatorilor, cererea, costurilor, canalele de distribuție, imaginea și poziționarea firmei, serviciile suplimentare și facilitățile, consecvența față de elementele mix-ului de marketing.

Stabilirea tarifelor în industria turistică este un proces complex, influențat de o serie de factori: perisabilitatea produselor turistice (imposibilitatea stocării acestora), investiția mare în capital (90% sunt imobilizări, ceea ce generează costuri fixe), costurile cu forța de muncă, caracteristicile vizitatorilor și sensibilitatea acestora față de prețuri, dificultățile în prognozarea cererii turistice, competiția, restricții de ordin legislativ, durata de timp mare între conceperea

produsului turistic și vânzarea acestuia (Kamra, 1997; Middleton and Clarke, 2001; Lupu, 2010).

6.2.1 Metode de stabilire a tarifelor în industria turistică pe baza costurilor

Aceste metode au la baza principiul conform căruia rolul prețului este acela de a acoperi cheltuielile și a obține profit.

Dintre aceste metode fac parte: metoda punctului mort; metoda adaosului.

a. Stabilirea prețului prin metoda punctului mort

Metoda punctului mort este utilizată pentru a analiza legătura dintre costuri, volumul vânzărilor și profit, oferind managerilor posibilitatea de a determina încasările necesare pentru diferite nivele ale profitului dorit (Hsu și Powers, 2002; Reid și Bojanic, 2006).

Pragul de rentabilitate reprezintă acel punct în care volumul încasărilor este egal cu volumul cheltuielilor. Pragul de rentabilitate exprimat în unități fizice (zile-camere, zile-locuri, porții, locuri în aeronavă) reprezintă numărul de unități care trebuie vândute pentru a acoperii costurile fixe ale firmei.

$$P_r = \frac{CFT}{Pv - Cvu} \quad \textbf{[5.1]}$$

Unde: P_r – pragul de rentabilitate exprimat în unităţi fizice

CFT – costuri fixe totale

Pv – preţ de vânzare unitar

Cvu – cost unitar de vânzare

Pentru determinarea pragului de rentabilitate exprimat în unităţi monetare se va înmulţi pragul de rentabilitate exprimat în unităţi monetare cu preţul de vânzare.

Exemplu:
Un investitor achiziţionează o unitate de cazare cu 300.000 lei. Cheltuielile cu renovarea sunt de 100.000 lei. Cheltuielile variabile estimate sunt de 25 lei pe cameră ocupată. Tariful estimat este de 75 lei. Să se determine pragul de rentabilitate.
Pr = (300.000 + 100.000)/(75 – 25) = 8.000 zile-camere

b. Stabilirea preţului prin metoda adaosului

Metoda adaosului este una dintre cele mai utilizate metode în stabilirea preţurilor. Tariful este stabilit prin aplicarea unei cote de adaos la costul total unitar.

$$\text{Tariful} = C_{tu} + C_a \quad \textbf{[5.2]}$$

Unde: C_{tu} – costul total unitar

C_a – cota de adaos

Această metodă este uşor de practicat şi apreciată deoarece asigură generarea de profit. Cu toate acestea managementul hotelului trebuie să acorde o atenţie deosebită modului de stabilire a costurilor.

Exemplu:
Presupunând că cheltuielile totale unitare de exploatare generate de o cameră de hotel sunt de 50 lei, iar cota de adaos de 50%. Care va fi tariful practicat pentru camera de hotel?
Tariful = 50 lei + 50%*50 lei = 75 lei

6.2.2 Metode de stabilire a tarifelor în industria turistică pe baza valorii percepute de clienţi

Stabilirea preţurilor prin metoda orientării spre cerere are în vedere percepţia turiştilor asupra valorii serviciilor turistice. Scopul acestei metode este de a adăuga mai multă valoare serviciilor turistice, nu maximizarea volumului vânzărilor. Valoarea serviciilor turistice este percepută de către clienţi sub diferite forme, şi anume (Militaru, 2010):

- Valoarea creşte pe măsură ce preţul serviciului scade.
- Valoarea este dată de beneficiile pe care consumatorii le pot obţine prin achiziţionarea unui serviciu.
- Valoarea este generată de calitatea serviciului primit faţă de serviciul primit.

Valoarea percepută depinde de mai multe elemente: atributele intrinseci şi extrinseci ale serviciului; preţul cerut şi cel perceput de consumatori; sacrificiul perceput şi calitatea serviciului.

Comunicarea consumatorului valorii unui serviciu se poate face prin: monitorizarea satisfacerii consumatorului cu serviciul furnizat; formarea unei relaţii pe termen lung cu clienţii; creşterea eficienţei serviciului pentru consumatori (Militaru, 2010).

6.2.3 Metode tradiţionale de stabilire a tarifelor în cadrul unităţilor de cazare

a. Metoda miimii (metoda degetului mare, metoda 1 la 1.000)

Această metodă era folosită în cazul hotelurilor noi, mai ales la începutul secolului al XX,-lea când piaţa hotelieră era deficitară din punct de vedere al ofertei, astăzi metoda fiind foarte rar utilizată, fiind considerată rentabilă numai în condiţiile realizării unui grad de ocupare anual de minim 70%. Potrivit acestei metode pentru fiecare 1.000 de U.M. investite în construcţia şi dotarea unei camere a hotelului, trebuie perceput de la clienţi 1 U.M (O'Fallon and Rutherford, 2007; Lupu 2010).

Exemplu:
Volumul investiţiei în construcţia şi dotarea unui hotel de 30 de camere a fost de 1.500.000 lei. Să se stabilească tariful pe cameră.
Costul de construcţie şi dotare al unei camere
1.500.000 lei/ 30 camere = 50.000 lei
Tariful pe cameră
50.000 lei/1.000 = 50 lei.

b. Metoda lui Hubbart (metoda de „jos în sus”)

Această metodă a fost dezvoltată în anii 40 şi constă în determinarea unui tarif mediu zilnic pe cameră (loc) plecând de la rata rentabilităţii investiţiei dorite şi cheltuielile estimare pentru construcţia, dotarea şi funcţionarea hotelului. Formula lui Hubbart ia în calcul: profiturile ce doresc a fi obţinute, costurile şi camerele previzionate a fi vândute. Metoda lui Hubbart presupune parcurgerea următoarelor etape (Stănciulescu, 2003):

1. Determinarea profitului net, prin înmulţirea ratei dorite de rentabilitate a investiţiei cu capitalul propriu investit.
2. Calcularea profitului brut înainte de impozitare.
3. Calcularea costurilor fixe şi a taxelor de management (inflaţia preconizată, dobânzile şi speţele bancare; asigurarea; amortizarea şi provizioanele; ipoteca pe imobil; impozitul pe clădiri şi teren, alte chirii).
4. Calcularea cheltuielilor nedistribuite (totale) din exploatare (cheltuieli de gestiune şi administraţie; costuri generale; costul resurselor umane; costuri cu funcţionarea şi întreţinerea hotelului; costuri cu energia).
5. Determinarea cheltuielilor variabile ale departamentului de cazare (cheltuielile materiale, salariile personalului departamentului de cazare)
6. Estimarea rezultatului brut al exploatării altor departamente operaţionale ale hotelului.
7. Determinarea rezultatului departamentului de cazare.
8. Determinarea încasărilor departamentului de cazare.
9. Calcularea tarifului mediu zilnic pe cameră.

Exemplu:

Pentru construcţia şi dotarea unui hotel cu 75 de camere se preconizează o investiţie de 7.500.000 lei. Hotelul este finanţat cu un credit de 6.500.000 lei, cu o dobândă de 12%. Investitorii doresc să obţină o rată anuală de rentabilitate a investiţiei de 20%. Se estimează un grad de ocupare de 75%. Cheltuielile fixe ale departamentului de cazare sunt de 800.000 lei, iar cheltuielile nedistribuite din exploatare 500.000 lei. Cheltuielile variabile ale departamentului de cazare sunt de 10 lei/ cameră ocupată. Se preconizează că restaurantul va determina un profit de 100.000 lei, iar departamentul de agrement un profit de 50.000 lei.

Să se calculeze tariful mediu zilnic pe cameră utilizând formula lui Hubbart.

Determinarea profitului net

$$P_{net} = \text{Capital propriu investit} * \text{rata rentabilităţii investiţiei}$$

$$P_{net} = 1.000.000 \text{ lei} * 0,2 = 200.000 \text{ lei}$$

Calcularea profitului brut înainte de impozitare

$$P_{brut} = \frac{P_{net}}{1 - \text{cota de impozitare}}$$

$$P_{brut} = \frac{200.000}{1 - 0,16} = 238.095 \text{ lei}$$

Determinarea costurilor fixe şi a taxelor de management

C_F = 800.000 lei + 6.500.000 lei * 0,12 = 878.000 lei

Determinarea cheltuielilor nedistribuite

C_{ned} = 500.000 lei

Determinarea cheltuielilor variabile

Cvu = 10 lei/zi cameră ocupată

GOC = 75%

NZCO = CCFC*GOC = 75*365*0,75 = 20.531 zile-camere ocupate

Cvt = 10 lei/cameră ocupată * 20.531 zile-camere ocupate = 205.310 lei

Estimarea rezultatului brut al celorlalte departamente

R_{bad} = 100.000 lei + 50.000 lei = 150.000 lei

Determinarea rezultatului departamentului de cazare

Rezultat unitate = Rezultat cazare + Rezultat alimentaţie + Rezultat agrement

Rezultat cazare = Rezultat unitate (profit brut) – rezultat alimentaţie – rezultat agrement

Rezultat cazare = 238.095 lei – 150.000 lei = 88.095 lei

Determinarea încasărilor departamentului de cazare

Profitul = Venituri – Cheltuieli

Venituri = Profitul + Cheltuieli
Venituri = 88.095 + 878.000 + 500.000 = 1.466.095 lei

Determinarea tarifului mediu zilnic pe cameră
TMZC = Venituri/NZCO = 1.466.096 lei/20.531zi camera = 71,41 lei/ zi cameră

6.3 Stabilirea preţurilor în cadrul unităţilor de alimentaţie publică

Serviciile de alimentaţie publică, alături de serviciile de cazare fac parte din categoria serviciilor de bază în industria turismului și au ca și scop satisfacerea nevoii de hrană a turiștilor, dar și a altor nevoi cum ar fi nevoia de recreere și de distracţie.

Unităţile de alimentaţie publică pot exista și funcţiona în cadrul structurilor de primire turistică cu funcţiune de cazare, dar și independent de acestea.

Printre specificităţile industriei restauraţiei se pot aminti: îmbină activitatea de producţie, cu cea comercială și cea de servire; consumul preparatelor se face aproape în exclusivitate în incinta unităţilor de alimentaţie publică (Mureşan şi Arion, 2013).

Principiul general de stabilire a preţurilor în cadrul unităţilor de alimentaţie publică este suprapunerea cu aşteptările clienţilor. Aşteptările clienţilor au la baza percepţia asupra unor aspecte precum: imaginea restaurantului, locaţia, aspectul exterior, aspectul interior, ambianţa, varietatea şi calitatea preparatelor, profesionalismul lucrătorilor, timpul de servire. În general aşteptările sunt influenţate de experienţa anterioară a clientului, nevoile acestuia, comunicările de marketing dinspre unitatea de alimentaţie spre clienţi, impresiile prietenilor şi a cunoscuţilor cu privire la unităţile de alimentaţie publică.

Cerinţa suprapunerii preţurilor cu aşteptările clienţilor derivă din cel puţin două motive:

- un client căruia i se cere să plătească un preţ peste aşteptările sale este un client care de regulă nu va reveni în cadrul unităţii de alimentaţie şi este astfel pierdut pentru viitor;

- un client care plăteşte un preţ sub aşteptările sale reprezintă:

pentru unitatea de alimentaţie – un câştig nerealizat,

pentru client – o deteriorare a imaginii anterior formate

Preţul de vânzare reprezintă un obiectiv important în cadrul politicii comerciale a unităţii de alimentaţie publică, cu influenţă directă asupra gestiunii şi rentabilităţii firmei (Nistoreanu, 2002).

În stabilirea strategiei de preţ trebuie ţinut cont şi de următorii factori (Lupu, 2010):

- *Sensibilitatea la timp*. Există clienţi care sunt mai preocupaţi de timp, decât de preţ. Astfel sunt dispuşi să plătească mai mult pentru o masă servită rapid, şi nu sunt adepţii restaurantelor de tip fast-food, deoarece preţul este considerat a fi prea mic (exemplu: oamenii de afaceri).
- *Nivelul calitativ al serviciului.* Este influenţat de numeroase elemente, de la primirea în cadrul restaurantului până la prezentarea notei de plată.
- *Acordarea de reduceri şi gratuităţi.* În perioadele cu număr redus de clienţi, în cadrul unor anumite intervale orare (happy hour), pentru grupuri sau clienţii cazaţi în cadrul hotelului se acordă reduceri ale preţurilor. Aceste practici sunt întâlnite în cadrul unităţilor de categorie inferioară şi medie, nu în cadrul restaurantelor de lux care trebuie să îşi păstreze imaginea şi notorietatea. Gratuităţile pot reprezenta: o băutură, un desert, un ziar la micul dejun, garnitura pentru meniul zilei etc. Aceste mici atenţii au rolul de a atrage clienţii în intervalele orare cu flux redus, creează o imagine bună şi premise pentru practicarea unor preţuri relativ ridicate.
- *Preţurile forfetare.* preţuri fixe pentru un meniu complet cuprinzând mai multe feluri de preparate, au adesea un preţ rotund.
- *Raport calitate/preţ competitiv.* Trebuie reduse acele elemente care generează cheltuieli inutile. De exemplu un client grăbit să servească masa de prânz, nu va aprecia un decor încărcat şi costisitor, ci un serviciu rapid.

- *Factorii psihologici.* Preţurile magice terminate în cifra 9; preţurile „momeală” preţul preparatului de bază foarte atractiv însă preparatele complementare necesare consumului având un preţ ridicat.

Stabilirea preţurilor preparatelor culinare şi a băuturilor face trimitere la câteva categorii economice: preţul de cumpărare, costul de achiziţie, marja brută, cota de adaos comercial, coeficientul multiplicator (Lupu, 2010; Stănciulescu şi Micu, 2013).

Preţul de cumpărare reprezintă echivalentul sumei plătite sau de plătit furnizorilor de materii prime.

Costul de achiziţie al unui preparat este dat de suma preţurilor de cumpărare al materiilor prime, la care se adaugă cheltuielile de achiziţie sau de aprovizionare. Costul de achiziţie se poate referi la o porţie dintr-un preparat, la toate porţiile dintr-o gamă de preparate vândute de-a lungul unui interval de timp sau la toate vânzările din restaurant pentru un an întreg. Determinarea costului de achiziţie are cel puţin următoarele roluri esenţiale pentru activitatea unei unităţi de alimentaţie:

- stabilirea preţurilor preparatelor,
- alegerea furnizorilor de materii prime,
- analiza eficienţei activităţii de producţie din cadrul bucătăriei.

În funcţie de elementele luate în considerare în calcul, costul de achiziţie se determină în două variante: cost teoretic şi, respectiv, cost real (Capitolul 4).

Rata teoretică a costului de achiziţie (R_{Cat}) se determină ca şi raport între costul teoretic de achiziţie şi preţul de vânzare fără T.V.A. (cifra de afaceri).

$$R_{Cat} = \frac{C_{at}}{P_v} * 100 \quad \textbf{[6.3]}$$

Marja brută (adaosul) reprezintă diferenţa dintre preţul de vânzare al preparatului fără taxe şi costul mărfurilor (costul unitar teoretic) (Nistoreanu, 2002).

$$M_b = P_v - C_{at} \quad \textbf{[6.4]}$$

Unde:

M_b – reprezintă marja brută

P_v – reprezintă preţul de vânzare unitar

C_{at} – reprezintă costul de achiziţie teoretic

Coeficientul multiplicator (Cm) reflectă de câte ori preţul de vânzare este mai mare decât costul de achiziţie teoretic.

$$C_m = \frac{1}{R_{Cat}} \quad \textbf{[6.5]}$$

Utilizarea coeficientului multiplicator se poate face (Lupu, 2010):

- Sub forma unui coeficient unic pentru toate preparatele culinare şi toate băuturile. Astfel marja brută va fi direct proporţională cu costul de achiziţie. Această metodă nu se recomandă deoarece nu ţine cont de cheltuielile de vânzare şi de ceea ce clientul este dispus să plătească.
- Printr-un coeficient diferit de la un preparat la altul şi de la o bătură la alta. Astfel se va atinge o rentabilitate superioară şi preţuri aşteptate.

Cota de adaos (Ca) reprezintă procentul din costul teoretic unitar de achiziţie care se adaugă la acesta pentru a obţine preţul de vânzare.

$$C_a = \frac{M_b}{C_{at}} \quad \textbf{[6.6]}$$

Exemplu:

Pentru un preparat cu un cost teoretic unitar de achiziţie de 10 u.m. şi vândut la un preţ de 20 u.m., indicatorii prezentaţi anterior au următoarele valori:

- marja brută (adaosul) = 20 – 10 = 10 u.m.
- coeficientul multiplicator = 20/ 10 = 2
- cota de adaos = 10 / 10 = 1 (100%)
- rata teoretică a costului de achiziţie = 20 / 10 = 2 (200%)

6.3.1 Tehnici de stabilire a preţurilor în cadrul unităţilor de alimentaţie publică

Ca şi în orice alt domeniu de activitate stabilirea preţurilor se face în funcţie de costuri, concurenţă şi cerere.

Stabilirea preţurilor se face în mod diferit pentru preparate culinare şi cocktailuri, şi respectiv pentru băuturi şi alte produse vândute ca atare.

a. Stabilirea preţurilor preparatelor culinare pe baza costurilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. se stabilesc fişele tehnologice ale preparatelor;
2. în funcţie de fişele tehnologice se determină costurile teoretice unitare de achiziţie ale preparatelor;
3. se stabilesc anumite cote de adaos sau anumiţi coeficienţi multiplicatori unici sau diferenţiaţi de la un preparat la altul;
4. se calculează preţurile de vânzare teoretice ale preparatelor prin aplicarea coeficienţilor multiplicatori sau adăugarea cotelor de adaos la costurile teoretice unitare de achiziţie;

Exemplu Fişa tehnologică pentru o porţie de preparat este prezentată în tabelul de mai jos		
Materie primă	U.M.	Cantitate
Carne	Kg	0,200
Cartofi	Kg	0,300
Ulei	L	0,050
Costul de achiziţie al materiilor prime este:		
Materie primă	U.M.	Cost de achiziţie
Carne	Lei/kg	20
Cartofi	Lei/kg	2
Ulei	Lei/L	10

Cota de adaos fixată este de 20%. Să se determine preţul de vânzare	
Materie primă	Costul unitar de achiziţie
Carne	20 lei * 0,200 = 4 lei
Cartofi	2 lei * 0,3 = 0,6 lei
Ulei	10 lei * 0,05 = 0,5 lei
Costul unitar total de achiziţie	4 lei + 0,6 lei + 0,5 lei = 5,1 lei
Adaosul	5,1 lei * 0,2 = 1,02 lei
Preţ de vânzare fără T.V.A.	5,1 lei + 1,02 lei = 6,12 lei
T.V.A. 24%	6,12 lei * 0,24 = 1,48 lei
Preţ de vânzare cu T.V.A.	6,12 lei + 1, 48 lei = 7,6 lei
Preţul de vânzare al preparatului va fi de 7,6 lei. Acesta poate suferi modificări în sus în jos în funcţie de preţurile concurenţei, dar şi de cerere. De exemplu dacă concurenţa oferă acelaşi preparat la preţul de 8,5 lei, preţul poate fi crescut până la 8 lei, având astfel un avantaj competitiv.	

b. Stabilirea preţurilor de vânzare pornind de la concurenţă şi cerere (Metoda japoneză) presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. stabilirea meniului
2. stabilirea preţurilor preparatelor în funcţie de concurenţă
3. stabilirea ratelor costurilor de achiziţie
4. determinarea costurilor teoretice de achiziţie pentru fiecare preparat
5. stabilirea fişelor tehnologice ale preparatelor, şi astfel costurile de achiziţie ale materiilor prime
6. dacă e cazul, se fac în final modificări de reţete (fişe tehnologice) astfel încât costurile teoretice unitare de achiziţie ale produselor sau preparatelor să se încadreze în condiţiile impuse de preţul obiectiv.

6.3.2 Principiul „pentru toţi” (Principiile lui Omnes)

Stabilirea preţurilor de vânzare a preparatelor trebuie urmată de corelarea acestora la nivelul fiecărei game, cu respectarea a patru principii.

a) Amplitudinea gamei:

Preţul cel mai ridicat trebuie să fie de cel mult 2,5 ori mai mare decât preţul cel mai scăzut: (preţ maxim) / (preţ minim) ≤ 2,5.

Pentru o gamă cu preparate foarte numeroase se acceptă şi valori mai mari ale amplitudinii, până la 3. Pentru vinul îmbuteliat amplitudinea poate ajunge până la 9.

În cazul unităţilor de alimentaţie cu o poziţionare îngustă şi exactă (de exemplu, restaurante foarte specializate) amplitudinea gamelor ar trebui să aibă valori chiar mai mici.

b) Dispersia preţurilor:

Preţurile se împart în trei intervale – intervalul preţurilor mici, al preţurilor medii, şi, respectiv, al preţurilor mari.

Numărul de preparate din intervalul preţurilor medii trebuie sa fie mai mare sau egal decât numărul de preparate din celelalte intervale împreună: (nr. preţ medii) > (nr. preţ mic + nr. preţ mare)

Pentru restaurantele de lux există o regulă suplimentară: numărul preparatelor din intervalul preţurilor mari trebuie sa fie mai mare decât cel din intervalul preţurilor mici.

c) Raportul dintre preţul mediu cerut şi cel oferit:

Preţul mediu al preparatelor, fixat de către unitatea de alimentaţie (preţul mediu oferit), trebuie să fie egal sau puţin mai mare decât preţul pe care clienţii sunt dispuşi să îl plătească (preţul mediu cerut): (preţ mediu cerut) / (preţ mediu oferit) = [0,9 - 1]

Preţul mediu oferit se calculează ca medie aritmetică a preţurilor din interiorul gamei analizate.

Preţul mediu cerut ca medie ponderată a acestor preţuri în funcţie de vânzările cantitative înregistrate de fiecare preparat.

Dacă raportul este mai mic decât 0,9, preparatele sunt prea scumpe, iar dacă este mai mare decât 1, prea ieftine.

d) Preparatul zilei şi specialitatea casei (sau alte specialităţi) trebuie să se situeze în zona preţurilor medii.

Exemplu

În cadrul meniului unui restaurant de 3 stele este prezentă şi gama preparate de „Specialităţi". În tabelul de mai jos este prezentată lista de meniu a gamei cu preţurile de vânzare a fiecărui produs şi numărul de porţii vândute. Să se verifice respectarea principiului „pentru toţi" în alcătuirea listei meniu.

DENUMIRE PREPARAT	PREŢ DE VÂNZARE (RON)	PORŢII VÂNDUTE (BUC)
Muşchi de vită	52.00	70
Pfeffrsteak	56.00	30
Medalion "SUN"	26.50	40
Friptură de căprioară cu fructe de pădure	56.00	25
Muşchiuleţ de porc împletit	29.00	40
Piept de raţă	52.00	30
Piept de curcan cu sos dijon	29.00	50
Duet de păstrăv şi şalău	46.00	45
File de şalău	39.00	55

Rezolvare

Amplitudinea gamei

Amplitudinea = Preţ maxim / Preţ minim = 56,00 / 26,50 = 2,11 < 3, regula amplitudinii fiind respectată

Dispersia preţurilor

Se împarte intervalul de variaţie a preţurilor [26,50…56,00] în trei intervale egale de preţuri cu lungimea de câte (56,00–26,50)/3 = 9,84

Cele trei intervale de preţ sunt:

[26,5; 26,5+9,84 = 36,34) – 3 preparate
[36,34; 46,18) – 2 preparate
[46,18; 56,00] – 4 preparate
În urma repartizării preparatelor în intervalele de preţ, se observă nerespectarea principiului dispersiei preţurilor, conform căruia în cadrul fiecărei game numărul de preparate din tranşa mediană să fie mai mare sau cel puţin egal cu suma dintre numărul de preparate din cele două tranşe marginale.

Raportul dintre preţul mediu cerut şi preţul mediu oferit

Preţul mediu oferit

= (52,00 + 56,00 + 26,50 + 56,00 + 29,00 + 52,00 + 29,00 + 46,00 + 39,00 +)/9= 42,84 lei

Preţul mediu cerut

= (52,00 x 70 + 56,00 x 30 + 26,50 x 40 + 56,00 x 25 + 29,00 x 40 + 52,00 x 30 + 29,00 x 50 + 46,00 x 45 + 39,00 x 55) / (70 + 30 + 40 + 25 + 40 + 30 + 50 + 45 + 55) = 16.165 / 385 = 41,99 lei

Preţul mediu cerut / Preţul mediu oferit = 41,99 / 42,84 = 0,98

În urma analizei efectuate în ceea ce priveşte raportul dintre preţul mediu cerut şi cel oferit, observăm faptul că raportul este subunitar (0,98), acest lucru se explică prin faptul că preţurile sunt accesibile, nici prea scumpe, dar nici prea ieftine.

Specialitatea gamei

Medalion SUN are preţul de 25,6 lei, fiind cel mai mic preţ din această gamă şi nu se încadrează în categoria preţurilor medii.

În acest caz se recomandă a analiză a gradului de atractivitate a preparatelor, a ratei costurilor de achiziţie, a cererii şi concurenţei, iar în funcţie de rezultatele obţinute se pot modifica preţurile de vânzare ale preparatelor din gama Specialităţi.

6.3.3 Meniul unităţilor de alimentaţie publică

Meniul reprezintă „totalitatea felurilor de mâncare servite la o masă; lista pe care sunt înscrise mâncărurile în restaurant” (Nistoreanu, 2002). Meniul reprezintă unul dintre cele mai importante mijloace promoţionale folosite în restauraţie, deoarece indiferent de motivaţia care îi aduce pe clienţi într-un restaurant, aceştia sunt dornici să găsească în liste exact motivele pentru care sunt prezenţi în locurile respective (Nistoreanu, 2002; Stănciulescu 2003).

Lungimea listei-meniu reflectă varietatea acestuia şi depinde de:

- tipul unităţii de alimentaţie şi poziţionarea ei comercială – o unitate de alimentaţie specializată are în general o listă-meniu mai scurtă decât una generalistă şi, cu cât numărul segmentelor de piaţă vizate este mai mic şi gama de nevoi acoperite mai redusă, cu atât lista-meniu va fi mai scurtă;
- dimensiunea unităţii de alimentaţie (numărul locurilor la mese): cu cât dimensiunea unităţii de alimentaţie este mai mare cu atât gama de nevoi de alimentaţie de acoperit va fi probabil mai mare, necesitând o varietate mai mare a preparatelor şi implicit o listă-meniu mai lungă.

O **listă-meniu lungă** este recomandabilă în următoarele situaţii specifice:

- tipul unităţii de alimentaţie şi poziţionarea acesteia este una generalistă, cu multe segmente de piaţă vizate şi o gamă largă de nevoi acoperite;
- unitatea deserveşte un aflux mare de clienţi;
- materiile prime şi preparatele sunt uşor de păstrat şi pregătit;
- lungimea listei este rezultatul combinării unui număr mic de materii prime de bază (de exemplu, un restaurant specializat poate utiliza un număr restrâns de materii prime însă poate oferi un număr foarte mare de preparate în baza unei mari varietăţi de reţete utilizând aceleaşi materii prime de bază).

Principalele dezavantaje ale unei liste-meniu lungi sunt:

- complică alegerea clienţilor;
- timpul de prestare a serviciului se prelungeşte, iar numărul clienţilor serviţi pe loc de masă va înregistra un nivel scăzut;
- unitatea de alimentaţie trebuie să dispună de o varietate mare de materii prime, care vor fi stocate o perioadă mai lungă şi astfel viteza de rotaţie a stocurilor va fi scăzută;

- bucătarii trebuie să aibă un nivel ridicat de calificare, în măsură să pregătească un mare număr de preparate diferite.

O **listă-meniu scurtă** prezintă o serie de avantaje:

- simplifică alegerea clienţilor;

- timpul de prestare a serviciului se scurtează, iar numărul clienţilor serviţi pe loc de masă va înregistra un nivel ridicat;

- materiile prime vor fi mai puţine şi vor fi stocate o perioadă mai scurtă, astfel viteza de rotaţie a stocurilor fiind mare;

- bucătarii vor pregăti mai uşor şi mai rapid preparatele datorită efectului de experienţă şi repetiţie şi nu va fi necesar un nivel ridicat de calificare a acestora;

- în general, clienţii interpretează o listă-meniu scurtă ca un indiciu al prospeţimii preparatelor oferite.

Ca reguli ale dinamicii listei-meniu, în cadrul fiecărei game de produse sau preparate se recomandă efectuarea anumitor modificări la anumite intervale de timp, diferenţiate pe perioade de analiză, astfel:

- pe termen scurt (până la 3-4 luni):

- menţinerea în permanenţă a unui anumit număr de preparate de bază (aici fiind incluse „specialităţile casei”) – preparate permanente în lista meniu;

- schimbarea cu o anumită periodicitate a anumitor preparate – preparate temporare în lista-meniu;

- schimbarea cotidiană a specialităţilor zilei („plats du jour”) dacă unitatea oferă aşa ceva;

- pe termen mediu (peste 3-4 luni):

- preparatele permanente se pot schimba, dacă gradul de solicitare din partea clienţilor se reduce sub un anumit nivel rezonabil, vechile preparate permanente devenind temporare sau fiind eliminate complet din lista-meniu;

- în general, este indicat ca numărul preparatelor permanente să rămână constant, chiar dacă se ajunge la concluzia că acestea vor trebui înlocuite cu preparate foste temporare sau cu preparate noi;

- în lista-meniu pot fi introduse preparate noi, de regulă la început sub formă de preparate temporare, iar dacă gradul de solicitare din partea clienţilor este mare, ele pot deveni permanente.

Din punct de vedere al dinamicii listei-meniu, trebuie să se ţină cont de următoarele principii:

- dacă unitatea de alimentaţie se bazează pe clienţi fideli care apelează frecvent la serviciile sale, aceştia agreează schimbările dorind să regăsească în listă preparatele preferate;

- dacă unitatea de alimentaţie se bazează pe clienţi de „ocazie" (de exemplu, în cazul restaurantelor din zonele de tranzit) este inutilă şi ineficientă schimbarea listei de meniu.

În general, se consideră că într-un an sunt necesare şi suficiente trei-patru analize ale gradului de solicitare a preparatelor de către clienţi (o analiză la fiecare 3-4 luni) şi efectuarea schimbărilor aferente (Moisescu, 2014).

În cadrul restaurantelor de categorie superioară, în funcţie de mesele oferite clienţilor pot exista liste pentru mic dejun, cină şi alte mese. În cazul în care micul dejun este sub forma bufetului suedez, nu se va întocmi lista de meniu. Lista de preparate trebuie să cuprindă toate preparatele de bucătărie, produse de cofetărie şi patiserie, băuturi şi alte produse pe care o unitate de alimentaţie publică le pune la dispoziţia clienţilor (Nistoreanu, 2002).

6.3.4 Analiza gradului de atractivitate al preparatelor

Analiza gradului de atractivitate al preparatelor este importantă pentru a determina includerea sau excluderea anumitor preparate din lista de meniu a restaurantului. Această analiză se face pentru fiecare preparat în parte, în raport cu gama sortimentală din care face parte, pe baza următorilor indicatori (Stănciulescu si Micu, 2012):

a. **indicele vânzărilor preparatului (Ivp)** care reprezintă ponderea vânzărilor valorice ale preparatului respectiv în totalul vânzărilor valorice ale tuturor preparatelor din gamă,într-o anumită perioadă.

$$I_{vp} = \frac{\text{Vanzarile valorice ale preparatului}}{\text{Vanzarile valorice ale gamei}} \quad \textbf{[6.7]}$$

b. **indicele de prezenţă a preparatului (Ipp)** care reflectă partea din timpul de funcţionare a unităţii într-o anumită perioadă, în care preparatul a fost prezent în lista-meniu; în cazul preparatelor permanente indicele de prezenţă are valoarea 1, iar în cazul preparatelor temporare indicele este subunitar, cu atât mai mic cu cât preparatul a fost prezent mai rar în lista-meniu

$$I_{pp} = \frac{\text{Nr. zile de prezenta in meniu a preparatului}}{\text{Nr. zile de functionare a unitatii}} \quad \textbf{[6.8]}$$

c. **indicele de răspuns al preparatului (Irp)** ca raport între indicele vânzărilor şi indicele de prezenţă; pe baza indicelui de răspuns se face un clasament al preparatelor, preparatele cu indicele de răspuns mai mare devenind permanente în meniu, iar cele cu indicele de răspuns mai mic devenind temporare sau fiind eliminate definitiv din lista-meniu şi înlocuite cu altele noi, dacă indicele de răspuns este extrem de redus.

$$I_{rp} = \frac{I_{vp}}{I_{pp}} \quad \textbf{[6.9]}$$

Exemplu:

1.În ultimele 8 săptămâni, în cadrul gamei „ Pizza” din lista-meniu, clienţii au avut de ales dintr-o listă de şase preparate.

Dintre acestea, două preparate au fost permanente în meniu (Pizza SUN şi Pizza Canibale), iar celelalte au fost alternate prin rotaţie dintr-o listă mai lungă de preparate suplimentare. Restaurantul a înregistrat următoarea situaţie prezentată în tabelul de mai jos. Să se analizeze gradul de atractivitate al preparatelor

DENUMIRE PREPARAT	VÂNZĂRI VALORICE (RON)	NUMĂR ZILE DE PREZENŢĂ ÎN MENIU
Pizza Sun	2500	56
Pizza Canibale	1500	56
Pizza Margherita	1800	30
Pizza Capriciosa	1450	35
Pizza Quatro Stagione	1000	25
Pizza Hawaii	1550	25

Vânzările valorice ale tuturor preparatelor din gamă în perioada analizată: 2500 + 1500+ 1800 + 1450 + 1000+ 1550= 9800 RON
Număr de zile de funcţionare a restaurantului în perioada analizată: 8 săptămani x 7zile/săptămană = 56 zile.

DENUMIRE PREPARAT	INDICELE VÂNZĂRILOR (RON)	INDICELE DE PREZENŢĂ	INDICELE DE RĂSPUNS
Pizza Sun	2500 / 9800	56 / 56	0,255
Pizza Canibale	1500 / 9800	56 / 56	0,153
Pizza Margherita	1800 / 9800	30 / 56	0,342
Pizza Capriciosa	1450 / 9800	35 / 56	0,235
Pizza Quatro Stagione	1000 / 9800	25 / 56	0,228
Pizza Hawaii	1550 / 9800	25 / 56	0,354

În urma analizei efectuate privind indicele de răspuns al preparatelor rezultă următorul clasament: Pizza Hawaii, Pizza Megherita, Pizza Sun, Pizza Capriciosa, Pizza Quatro Stagione, Pizza Canibale.
Preparatele cu indicele de răspuns mai mare (Pizza Hawaii, Pizza Margherita) devin permanente în meniu, iar cea cu indicele de răspuns mai mic (Pizza Canibale), devine temporară sau este eliminată definitiv din lista-meniu fiind înlocuită cu altele noi, dacă indicele de răspuns este extrem de redus.

Performanţa preparatelor este apreciată prin indicele de răspuns al preparatului cu indicele de răspuns mediu. Un preparat căruia îi corespunde un indice de răspuns inferior nivelului de 1 este un insucces (Lupu, 2010).

Analiza rezultatelor gradului de atractivitate a preparatului se poate face şi în expresie valorică, integrând marja brută unitară. Preparatele vor fi împărţite în 4 categorii: „vedete”, „cal de bătaie”, „enigme”, „câine”. În acest sens parcurg următoarele etape (Lupu, 2010):

1. Se determină cota fiecărui preparat atât la nivelul vânzărilor totale în unităţi, cât şi la nivelul marjei brute totale.

2. Se calculează gradul mediu de preferinţă (Gmp)

$$G_{mp} = (100/\ nr.preprate) * 0{,}70 \quad \textbf{[5.10]}$$

3. Se calculează marja brută medie ca raport între marja brută aferentă cifrei de afaceri şi numărul total de porţii vândute.

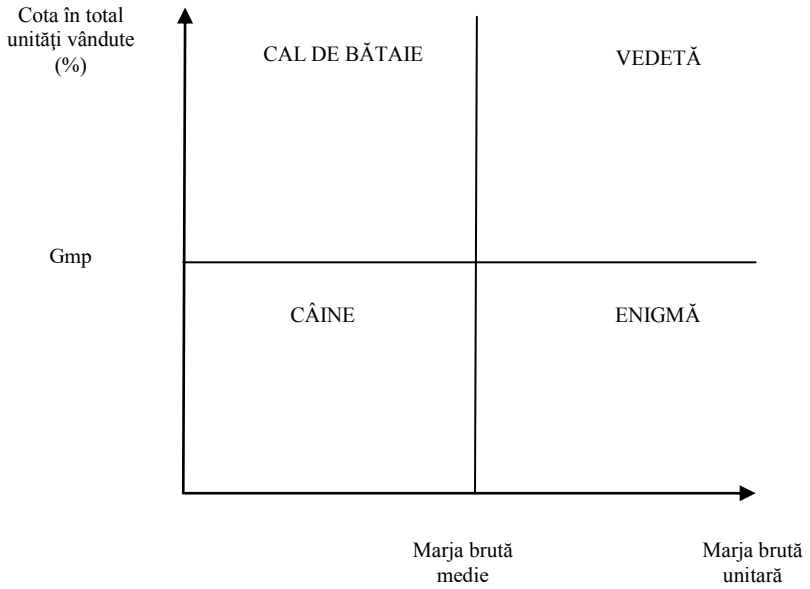


Figura 6.1 Categoriile de preparate dintr-un restaurant
Sursa: Lupu, 2010, pp. 420

Categoria „vedetă" (star) cuprinde preparatele cu o pondere ridicată în totalul vânzărilor şi o marjă brută procentuală ridicată. Ele sunt importante pentru imaginea restaurantului şi de aceea trebuie menţinute în mediu. Preparatele trebuie standardizate în ceea ce priveşte reţeta, mărimea porţiei, garnitura, prezentarea şi servirea.

Categoria „cal de bătaie" (cal de arat) cuprinde preparatele cu o pondere ridicată în totalul vânzărilor, dar cu o marjă brută procentuală scăzută. Sunt percepute ca având un raport bun calitate preţ şi determină popularitatea restaurantului.

Categoria „enigme” cuprinde preparatele cu vânzări puţine, dar o marjă brută ridicată. Se poate apela la mijloace precum promovarea vânzărilor, schimbarea denumirii, scăderea preţului.

Categoria „câine” (pietre de moară, povară) cuprinde preparatele cu o pondere scăzută a vânzărilor şi o marjă brută redusă. Acestea trebuie eliminate din lista de meniu.

6.4 Strategii de plasare a produselor pe piață în funcție de preț

Tarifele practicate în industria turismului și industria ospitalității au un rol important în plasarea produselor turistice pe piață. În funcție de relația dintre prețul relativ și valoarea economică a produsului turistic pentru turiștii de categorie medie pot fi identificate mai multe categorii de strategii de preț (Tabel 6.1):

Tabelul 6.1

Strategii bazate pe preț și valoarea economică

	Prețul relativ	
Valoarea economică	Mic	Mare
Mică	Neutru	Prețul de smântânire
Mare	Prețul de penetrare	Neutru

Sursa: Reid și Bojanic, 2006, p. 547

Valoarea economică poate fi definită ca suma valorilor de referință a unui produs sau prețul unui produs substituibil pe care consumatorul îl consideră a fi cea mai bună variantă.

1 Strategia prețului de smântânire

Strategia prețului de smântânire presupune stabilirea unor tarife ridicate în raport cu valoarea economică a produsului, urmărind obținerea unui profit marginal ridicat de pe urma unui segment exclusivist de consumatori. Strategia prețului de smântânire este recomandată în condițiile în care vânzarea produselor turistice unui segment de piață exclusivist (de lux), insensibil la preț, generează un profit mai mare decât dacă produsul turistic ar fi vândut turiștilor de masă. De exemplu

camerele din cadrul resorturilor turistice care asigură facilități suplimentare (valet, servicii de curățenie) reprezintă produse de lux pentru care majoritatea turiștilor nu sunt dispuși să plătească suplimentar. După o anumită perioadă tarifele sunt treptat reduse şi aduse la un nivel care să permită şi atragerea altor segmente de piaţă cu venituri mai mici, folosind ca factor de atracţie imaginea de prestigiu şi lux anterior creată.

Se recomandă această strategie în condițiile în care produsul turistic își păstrează autenticitatea și unicitatea sau este superior din punct de vedere al calității percepute comparativ cu toate produsele similare (Reid și Bojanic, 2006).

2 Strategia prețului de penetrare

Strategia prețului de penetrare se bazează pe valoarea economică scăzută a produselor turistice și visează consumatorii sensibili la preț care sunt dispuși să renunțe la un serviciu turistic similar pentru a obține un preț mai bun. Firmele care adopta această strategie urmăresc obținerea unui profit marginal scăzut, dar un volum mare al vânzărilor și a cotei de piață.

Această strategie de preț este specifică hotelurilor de tip economic și restaurantelor fast-food. Strategia prețului de penetrare este recomandată în condițiile în care prestatorul de servicii turistice are un avantaj competitiv în ceea ce privește costurile de producție sau sunt firme mici care nu reprezintă o amenințare reală pentru concurență.

Scopul acestei strategii constă în penetrarea pieţei şi crearea notorietăţii unităţii, sau în cazul unităţilor de cazare adresate unor segmente de piaţă cu exigenţe reduse în privinţa dotărilor sau a gamei de servicii oferite

3 Strategia prețului neutru

Strategia prețului neutru presupune stabilirea prețurilor la nivel moderat în raport cu valoarea economică pentru majoritatea clienților. Această strategie se recomandă în condițiile în care o firmă obține avantaj competitiv din alte puncte de vedere și nu din punctul de vedere al prețului.

4 Strategia tarifelor diferenţiate

Strategia tarifelor diferenţiate presupune aplicarea unor tarife pentru serviciile turistice diferenţiate după anumite criterii temporale (în funcţie de perioada sezonului turistic), după natura ofertei, după gradul de confort, după calitatea serviciilor prestate, după componentele sau conţinutul pachetelor turistice.

Exemplu:
1. În cadrul unui hotel există camere clasificate la 2 stele şi camere clasificate la trei stele. Tariful practicat de către hotel pentru camerele clasificate la 2 stele este de 80 de lei pe noapte, iar pentru cele clasificate la 3 stele este de 100 lei pe noapte.
2. În cadrul unei pensiuni tariful pentru cazare este de 70 lei pe noapte, tariful pentru cazare şi mic dejun inclus este de 80 lei pe noapte.

5 Strategia tarifelor forfetare

În cadrul strategiei tarifelor forfetare (globale, pauşale) se oferă un pachet minimal de servicii obligatorii turiştilor (transport şi cazare; transport şi pensiune completă; transport, transfer, cazare; transport, transfer, cazare, excursii etc.) la nivel determinat de confort. Aceste pachete minimale se creează pentru a veni în întâmpinarea turiştilor care doresc să cunoască dinainte de efectuarea sejurului serviciile oferite şi tarifele care i se solicită pentru aceste servicii. Astfel tarifele forfetare corespund preferinţelor reale ale turiştilor şi au avantajul că aceştia cunosc dinainte costul exact al sejurului putând să îşi stabilească un buget precis al concediului.

În situaţia în care turistul optează doar pentru transport şi cazare, ca şi pachet forfetar, iar serviciul de alimentaţie este ales la locul de destinaţie al călătoriei încasările pe zi/turist sunt mai ridicate (Neaşcu şi colab., 2011)

De reţinut!

1. Stabilirea preţurilor în industria hotelieră se poate face prin metode formale şi neformale.

2. Stabilirea preţurilor presupune mai multe etape: Alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea preţului, Determinarea cererii, Estimarea costurilor, Analiza costurilor, a preţurilor şi ofertelor concurenţilor, Alegerea metodei de stabilire a preţurilor, Alegerea preţului final

3. Dacă **costul real total** de achiziţie al unităţii de alimentaţie **nu depăşeşte cu mai mult de 2% costul teoretic total** de achiziţie al unităţii, se poate considera că **activitatea** de producţie a unităţii de alimentaţie a fost **eficientă**.

4. Strategiile plasare a produselor pe piaţă sunt: strategia preţului de smântânire, strategia preţului de penetrare, strategia preţului neutru.

5. Gradul de atractivitate al preparatelor se determină pe baza: indicelui de răspuns al preparatelor.

6. Raportul dintre PMC şi PMO trebuie să se încadreze în intervalul 0,9-1.

7. În cadrul restaurantelor de lux numărul preparatelor cu preţuri mari, trebuie să fie mai mare decât numărul preparatelor cu preţuri mici.

8. Politica de preț a întreprinderii de turism trebuie să răspundă atât **obiectivelor economice** ale firmei, cât și **dorințelor potențialilor clienți**.

9. Pensiune completă presupune includerea în tariful de cazare a tuturor celor trei mese principale ale zilei: mic dejun, prânz şi cină.

10. Rata costului real de achiziție nu trebuie să depășească valoarea de 2%.

Probleme propuse

1. Motivaţi care sunt principalele dificultăţi întâmpinate în stabilirea tarifelor de cazare.
2. Presupunând că sunteţi managerul unei unităţi de cazare motivaţi ce metodă de stabilire a preţurilor aţi alege.

3. Sunteţi managerul unui restaurant. Precizaţi pe baza căror indicatori vă puteţi da seama de eficienţa bucătărie? Dar de gradul de atractivitate al preparatelor?

4. În cadrul meniului unui restaurant de 3 stele din Cluj-Napoca este prezentă și gama Delicatese Tandoor. În tabelul de mai jos sunt prezentate prețurile de vânzare din lista de meniu, precum și numărul de porții vândute săptămânal. Să se verifice dacă este respectat principiul pentru toți pentru această gamă și gradul de atractivitate al preparatelor.

Gama sortimentală Delicatese Tandoor		
Denumire produs	**Preț de vânzare**	**Număr de porții vândute**
Tikka de Pui Murat	22 Ron	8/săptămână
Shashlik Tikka cu Branză Paneer	22 Ron	3/săptămână
Aripioare de Pui Tandoori	18 Ron	15/săptămână
Jumătate de Pui Tandoori	18 Ron	15/săptămână
Tikka de Pui	24 Ron	20/săptămână
Tikka Vegetarian	20 Ron	7/săptămână
Tikka de Porc	18 Ron	5/săptămână
Malai Tikka	22 Ron	18/săptămână
Tikka de Miel Indigo	34 Ron	10/săptămână
Cartofi Tandoori	13 Ron	7/săptămână
Tikka de Pește	24 Ron	2/săptămână
Afghani Tangri Kabab	26 Ron	10/săptămână
Afghani Tikka de Proc	22 Ron	4/săptămână
Reshami Kabab	24 Ron	15/săptămână
Tiranga Kabab	24 Ron	3/săptămână
Pește de Tandoori	12 Ron	2/săptămână
Sheekh Kabab de Miel	34 Ron	5/săptămână
Sheekh Kebab de Pui	26 Ron	5/săptămână

5. Pentru o pensiune cu 10 camere, cu un grad de ocupare de 50% şi un tarif mediu de 75 lei, să se calculeze tariful pe camera dublă, ştiind că acesta este cu 10 lei mai mare, iar gradul de ocupare multiplu este de 40%.

6. Verificați respectarea principiului pentru toți şi gradul de atractivitate al preperatelor în cadrul gamei de preparate desert a listei de meniu a unui restaurant de 3 stele, știind că la sfârșitul unei situația se prezintă astfel:

Preparat	Preț de vânzare (lei)	Număr porții vândute
Clătite cu brânză de vaci	5	200
Clătite cu gem	3,5	350
Papanași	8	270
Înghetată	7,5	300
Prajitură de casă	4	125
Cremă de zahăr ars	9	145

7. Un hotel are 30 de camere. Costurile fixe ale pensiunii la nivelul unui an calendaristic se ridica la 12.000 lei, costurile variabile la 20 lei/zi cameră, rata profitului în raport cu costurile fiind de 20%. Care este tariful mediu practicat de pensiune pe zi cameră în condiţiile unui grad de ocupare de 40%.

8. O pensiune turistică cu o capacitate de 10 camere cu câte două locuri, previzionează pentru anul viitor chetuieli fixe de 65.000 de lei, chetuieli variabile de 15 lei/zi camera ocupată. Unitatea de cazare funcţionează pe tot parcusul anului. În luna martie 70% din camere sunt în renovare, restul în luna septembrie. Tariful mediu zilnic pe cameră stabilit de managementul unităţii de cazare este de 80 de lei. Să se determine gradul de ocupare al camerelor pentru o rată a profitului de 20%.

9. Un hotel dispune de 75 de camere cu câte două paturi individuale. Programul de funcționare este de la 1 martie până în 31 octombrie. Pentru anul următor se preconizează un grad de ocupare a camerelor de 70% și un grad de ocupare multiplă a camerelor de 20%. Politica de preț stabilită pentru anul viitor presupune că tariful pe camera închiriată în regim double va fi cu 50 de lei mai mare decât camera ocupată în regim single. Știind că tariful mediu zilnic pe cameră a fost stabilit la 100 lei, care ar trebui să fie tarifele de cazare afișate la recepție anul viitor?

10. Un hotel de 125 de camere este proiectat să coste 12 milioane de Euro. Investiţia proprie este de 3 milioane de Euro, hotelul fiind finanţat cu un credit de 9 milioane de Euro, pe o durata de 20 de ani cu o dobândă anuală de 6%. Investitorul doreşte o rată a rentabilităţii investiţiei de 25%, impozitul pe profit este de 16%, iar gradul de ocupare preconizat este de 75%. Alte informaţii:

Costuri fixe şi taxe de management:
- Impozit pe clădiri: 250.000 Euro
- Asigurări: 100.000 Euro
- Amortizări: 150.000 Euro

Cheltuieli brute de exploatare:
- Cheltuieli de gestiune: 200.000 Euro
- Costuri generale: 150.000 Euro
- Resurse umane: 100.000 Euro
- Funcţionare şi întreţinere: 300.000 Euro
- Energie: 275.000 Euro
- Altele: 200.000 Euro

Rezultatele celorlalte departamente
- Profit restaurant: 300.000 Euro
- Profit agrement: 275.000 Euro
- Pierderi cazinou: 125.000 Euro

Costurile directe pe cameră: 5 Euro/zi

Să se calculeze tariful pe cameră utilizând tehnica miimii şi formula lui Hubbart.

11. Un restaurant de stele prezintă următoarea situaţie pentru vânzările preparatelor din gama pizza, în două momente diferite. Să se realizeze o analiză comparativă a gradului de atractivitate a preparatelor şi să se verifice respectarea principiului „pentru toţi”. Pentru ambii ani datele colectate au fost pentru 56 de zile de funcţionare a restaurantului.

DENUMIRE PREPARAT	VÂNZĂRI VALORICE (RON)		NUMĂR ZILE DE PREZENȚĂ ÎN MENIU	
	2011	2013	2011	2013
PIZZA SUN	2500	2650	56	57
PIZZA CANIBALE	1500	1550	56	58
PIZZA MARGHERITA	1800	1700	30	31
PIZZA CAPRICIOSA	1450	1400	35	35
PIZZA QUATRO STAGIONE	1000	1200	25	27
PIZZA HAWAII	1550	1600	25	26
TOTAL	9800	10100		

Bibliografie

1. **Hsu, Cathy H.C. and Tom Powers**, (2002): "Marketing Hospitality", John Wiley and Sons, Inc., New York, USA, Ediţia a treia, ISBN 0-471-34885-6
2. **Kamra, Krishan K.,** (1997): "Tourism: Theory, Planning and Practice", Indus Publishing Company, New Delhi, India, ISBN-81-7387-073-X
3. **Lupu, N.,** (2010): „Hotelul. Economie şi management", Ediţia a VI-a, Editura C.H. Beck, Bucureşti, România, ISBN 978-973-115-486-2
4. **Middleton, Victor T.C. and Jakie Clarke**, (2001): "Marketing in Travel and Tourism", Butterworth-Heinemann, Great Britain, ISBN 0-7506-44710
5. **Militaru, Gh.,** (2010): „Managementul serviciilor", Editura C.H. BECK, Bucureşti, România
6. **Moisescu, Ovidiu**, (2014): „Tehnica operaţiunilor de turism", FSEGA, UBB Cluj-Napoca
7. **Mureşan, Iulia şi Felix Arion**, (2013): „Structuri de primire turistică", Editura AcademicPres, Cluj-Napoca, România
8. **Neacşu, N.; P. Baron; V. Glavan şi Monica Neacşu,** (2011): „Geografia și economia turismului", Editura ProUniversitaria, Bucureşti, România
9. **Nistoreanu, Puiu**, (2002). „Management în turism", Editura ASE, Bucureşti, România

10. **O'Fallon and Rutherford**, (2007): "Hotel Management and Operations", Ediţia a patra, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, USA, ISBN-13: 978-0471-47065-6
11. **Reid, Robert D. and David C. Bojanic**, (2006): "Hospitality Marketing Management", Ediția a patra, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, USA, ISBN 0-471-47654-4 (cloth)
12. **Stănciulescu, Gabriela, (2003**): „Managementul operaţiunilor de turism", Editura All Beck, Bucureşti, România, ISBN: 973-655-280-2
13. **Stanciulescu, Gabriela şi Cristina Micu,** (2012): „Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie", Editura C.H. Beck, Bucureşti, România, ISBN 978-973-115-959-1

CAPITOLUL 7

YIELD MANAGEMENT

Structura

7.1 Concepte generale privind noţiunea de Yield Management
7.2 Yield Management în industria hotelieră
7.3 Metode aplicare a Yield Management
7.4 Dificultăţi în aplicarea Yield Management

Obiective

1. Înţelegerea principiilor Yiled Management
2. Identificarea etapelor de aplicare a Yield Management

7.1 Concepte generale privind noţiunea de Yield Management

Yield management este un instrument de planificare aplicat pentru a obţine un maxim de venit pe cameră şi cei mai profitabili clienţi la nivel de hotel. Acest instrument a fost aplicat pentru prima dată la nivelul industriei de transport aerian la sfârşitul anilor 1970, fiind apoi adoptat şi de către lanţurile hoteliere şi nave de croazieră (Reid and Bojanic, 2006).

Liniile aeriene au stabilit tarife standard pentru anumite perioade, tarife care se puteau obţine doar în cazul în care rezervarea era realizată pentru perioada respectivă. În afara perioadei liniile aeriene au practicat o politică de preţ diferenţiată în funcţie de caracteristicile clienţilor (Negruşa, 2007).

Legătura dintre activitatea liniilor aeriene şi industria ospitalităţii s-a realizat prin caracteristicile lor şi anume: număr fix de produse şi perisabilitatea acestora. De asemenea ambele industrii vând produse unor segmente de piaţă cu nevoi diferite, înregistrează perioade de timp care sunt mai favorabile şi oferă o gamă variată de tarife din care clientul poate alege (Negruşa, 2007; Stănciulescu, 2012).

Yield management urmăreşte maximizarea profitului şi vânzarea camerelor către cei mai profitabili clienţi, pe baza analizei evoluţiei tarifelor şi metodelor de stabilire a acestora, ţinând cont de vânzările şi disponibilităţile firmei (Stănciulescu, 2003; Bardi, 2003).

Prin yield management se are în vedere exploatarea trecerii timpului pentru maximizarea veniturilor prestatorilor de servicii, existând riscul înregistrării unor pierderi la cost de oportunitate, datorită perisabilităţii şi nevânzării acestora. Tehnicile de management se bazează pe furnizarea limitată a serviciilor, dar şi pe acceptarea din partea clienţilor a variaţilor în timp a preţurilor plătite (Stănciulescu şi State, 2013). Aplicarea yield management presupune şi încurajează directorii departamentelor de front-office, directorii generali, directorii de marketing şi vânzări să stabilească obiective clare de vânzare a camerelor şi să dezvolte strategii de vânzare în vederea maximizării profitului (Bardi, 2003).

Prin aplicarea yield management se asigură (Stănciulescu, 2003):

- **maximizarea profitului mediu** pe cameră, loc în avion, pachet turistic disponibil pe baza anticipaţilor clienţilor privind preţul şi stabilirea valorii celei mai ridicate pe care clienţii sunt dispuşi să o plătească;
- **micşorarea sezonalităţii cererii**, prin atragerea acesteia în perioadele de extrasezon.

Aplicarea Yield Management se poate în condiţiile în care (Reid and Boijanic, 2006; Negruşa, 2007; Stănciulescu şi State, 2013):

- firmele operează cu o capacitate relativ restrânsă;
- cererea poate fi segmentată;
- serviciul este perisabil;
- serviciul poate fi vândut în avans, prin sistem de rezervare;
- cererea fluctuează substanţial;
- există clienţi care sunt dispuşi să plătească tarife diferite pentru aceleaşi produse turistice;
- costurile marginale ale vânzărilor şi costurile de producţie sunt scăzute, iar costurile modificării capacităţii sunt ridicate.

Literatura de specialitate (Stănciulescu, 2003) a identificat următoarele elemente componente funcţionale ale principiilor de Yield Management:

1. **Segmentarea pieţei** constă în diferenţierea turiştilor pe mai multe categorii în funcţie de comportamentul acestora şi importanţa lor pentru unitatea turistică.

2. **Structura politicii de preţuri** se referă la stabilirea de preţuri diferenţiat pentru fiecare categorie de clienţi.

3. **Previziunea cererii** se realizează pe baza vânzărilor anterioare, a structurii segmentelor de clienţi şi a preţurilor pe care aceştia sunt dispuşi sa le achite.

4. **Disponibilitatea şi capacitatea de a conduce şi negocierea rezervărilor** se referă la cuantificarea caracteristicilor cererii şi la conştientizarea faptului că anumiţi clienţi vor dori negocierea tarifelor.

7.2 Yield Management în industria hotelieră

În industria hotelieră prin yield management se urmăreşte maximizarea ocupării camerelor, concomitent cu realizarea celui mai bun tarif mediul pe camera ocupată şi implicit cea mai ridicată cifră de afaceri (Stănciulescu, 2012). Această metodă presupune o analiză detaliată asupra activităţii de cazare, relaţiei cost-preţ, nivelului de cost variabil şi stabilirii unor valori diferite ale mix-ului de vânzare a serviciilor. În industria hotelieră yiled management poate fi aplicat şi utilizat prin intermediul sistemelor de rezervare. Sistemul de rezervare oferă managerilor informaţii cu privire la: tipul camerei, disponibilitatea acesteia, regimul de închiriere, durata, tariful camerei, mijlocul de plată. Pe baza istoricului vânzărilor de camere se pot realiza prognoze ale vânzărilor pentru o perioadă de 45-90 de zile şi se poate stabili politica de preţ practică de către unitatea de cazare (Negruşa, 2007). Spre deosebire de liniile aeriene, care obţin venituri doar din vânzarea locurilor în aeronava, clienţii din cadrul unităţilor de cazare vor genera venituri şi prin cumpărarea altor servicii (alimentaţie, agrement, cazinou, telecomunicaţii etc.). Acest aspect nu trebuie neglijat în stabilirea politicii de rezervare.

Factorii de aplicabilitate ai yield management sunt reprezentaţi de către indicatorii activităţii turistice care au influenţă directă asupra veniturilor unităţilor de cazare (Stănciulescu, 2013):

- **Gradul de ocupare.** Practica a demonstrat faptul că un grad de ocupare de 55%-60% în general, asigură obţinerea de venituri marginale la nivelul hotelului. Acest rezultat este acceptabil în condiţiile în se urmăreşte supravieţuirea pe piaţă. În cazul în care gradul de ocupare scade sub 50%, se impune adoptarea unor decizii referitoare la rata de profitabilitate. Cu ajutorul gradului de ocupare se pot măsura eficienţa campaniilor de promovare şi se poate determina structura vânzării camerelor pe fiecare agenţie de turism cu care hotelul are contract de colaborare. Gradul de ocupare este folosit de către investitori pentru determinarea venitului brut potenţial.

- **Tariful mediu real.** Cu ajutorul acestui indicator se poate măsura efortul personalului de a vinde camerele la tarifele practicate de hotel. Este un

indicator important pentru acele unităţi care practică tarife diferenţiate faţă de tarifele afişate la recepţie. Tariful mediu real oferă informaţii cu privire la componenţa mixtului de camere vândute, la cele mai bine camere vândute, la eficienţa pachetelor promoţionale din perioadele de week-end sau extrasezon. Tariful este un element de strategie realizarea obiectivelor propuse: creşterea cifrei de afaceri, promovarea serviciilor, intrarea pe un segment de piaţă etc. În aceste condiţii unităţile de cazare pot practica tarife diferenţiate în funcţie de caracteristicile segmentelor de clienţi cărora li se adresează.

- **Venitul pe cameră disponibilă.** Acest indicator este important în analiza pragului de rentabilitate al cazării şi oferă informaţii cu privire la venitul generat de o cameră.

Pe baza acestor indicatori se realizează analiza financiară a unităţii şi se fundamentează de decizia de aplicare a yield management. Scopul urmărit prin yield management este dublu: atât de a maximiza profitul din vânzarea camerelor de hotel, cât şi de a maximiza profitul obţinut pentru serviciile hotelului. Este important să existe ambele obiective, deoarece doar prin urmărirea creşterii vânzărilor există riscul de a nu fi atraşi cei mai profitabili clienţi în hotel. Instrumentul presupune un algoritm de calcul prin utilizarea unei combinaţii de preţuri şi metode de control a gestiunii.

Pe baza celor enunţate mai sus se poate spune că yield management reprezintă procentul de venit care poate fi asigurat dacă 100% din camerele disponibile au fost vândute la tariful etalon (maxim).

Principalele avantaje ale aplicării metodei în industria ospitalităţii sunt:

- îmbunătăţirea prognozei;
- îmbunătăţirea tarifarii sezoniere şi a deciziilor de stoc;
- identificarea de noi segmente de piaţă;
- identificarea cererii segmentelor de piaţă;
- intensificarea coordonării dintre front-office şi diviziile de vânzare;
- determinarea activităţii de discount;
- îmbunătăţirea dezvoltării planului de afaceri;
- stabilirea unei structuri de tarifare bazate pe valoare.

Aplicarea yield management cu succes presupune oferirea serviciului potrivit, clientului potrivit, în momentul potrivit şi la preţul potrivit.

Clientul potrivit (cel mai bun client) este acel client care poate cheltui suma de bani cea mai mare în cadrul hotelului. Clientul potrivit este acel client care percepe serviciul prestat la cea mai mare valoare. Aceşti clienţi sunt dispuşi să plătească mai mult, să cumpere mai des şi să stea mai mult datorită loialităţii pe care o au faţă de hotel, câştigată prin serviciile oferite (O'Fallon and Rutherford, 2007).

Managerii unităţilor de cazare eşuează în aplicarea principiilor yield management, datorită în principal următoarelor cauze (O'Fallon and Rutherford, 2007):

- Lipsa creativităţii;
- Lipsa atenţiei la toate detaliile;
- Monitorizarea informaţilor necorespunzătoare;
- Conflictele dintre departamentele de vânzări şi rezervări;
- Alegerea greşită a segmentului de clienţi;
- Sistem de recompensă greşit.

7.3 Metode de aplicare a Yield Management

Pentru început trebuie clarificate unele aspecte privind terminologia folosită în continuare:

- limita de rezervare: numărul maxim de camere care pot fi vândute la preţ redus;
- nivelul de protecţie reprezintă numărul de camere care nu vor fi vândute turiştilor veniţi în scopul relaxării, deoarece aceste camere s-ar putea să fie vândute ulterior turiştilor pentru afaceri.

Se presupune că o pensiunea agroturistică de 8 camere, are 2 categorii de turişti: cei veniţi în scopul relaxării şi cei veniţi în scop de afaceri.

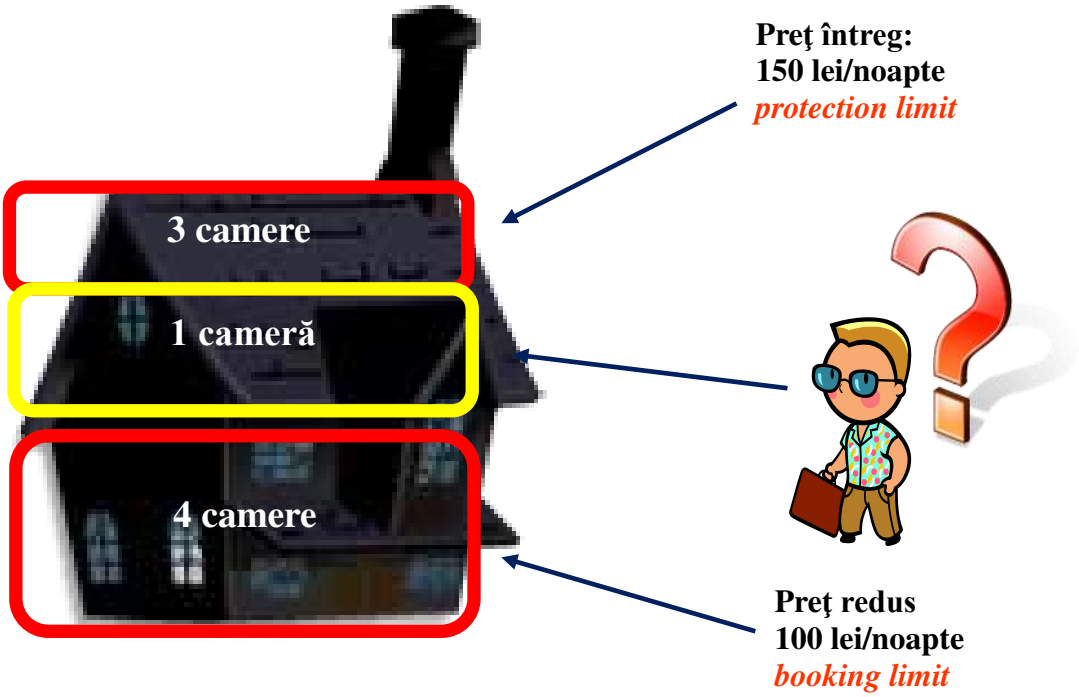
Având în vedere faptul că pensiunea agroturistică dispune de 8 camere şi există numai două categorii de turişti, în acest caz limita de rezervare va fi = 8 – nivelul de protecţie

După cum a fost evidenţiat anterior se consideră că turiştii pentru vacanţe sosesc înainte celor al căror scop îl reprezintă călătoriile, astfel încât limita de rezervare condiţionează numărul de camere de care aceştia pot beneficia.

Obiectivul pensiunii este fie de a determina limita de rezervare, fie nivelul de protecţie, având informaţii asupra unuia dintre aceşti doi indicatori se poate calcula şi celălalt.

Metoda nivelului de protecţie

Se presupune că pensiunea consideră nivelul de protecţie „Q”, în loc de „Q+1”, unde „Q” poate lua valori de la 0 la 7. În continuare se consideră că 8 – Q – 1 camere au fost vândute deja.

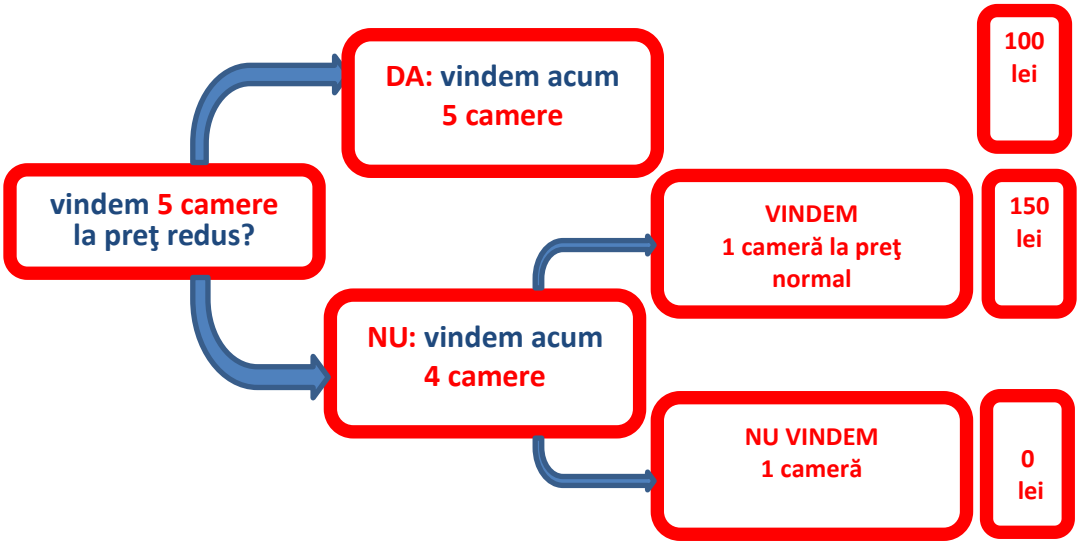


Se presupune că un potenţial client solicită o cameră care se află la un preţ redus. Ar trebui pensiunea să reducă nivelul de protecţie de la Q+1 la Q şi să vândă camera la preţ redus?

Sau ar trebui să refuze şi să mizeze pe faptul că va avea posibilitatea de a vinde aceaşi cameră la preţ întreg? Răspunsul, bineînţeles, depinde număr de

camere vântude anterior atât la preţ întreg, cât şi la preţ redus, precum şi de anticiparea cererii pentru camerele la preţ întreg.

Rezolvarea se poate observa în arborele decizional de mai jos.



În continuare vor fi evidenţiaţi paşi pentru aflarea nivelului optim de protecţie notat „Q*”

Pentru determinarea acestuia trebuie să se cunoască probabilităţile de vânzare la preţ întreg pentru camerele, care acum sunt oferite la preţ redus acum. Se ştie că preţul de discount este de 100 de lei, iar preţul întreg de 150 de lei.

Pentru a afla probabiliatea pentru fiecare cameră se defineşte variabila „D” care reprezintă cererea anticipată pentru camere la preţ întreg. Pensiunea poate estima valoarea acestei variabile din istoricul unităţii în funcţie de ziua din săptămână, sezon sau extrasezon. În tabelul de mai jos se poate observa numărul de cereri la preţ între pentru fiecare dintre cele 8 camere.

Pentru calcularea probabilităţii individuale s-a raportat pentru fiecare cameră numărul de zile în care aceasta a fost cerută la numărul total ce cererii. Pentru probabilitatea cumulată s-au însumat probabilităţile individuale anterioare, astfel de exemplu, pentru camera 3 probabilitatea cumulată este obţinută prin însumarea probabilităţii individuale de la camera 1, cu probabilitatea individuală de la camera 2, cu probabilitatea individuală de la camera 3.

Tabelul 7.1

Istoricul vânzărilor anterioare

camere cerute la preţul integral	**număr zile cerute**	**probabilitatea individuală F(Q)**	**probabilitatea cumulată F(Q)**
1	20	0,164	0,164
2	18	0,148	0,311
3	19	0,156	0,467
4	16	0,131	0,598
5	14	0,115	0,713
6	14	0,115	0,828
7	11	0,090	0,918
8	10	0,082	1,000
Total	**122**	**1,000**	**1,000**

Considerând arborele decizional de mai sus, dacă se va decide protecţia la nivelul Q+1, camera poate sa fie sau nu vândută ulterior. Se va vinde doar în cazul în care cerere pentru camere la preţ întreg este egală sau mai mare cu Q+1, iar probabilitatea acestui eveniment de a se întaâmpla este „1 – F(Q)”. De asemenea camera protejată nu va fi vândută în cazul în care cererea este egală sau mai mică decât Q, cu probabilitatea F(Q).

$$(1 - F(x))(150 \text{ lei}) + F(x)(0 \text{ lei}) = (1 - F(x))\,(150 \text{ lei})$$

$$(1 - F(x))\,(150 \text{ lei}) \leq 100 \text{ lei}$$

$$F(x) \geq (150 \text{ lei} - 100 \text{ lei})/150 \text{ lei}$$

$$F(x) \geq 0{,}33$$

Dacă se consideră F(Q) ca fiind valoarea înregistrată în coloana 4 a tabelului de mai sus, F(Q) este coloana a treia. Analizând datele din tabelul 7.1 se poate observa că cea mai mică cerere Q cu o probabilitate cumulativă egală sau mai mare decât 0,33 se poate observa că această se găseşte pentru prima dată în cazul camerei 3, astfel nivelul optim de protecţie Q* = 3, probabilitatea cumulata fiind de 0,467. Având aceste informaţii se poate calcula limita de rezervare ca fiind 8 minus 3, astfel 5 din cele 8 camere disponibile se vor vinde la preţ redus.

Metoda costului marginal unitar

O altă modalitate de calcul o reprezintă tehnica dezvolvată de care companiile aeriene, cunoscută sub numele de „Costul marginal unitar" (Nettesine and Shumsky, 2002). În exemplul dat există doua categorii de preţuri (preţ întreg 150 de lei şi preţ redus 100 de lei). De asemenea variabila D reprezintă distribuţia pentru camere la preţ întreg.

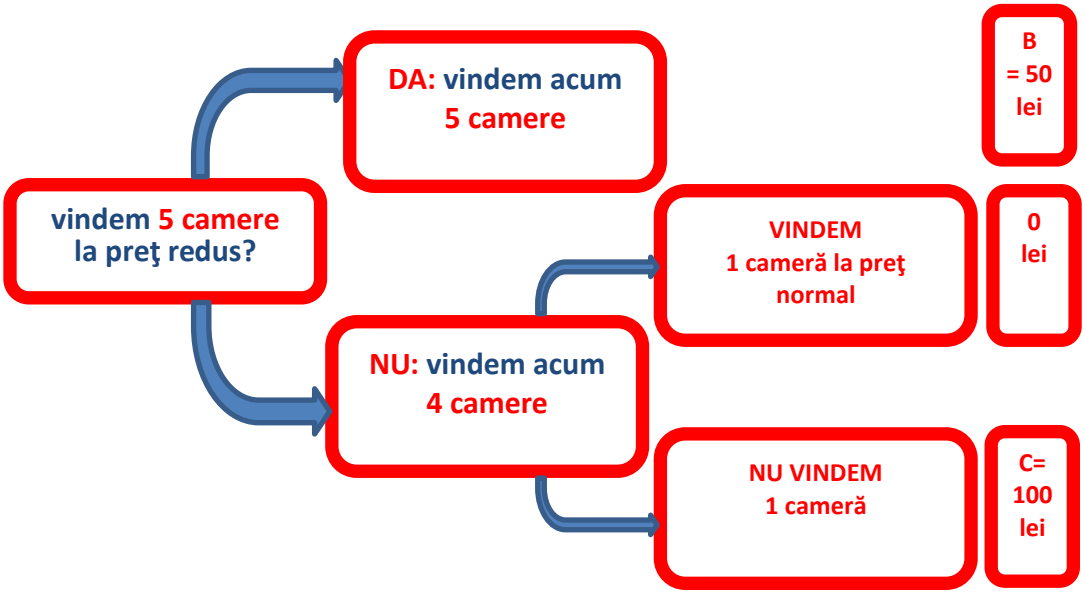
Având două categorii de preţuri, optimul pentru vânzarea la preţ cu discount este egal cu capacitatea maxima (8 camare) minus Q*.

În prima fază se stabileşte un număr de camere protejate. În cazul în care numărul camerelor protejate este mai mic decât numărul cererilor înregistrate, se înregistrează o pierdere, astfel costul marginal pe camerele protejate nevândute este identic cu tariful cu discount. În cazul în care cererea este mai mare decât nivelul de protecţie, atunci pierderea pentru fiecare cameră care fi putut fi vandută la preţ întreg peste nivelul de protecţie este egală cu diferenţa dintre tafitul de 150 lei şi tariful de 100 de lei, adica 50 de lei.

$$\frac{B}{B+C} = \frac{150 \text{ lei} - 100 \text{ lei}}{150 \text{ lei} - 100 \text{ lei} + 100 \text{ lei}} = 0{,}3333$$

$$F(x) \geq \frac{B}{B+C}$$

$$F(x) \geq 0{,}333$$



Suprarezervarea

O altă componentă importantă a Yield Management este utilizarea suprarezervării aceasta luând în calcul posibilitatea ca unul dintre clienţi să nu îşi onoreze rezervarea. De exemplu în cazul în care un turist rezervă o cameră într-un hotel, iar ulterior nu se prezintă, pentru unitatea de cazarea se înregistrează o pierdere, aceasta ne mai putând fiind vândută ulterior.

Pentru a evita asemenea incidente se poate recurce la suprarezervare, fapt întâlnit des în cazul companiilor aeriene.

În cazul în care toţi cei care au rezervat se prezintă, unitatea de cazare este obligată să asigure acelaşi serviciu, în aceleaşi condiţii la acelaşi tarif într-un alt hotel. Diferenţa de preţ, în cazul în care există, este suportată de către hotelul care a făcut suprarezervarea.

Determinarea nivelului de suprarezervare este asemănător cu cel prezentat anterior. Stabilirea unui nivel optim de suprarezervare duce la un echilibru între pierderile datorate locurilor nevândute şi penalităţile şi pierderea încrederii clineţilor faţă de imaginea unităţii, în cazul în care cererea este mai mare decât capacitatea funcţională

Se notează cu X numărul ne-prezentări în cazul rezervării şi presupunem ca distribuţia neprezentărilor se realizează cu ajutorul funcţiei F(x). Y reprezintă numărul de locuri care vor fi suprarezervate, de exemplu dacă unitatea de cazare are 8 camere, atunci vom vinde 8+Y camere.

Se notează cu B – regret de subrezervare (cazul în care nu vindem camera unui client, deoarece altul are rezervarea, dar nu se prezintă) şi cu C – regret de suprarezervare (caz în cae se prezintă un clientul cu rezervare şi nu mai sunt locuri)

Dacă numărul de neprezentări (X) este mai mare decât numărul de locuri suprarezervate (Y), atunci s-ar fi putut vinde cu „X – Y” mai multe locuri, B fiind egal cu tariful unei camere. Dacă numărul de neprezentări este mai mic decât numărul locurilor suprarezervate, atunci unitatea trebuie să gasească soluţii pentru „ Y – X” clienţi şi se înregistrează regretul de suprarezervare

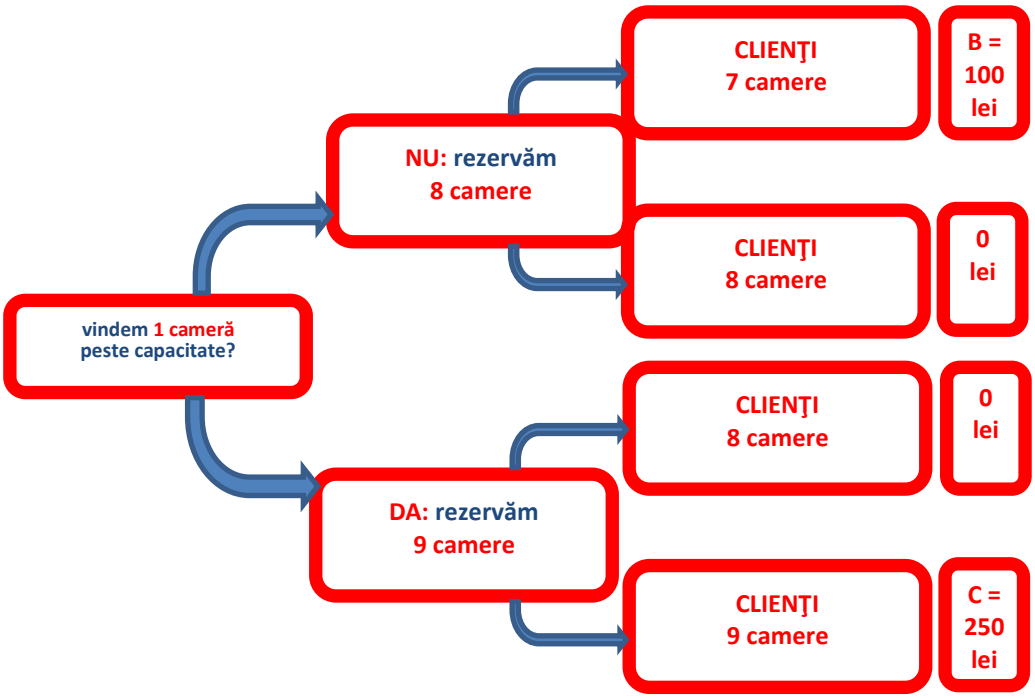
Se notează cu „Y*” numărul optim de camere suprarezervate, numărul optim de camere suprarezervate este reprezentat de către cea mai mică valoare a lui „Y*”, după cum se poate oberva şi în formula de mai jos:

$$F(Y^*) \geq \frac{B}{B+C}$$

Presupunem că o pensiune are o capacitate de 8 camere şi are 1 camere suprarezervate. Întrebarea care se pune este: se vinde sau nu 1 cameră peste capacitate?

Dacă nu se realizează suprazervarea cu 1 loc, iar din cei 8 clienţi care au rezervat se prezintă doar 7, apare regretul de subrezervare B=100, în cazul în care se prezintă toţi cei 8 clienţi nu există nici un regret.

Dacă se realizează suprezervarea, iar din 9 rezervări se confirmă 8 atunci nu există nici un regret, în cazul în care se prezintă toţi cei 9 clienţi apare un regret de 250 lei acesta fiind reprezentat de costurile suplimentare datorate necesităţii cazării la altă unitate de cazare.



$$F(x) \geq \frac{B}{B+C}$$

$$F(x) \geq \frac{B}{B+C} = \frac{100 \text{ lei}}{100 \text{ lei} + 250 \text{ lei}} = 0{,}2857$$

Această relaţie se bazează consultarea situaţiei anterioare a rezervărilor neonorate, conform înregistrărilor pensiunii. Considerând, în exemplul anterior, că situaţia rezervărilor neonorate respectă o distribuţie normală, având media de 2,1 şi o abatere medie pătratică de 1,3, pe baza tabelelor de distribuţie normală se poate calcula F(x). Similar, se poate utiliza în EXCEL funcţia NORM.INV, sub forma

Excel: =NORM.INV(0,2857; 2,1; 1,1). În acest caz particular, valoarea este de 1,477, ceea ce înseamnă că, în urma rotunjirii, numărul optim de camere care ar fi de dorit să fie supra-rezervate este de 1.

Y optim = 1,477 =:> 1 cameră suprarezervată.

7.4 Dificultăţi în aplicarea Yiled Management

Punerea în practică a principiilor yield management poate fi o sarcină dificilă a managerului de hotel şi a biroului de rezervări şi vânzări a camerelor. Factorii care influenţează negativ aplicarea cu succes a acestei metodă pot fi grupaţi în funcţie de natura în factori: atitudinali, operaţionali, de infrastructură şi reglatori.

Una dintre cele mai frecvente cauze în eşuarea aplicării metodei yield management derivă din necunoaşterea principiilor pe care se bazează aceasta şi aplicarea intuitivă a metodei şi neadaptarea acesteia la realităţile din activitatea curentă.

O altă cauză o reprezintă scepticismul în ceea ce priveşte succesul metodei. Această derivă din interpretarea greşită a ceea ce înseamnă yield management. Unii o vad ca şi o simplă reducere a tarifelor, alţii o asociază cu preţurile de dumping.

Implementarea sistemelor informatice de yield management implică costuri ridicate, pe care nu şi le poate permite orice unitate de cazare. În cazul unităţilor de cazare cu o capacitate mai mică de 50 de camere nu se justifică financiar achiziţionarea şi implementarea unui sistem informatic de gestiune a camerelor.

Pentru asigurarea unui grad de ocupare satisfăcător şi profitabil din punct de vedere economic, de multe ori hotelierii încheie contracte cu diferiţi parteneri la anumite tarife fixe. În această situaţie este limitată posibilitatea de modificare a tarifelor pe termen scurt în funcţie de cerere.

Implementarea sistemelor informatice de gestiune a camerelor în cadrul lanţurilor hoteliere, presupune existenţa unei infrastructuri generale (de telecomunicaţii) eficientă. În cazul infrastructura de telecomunicaţii nu operează la parametri optimi, se pot înregistra perturbaţii ale activităţii hotelului.

Restricţiile guvernamentale în ceea ce privesc tarifele minimale şi maximale care pot fi implementate în industria hotelieră reprezintă o altă piedică în implementarea yield management.

Estimarea cererii presupune existenţa unor informaţii referitoare la sezonalitate, gradul de ocupare în funcţie de zilele săptămânii, evenimente speciale, rezervări neonorate. Lipsa acestor informaţii face imposibilă aplicarea yield management.

De reţinut!

1. Elementele care influenţează veniturile hotelului şi care au reprezentat factorii de aplicabilitate a yield managementului sunt: gradul de ocupare, venitul pe cameră disponibilă şi tariful mediu zilnic.

2. Yield management este un **instrument de planificare** aplicat pentru a obţine un maxim de venit pe cameră şi cei mai profitabili clienţi la nivel de hotel.

3. **Principalele avantaje** ale aplicării metodei în industria ospitalităţii sunt: îmbunătăţirea prognozei; îmbunătăţirea tarifarii sezoniere şi a deciziilor de stoc; identificarea de noi segmente de piaţă; determinarea activităţii de discount; îmbunătăţirea dezvoltării planului de afaceri; stabilirea unei structuri de tarifare bazate pe valoare.

4. Pe baza acestor **gradului de ocupare, tariful mediul zilnic şi venitul mediu pe cameră** se realizează analiza financiară a unităţii şi se **fundamentează** de **decizia de aplicare a yield management**.

5. **Scopul** yield management este **dublu**: atât de a maximiza profitul din vânzarea camerelor de hotel, cât şi de a maximiza profitul obţinut pentru serviciile hotelului.

6. Aplicarea **yield management cu succes** presupune oferirea **serviciului potrivit, clientului potrivit**, în **momentul potrivit** şi la **preţul potrivit**.

7. **Factorii** care **influenţează negativ** aplicarea cu succes a acestei metodă pot fi grupaţi în funcţie de natura lor în factori: **atitudinali, operaţionali, de infrastructură şi reglatori.**

8. În cazul unităţilor de cazare cu o **capacitate mai mică de 50 de camere nu** se justifică financiar achiziţionarea şi **implementarea unui sistem informatic de gestiune a camerelor.**

9. **Lipsa informaţiilor** cu privire la **gradul de ocupare, cererea la nivelul fiecărei zilei din săptămână, evenimente speciale, rezervări neonorate** duc la **imposibilitatea estimării cererii**, şi implicit la cea a **aplicării yield management.**

Probleme propuse

1. Prezentaţi şi explicaţi principalii indicatori utilizaţi în implementarea yield management.
2. Prezentaţi şi explicaţi principalele avantaje ale yield management.
3. Presupunând că sunteţi managerul unui hotel de 4 stele, cu o capacitate de 200 de camere, aţi implementa metoda yield management? Motivaţi răspunsul.
4. Un hotel are o capacitate de 156 de camere şi un grad de ocupare 50%, cun un tarif mediu potenţial de 150 lei şi un tarif mediu real (zilnic) de 120 de lei. Costul marginal este de 15 lei. Managementul hotelului presupune o creştere de 20% a gradului de ocupare, tariful mediu zilnic trebuind să scadă la 100 lei. Explicaţi efectele modificării preţului asupra încasărilor. Care dintre cele 2 preţuri ar trebui adoptate de către hotel?

Bibliografie

1. **Nettesine, Serguei and Robert Shumsky** (2002): „Yield Management”
2. **O'Fallon, M. J., D. G. Ruthenford** (2007): „Hotel Management and Operations”, Wiley, New Jersey, USA
3. **Reid, Robert D. și David C. Bojanic** (2006): ”Hospitality Marketing Management”, Ediția a patra, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, USA, ISBN 0-471-47654-4 (cloth)
4. **Stănciulescu, Gabriela și Cristina Micu** (2012): „Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie”, Editura C.H. Beck, București, România

5. **Stănciulescu, Gabriela şi Olimpia State** (2009): „Tehnica operaţiunilor de turism intern şi international”, Editura C.H. Beck, Bucureşti, România

CAPITOLUL 8

CALITATEA SERVICIILOR TURISTICE

Structura

8.1 Estimarea calităţii serviciilor turistice
8.2 Estimarea calităţii destinaţiei turistice

Obiective

1. Familiarizarea studenților cu conceptul de calitatea serviciilor turistice
2. Identificarea caracteristicilor serviciilor turistice
3. Înțelegerea modului de estimare a calității serviciilor turistice

8.1 Estimarea calităţii serviciilor turistice

Potrivit Organizaţiei Mondiale a Turismului (UNWTO) calitatea serviciilor turistice reprezintă rezultatul unui proces de satisfacere a nevoilor legitime de produse şi servicii, a cerinţelor şi a aşteptărilor consumatorului la un preţ acceptabil, în conformitate cu standardele de calitate privind asigurarea siguranţei şi securităţii turiştilor, igienei, accesibilităţii, transparenţei, autenticităţii şi armoniei activităţii de turism cu mediul uman şi natural.

Calitatea totală a unui serviciu este generată de către trei componente:

- imaginea corporală: imaginea și atractivitatea globală a firmei de servicii turistice

- calitatea tehnică: atributele esențiale ale serviciilor pentru satisfacerea corespunzătoare nevoilor consumatorilor

- calitatea funcțională: modul de prestare a serviciului. Aceasta este puternic influențată de resursa umana din turism.

8.1.1 Necesitatea estimării calităţii serviciilor turistice

În prezent calitatea serviciilor prezintă un interes tot mai accentuat pentru prestatorii de servicii, manageri şi cercetători datorită implicaţiilor pe care aceasta le are asupra profitabilităţii, reducerii costurilor, satisfacţia clienţilor, loialitatea clienţilor, toate conducând în cele din urmă la obţinerea unui avantaj competitiv al firmei.

În vederea stabilirii calităţii serviciilor turistice se pot lua în considerare indicatori precum preţul sau categoria de încadrare a unităţii de cazare şi alimentaţie publică, mijloace de transport, plaje (Butnaru şi Niţă, 2008). Preţul este un indicator relativ uşor de folosit, dar acesta nu oferă întotdeauna informaţii corecte asupra calităţii serviciului oferit. Politica de preţ are un rol hotărâtor în plasarea produsului pe piaţă, astfel există situaţii în care preţul cerut este peste nivelul calitativ al serviciului turistic, cu scopul de a atrage o anumită categorie de clienţi, de a crea notorietatea produsului în acest caz fiind vorba de către „preţul de smântânire”, în situaţia în care produsul este vândut sub preţul lui real, pentru a

atrage un număr cât mai mare de clienţi şi a intra mai uşor pe piaţă, acesta este preţul de dumping.

Referitor la nivelul de clasificare, nici acesta nu poate fi folosit ca un criteriu general valabil, deoarece nu există un sistem unanim acceptat la nivel internaţional privind clasificarea structurilor de primire turistice. De asemenea, poate fi menţionat şi faptul că unele ţări – printre care Australia, Noua Zeelandă, Kenya, Singapore – nici măcar nu au adoptat un sistem de clasificare, altele – şi se pot menţiona S.U.A. şi Marea Britanie – au optat pentru o clasificare neoficială, creată de diverse agenţii de turism. La polul opus pot fi remarcate Italia, Spania, Portugalia, Belgia, România, care au reuşi să adopte un sistem de clasificare propriu, care însă este departe de a fi omogen. Aspectele referitoare la clasificarea structurilor de primire turistice din mediul rural sunt chiar mai diverse, având nu doar o simbolistică specifică (margarete în Austria şi România, spice de grâu în Franţa etc.), dar mai ales, criterii foarte diverse, adaptate specificităţii fiecărei ţări.

Cercetării în domeniu au evidențiat faptul că turiștii în general nu sunt mulțumiți de calitatea serviciilor oferite, iar prestatorii de servicii turistice nu cunosc dorințele și nevoile acestora.

Grzinic (2007) în lucrarea intitulată „Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry”, a prezentat rezultatele cercetării desfăşurate la nivelul a 16 hoteluri de pe litoralul croat (Opatijska Riviera), în perioada 28 decembrie 2001 – 8 ianuarie 2002. În urma acestui studiu s-a observat faptul că aşteptările turiştilor referitoare la calitatea serviciilor sunt mai ridicate, decât percepţia acesteia. Totodată a rezultat faptul că managerii hotelurilor nu cunosc în de ajuns de bine nevoile turiştilor cu privire la serviciile pe care le oferă.

Mahdavinia (2007), utilizând metoda SERVQUAL în cadrul a două hoteluri de patru stele, a evidenţiat faptul că serviciile prestate nu întrunesc aşteptările turiştilor în cadrul nici uneia dintre dimensiunile analizate, fiind necesară o cercetare mai profundă asupra nevoilor turiştilor, stabilirea unor standarde de calitate şi respectarea acestora.

Spre deosebire de calitatea produselor, calitatea serviciilor turistice este mai greu de definit, de judecat sau de exprimat în termeni cantitativi deoarece serviciul are puţine dimensiuni fizice. A furniza un produs turistic de calitate reprezintă o etapă fundamentală în dezvoltarea activităţii, mai ales în cadrul segmentelor de nişă. Comportamentul manifestat de consumator este considerat ultima etapă a

structurii actelor de cumpărare. Este necesară cunoaşterea permanentă a dimensiunilor care duc la manifestarea unui anumit comportament economic pentru consumator, care pot fi delimitate prin motivele de cumpărare sau necumpărare, preferinţele consumatorului, intenţiile de cumpărare, obiceiurile de consum, atitudinea faţă de un serviciu, imaginea serviciului (Alecu şi Constantin, 2006). Cunoscând toate aceste aspecte, oferta turistică se poate îmbunătăţii atât sub aspect cantitativ cât şi calitativ.

Astfel, cu cât serviciul prestat este de o calitate mai bună, cu atât sunt mai mari şansele ca cerinţele şi nevoile turistului să fie satisfăcute corespunzător aşteptărilor sale, determinându-l să petreacă o perioadă mai mare în cadrul destinaţiei turistice, să revină şi chiar să o recomande altora (Gruescu, 2010), realizându-se astfel obiectivele principale ale activităţii de marketing: maximizarea profitului prin satisfacerea clienţilor.

8.1.2 Metode de estimare a calităţii serviciilor turistice

Mulţi cercetători au încercat măsurarea gradului de satisfacere a clienţilor referitor la serviciile de care au beneficiat.

Preocupările privind calitatea serviciilor precum şi a modalităţii de măsurare a gradului a de satisfacere a necesităţilor clienţilor sunt din ce în ce mai accentuate, fiind cunoscut faptul că oferirea unui serviciu la o calitate corespunzătoare şi la un preţ mai bun decât cel al concurenţilor, duce la îmbunătăţirea activităţii, la creşterea competitivităţii, precum şi a eficienţei economice a firmei. Pentru a oferi managerilor un punct de plecare în analiza calităţii serviciilor oferite, Seth şi Deshmukh (2005) în lucrarea intitulată „Service quality models: a review” oferă o analiză a 19 modele privind măsurarea calităţii serviciilor:

- Technical and functional quality model (Gronross, 1984)
- GAP model (Parasuraman et al., 1985)
- Attribute service quality model (Hazwood-Farmer, 1988)
- Synthesised model of service qualitz (Brogowicz et al., 1990)
- Performance only model SERVPREF (Cronin and Taylor, 1992)
- Ideal value model of service quality (Mattsson, 1992)

- Evaluated performance and normed quality model (Teas, 1993
- IT alignment model (Berkley and Gupta, 1994)
- Attribute and overall affect model (Dabholkar, 1996)
- Model of perceived quality and satisfaction (Spreng and Mackoy, 1996)
- PCP attribute model (Philip and Hazlett, 1997)
- Retail service quality and percived value model (Sweeney et al., 1997)
- Service quality, customer value and customer satisfaction model (Oh, 1999)
- Antecedents and mediator model (Dabholkar et al., 2000)
- Internal service quality model (Frost and Kumar, 2000)
- Internal service quality DEA model (Soteriou and Stavrinides, 2000)
- Internet banking model (Broderick and Vachirapornpuk, 2002)
- IT-based model (Zhu et al., 2002)
- Model of e-service quality (Santos, 2003)

8.1.2.1 SERVQUAL

În vederea cunoaşterii gradului de satisface a clienţilor care beneficiază de urma diferitelor servicii, una dintre metodele folosite este SERVQUAL. Această metodă de cercetare a fost elaborată de către cercetătorii americani Parasuraman, Zeithaml, Berry în anul 1985, fiind modificată in anul 1988.

Această metodă a fost dezvoltată de către Parasuraman, Zeithaml şi Berry în 1985. Iniţial aceştia au propus 10 potenţiale dimensiuni. Acestea se refereau la: tangibilitate, fiabilitate, receptivitate, comunicare, credibilitate, securitate, competenţă, curtoazie, înţelegerea/cunoaşterea clienţilor, acces (Parasuraman *et al.* 1988). În 1988 cei trei autori, au reconsiderat dimensiunile care trebuie să se regăsească în cadrul acestei metode, propunând următoarele 5: elemente tangibile, fiabilitate, receptivitate, credibilitate, empatie.

Elementele tangibile se referă la facilităţile serviciilor, echipamentele precum şi modul în care personalul este îmbrăcat.

Fiabilitatea (Siguranță) se referă la capacitatea de a oferi serviciile promise într-o manieră corectă. De exemplu încrederea în companiile aeriene este importantă pentru clienți.

Receptivitatea (Solicitudinea prestatorilor) se referă la dorinţa de a ajuta clienţii şi se a oferi servicii prompte. De exemplu în cazul întârzierii unui avion, dacă se oferă călătorilor un anumit stimulent împreună cu explicațiile la situația creată, această experiență poate fi mai puțin neplăcută.

Încredere se referă la cunoştinţele în domeniu şi curtoazia angajaţilor, precum şi la abilitatea acestora de a inspiră încredere.

Empatia se referă la atenţia pe care firma o oferă fiecărui client, de a trata fiecare client individualizat. De exemplu dacă un turist pierde legătura spre o destinație și solicită ajutorul angajaților companiei aeriene pentru a găsi soluții, răspunsul trebuie să fie afirmativ (Militaru, 2010).

Ultimele două dintre cele cinci dimensiuni regrupează şapte dintre cele iniţiale, care nu se regăsesc în urma studiilor efectuate în vederea îmbunătăţirii metodei.

Pentru fiecare dimensiune au fost stabilite un anumit număr de afirmaţii, astfel pentru elemente tangibile, receptivitate şi încredere au fost acordate câte patru afirmaţii, în timp ce pentru celelalte două dimensiuni au fost stabilite un număr de cinci afirmaţii.

După cum este evidenţiat şi în Figura 7.1 aşteptările consumatorilor în ceea ce priveşte serviciile turistice, şi nu numai, sunt influenţate de informaţiile pe care aceştia le-au primit din partea altor beneficiari ai acestor servicii, de nevoile personale, care diferă în funcţie de moment, de statut, de vârstă şi de experienţa anterioară, experienţă ce poate influenţa în mod pozitiv sau negativ percepţia asupra serviciului actual.

George şi Berry citaţi de Zeithaml *et al.* (1990) consideră că recomandările primite de către consumatori din partea altor beneficiari (rude, prieteni, cunoscuţi etc.) sunt mult mai pregnante şi au o influenţă mult mai mare asupra deciziei de a utiliza un anumit serviciu pentru satisfacerea unei nevoi, decât în cazul bunurilor. Studiul privind „Consumul de servicii turistice în România”, realizat de către INSOMAR, la cererea Ministerului Dezvoltării Regionale şi a Turismului, în perioada 12-21 august 2009, asupra unui eşantion de 2.502 persoane, cu vârsta de peste 18 ani, a reliefat faptul că 27,3% dintre respondenţi apelează la informaţiile primite din partea prietenilor şi a cunoştinţelor în momentul alegerii unei destinaţii turistice, aceştia fiind consideraţi de către respondenţi ca fiind sursa cea mai

credibilă de informaţie (*** - Consumul de Servicii Turistice în România – Raport de cercetare, august, 2009).

Cunoaşterea aşteptărilor consumatorilor reprezintă cheia spre succesul oferirii unui serviciu la o calitate satisfăcătoare, iar în cazul în care nu se au în vedere aceste aspecte se pot manifesta repercusiuni grave la nivelul companiei, care pot conduce, printre altele, pierderea de clienţi, reclamă proastă, şi, în consecinţă, pierderi financiare.

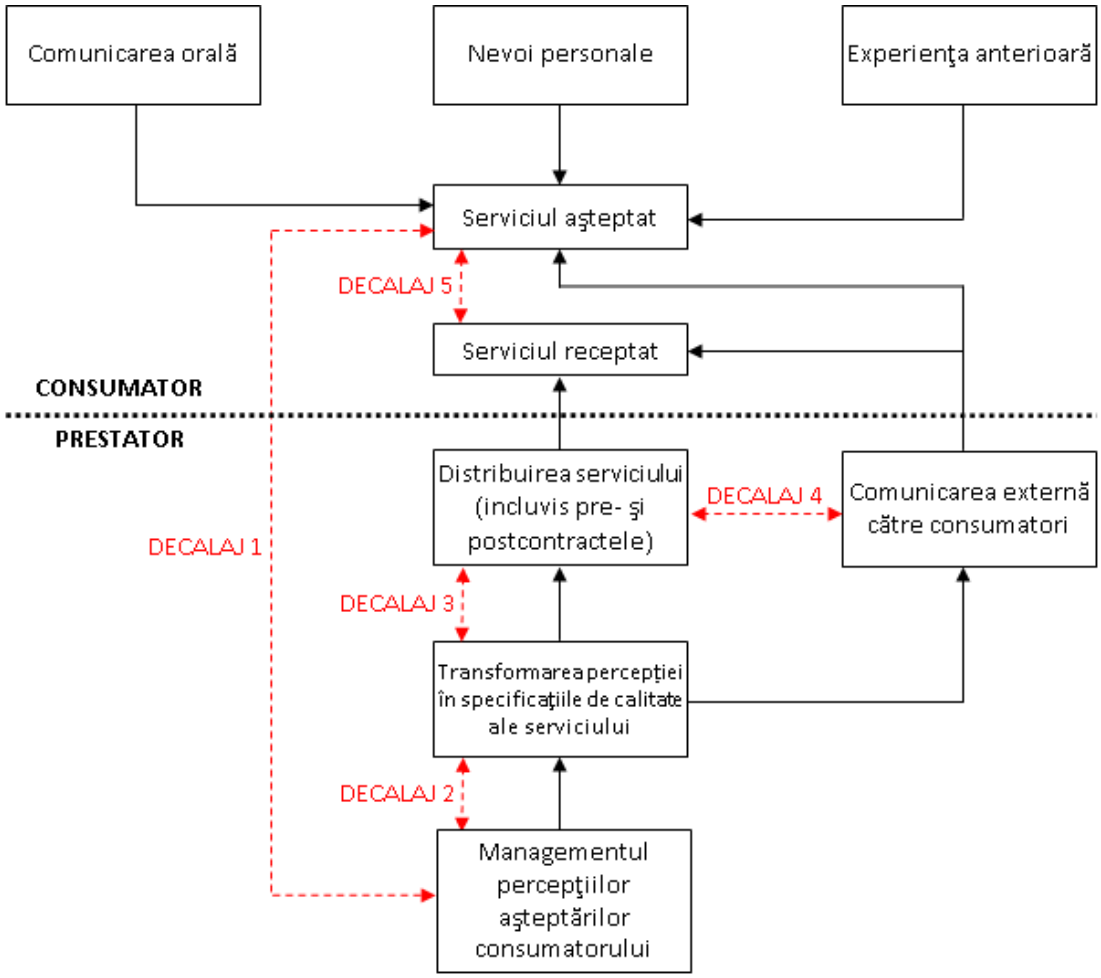


Figura 8.1 Modelul decalajelor

Sursa: Adaptare după Zeithaml *et al.*, 1990, pag. 46

Decalajul 1 (Decalajul cunoașterii) face referire tocmai asupra acestui aspect şi anume asupra diferenţelor care apar între ceea ce doresc şi aşteaptă consumatorii şi ceea ce managementul firmei consideră că aceştia ar aştepta. Deşi este de dorit a fi evitate, există situaţii în care managementul firmei nu reuşeşte să înţeleagă clar şi precis ce doresc consumatorii, şi ce criterii evaluează consumatorii pentru aprecierea calitatea serviciilor (Zeithaml *et al.*, 1990; Pop, 2010).

Adesea managerii cred că știu tot ce doresc clienții lor, dar în multe cazuri se înșeală. De exemplu managerii hotelurilor cred că clienții caută camere confortabile, când turiștii petrec relativ puțin timp în cameră și sunt mai interesați de obiectivele și atracțiile turistice din localitatea în care se află hotelul (Militaru, 2010).

Lipsa cunoașterii preferințelor turiștilor poate determina amplasarea sau proiectarea greșită a structurilor turistice, angajarea de personal necorespunzător și insuficient calificat, prestarea unei game de servicii care nu sunt dorite de către clienți (Militaru, 2010).

Cauzele principale ale acestui decalaj sunt: lipsa orientării către cercetarea de marketing, comunicarea inadecvată pe verticală, existență unui număr prea mare de nivele ierarhice.

Decalajul 2 (Decalajul standardelor)

Înţelegerea necesităţilor consumatorilor nu este suficientă în asigurarea unui serviciu de calitate, fiind nevoie de transpunerea acestora în standarde de calitate şi trebuie urmărită consecvenţa realizării acestora în practică. Insuficienta experienţă, lipsa mijloacelor necesare asigurării standardelor de calitate, duc la apariţia celui de al doilea decalaj (Zeithaml *et al.,* 1990; Pop, 2010).

Calitatea serviciilor este greşit înţeleasă în multe dintre firme, fiind echivalentă cu standardele de productivitate sau eficienţă, care de cele mai multe ori nu interesează consumatorul, care este, practic, elementul central al întregii afaceri şi fără de care aceasta nu ar exista.

O atenţie deosebită trebuie acordată tuturor nivelurilor întâlnite în cadrul companiei, pentru ca fiecare să conştientizeze importanţa acţiunilor întreprinse în vederea asigurării standardelor de calitate, acestea făcând parte dintr-un proces continuu şi complex care nu se termină la sfârşitul săptămânii sau a lunii.

Asigurarea serviciilor de calitate necesită implicare şi devotament din partea managerilor, alocarea de resurse materiale, financiare şi de timp, care pot constitui adevărate provocări pentru conducerea firmei. Totodată managerii trebuie să fie deschişi spre inovaţie, să fie receptivi la diferitele posibilităţi de a conduce afacerea, respectiv de a asigura calitatea serviciilor oferite. Având această deschidere, se reduce în mod considerabil teama de a eşua în oferirea unor servicii de calitate, iar decalajul 2 este mai mic (Zeithaml *et al.,* 1990).

Decalaj 3 (Decalajul prestării serviciilor)

Există situaţii în care conducerea identifică şi înţelege nevoile consumatorilor, le concretizează în standarde de calitate adecvate, dar cu toate acestea apar diferenţa între serviciul aşteptat şi serviciul perceput de către consumatori.

Diferenţele care apar între calitatea definită prin norme şi cea realizată în cursul prestării serviciului duc la apariţia celui de al treilea decalaj.

Cauzele acestui decalaj după cum evidenţiază Pop (2010) şi Zeithaml (1998) pot fi: insuficienta calificare a personalului, fapt ce se poate datora rotaţiei mari de personal, sau lipsei motivaţiei; supraaglomerarea personalului, mai ales în perioadele de vârf, când personalul trebuie să facă faţă unui număr mare de cereri, ceea ce poate duce la reducerea timpului individual alocat fiecărui client, acesta putându-se simţi frustrat din această cauză; supraestimarea necesităţii creşterii productivităţii; lipsa mijloacelor tehnice şi a echipamentelor adecvate din punct de vedere cantitativ şi calitativ; lipsa criteriilor specifice referitoare la gradul de mulţumire a consumatorilor în cadrul evaluării performanţelor personalului; insuficienta cunoaştere a normelor şi standardelor de calitate de către personal, care se poate datora lipsei de instruire la locul de muncă, sau instruirea ulterioară lansării serviciului; existenţa unor roluri conflictuale; lipsa spiritului de echipă, deoarece există situaţii în care cel care prestează serviciul depinde de alţi colegi, iar aceştia nu prezintă interes pentru buna desfăşurare a serviciului, în consecinţă şi imaginea de ansamblu a acestuia va fi afectată.

Decalaj 4 (Decalajul de comunicare)

Cel de al patrulea decalaj se manifestă între calitatea prestaţiei şi calitatea promisă sau sugerată prin comunicaţiile firmei. Aşteptările consumatorilor sunt

influenţate în mod evident de promisiunile făcute de firmă prin comunicaţiile de marketing.

Cauzele acestui decalaj sunt: lipsa sau insuficienta comunicare pe orizontală în cadrul firmei, care poate apărea între executanţi şi departamentul de marketing, între reprezentaţii de vânzări şi executanţi, între departamentul de resurse umane, marketing şi departamentul de execuţie, precum şi datorită politicilor şi procedurilor inconsistente între departament şi filiale; precum şi exagerările ce şi-au făcut loc în cadrul comunicaţiilor cu exteriorul.

Măsurarea calităţii serviciilor prezintă probleme şi dificultăţi deosebite. Unii parametri de calitate se pot măsura şi exprima riguros, cum ar fi, de exemplu, orarul de funcţionare a unităţilor prestatoare. Alţii, cum ar fi timpul de aşteptare, se pot exprima prin intervale de timp, însă majoritatea parametrilor pot fi evaluaţi numai cu ajutorul unor scale de evaluare, precum cele prezentate în cadrul metodei mai sus descrise.

Principalul dezavantaj a acestei metode menţionate de Buttle (1996) constă în: imposibilitatea de a stabili cu acurateţe o lege economică, statistică şi psihologică. Pe de altă parte, SERVQUAL se bazează în primul rând pe modul de livrare al serviciului şi nu pe output-ul serviciului global; cele cinci dimensiuni nu sunt universal valabile pentru toate categoriile de servicii, iar cele patru-cinci afirmaţii atribuite fiecărei dimensiuni nu sunt suficient de acoperitoare pentru determinarea calităţii; aprecierea calităţii de la un moment al adevărului la altul variază în funcţie de timp.

În vederea colectării datelor aplicării acestei metodei de estimare a calității serviciilor turistice, se utilizează tehnica chestionarului.

Acest instrument are două secţiuni distincte şi anume:

- o primă secţiune, a aşteptărilor, care reuneşte 22 de afirmaţii pe baza cărora consumatorii trebuie să îşi exprime părerea la modul general privind aşteptările lor de la o anumită categorie de servicii;
- o a doua secţiune, a percepţiei, care reuneşte aceleaşi 22 de afirmaţii ca în prima secţiune cu specificaţia că în această parte consumatorii trebuie să îşi exprime părerea cu privire la modul în care le-a fost furnizat serviciul de către o firmă bine identificată din domeniul menţionat în prima parte (exemplu: unități de cazare de diferite tipuri și categorii de confort).

Fiecăreia dintre cele 22 de afirmaţii i se atribuie o scală tip Likert de la 1 la 7. În cazul primei secţiuni, valoarea 1 se alocă variantei „complet neesenţial”, iar 7 variantei „absolut esenţial”, pentru cea de a doua secţiune 1 înseamnă „dezacord total”, iar 7 înseamnă „acord total”. Cele 22 de afirmaţii sunt grupate în cele cinci dimensiuni după cum urmează: primele patru sunt referitoare la elementele tangibile, afirmaţiile 5-9 se referă la fiabilitate, următoarele patru de la 10-13 la receptivitate, afirmaţiile 14-17 la încredere, iar ultimele cinci de la 18-22 la empatie.

Trebuie menţionat faptul că cele 22 afirmaţii propuse nu sunt standard, acestea putând fiind modificate în funcţie de particularităţile serviciului studiat, fiind adaptat şi în carul prezentei cercetări. Aspectele privind modul de adaptare al instrumentului de lucru la cercetarea de faza vor fi evidenţiate ulterior în prezenta teză.

În vederea stabilirii nivelului de calitate a serviciului perceput de către beneficiarii serviciilor, se recurge la diferenţa dintre percepţia privind calitatea serviciului furnizat de o anumită companie, în cazul de faţă de către o pensiune turistică, şi aşteptările cu privire la serviciile de cazare şi alimentaţie oferite de către pensiuni în general.

Calitatea serviciilor = Percepţii (P) – Aşteptări (E) [8.1]

Scorurile obţinute în urma realizării acestei diferenţe pot varia între „+6” şi „-6”.

Cu cât scorurile înregistrate au o valoare pozitivă mai mare, cu atât este mai ridicat nivelul calitativ al serviciului prestat, de cealaltă parte cu cât scorurile iau o valoare negativă mai apropiata de „-6” cu atât calitatea serviciilor prestate nu întruneşte aşteptările consumatorilor, existând în acest caz un decalaj, identificat în Figura 7.1 ca fiind decalajul 5 (D5) (Zeithaml *et al.*, 1990).

Aceste scoruri se pot identifica pentru fiecare afirmaţie în parte, pentru fiecare dimensiune sau la nivelul întregului serviciu. Este important a se cunoaşte nivelul scorurilor pentru fiecare afirmaţie, respectiv dimensiune în parte, deoarece pot exista situaţii în care deşi nivelul general al serviciului să întrunească aşteptările turiştilor, una dintre dimensiuni poate înregistra un scor negativ, situaţie în care unitatea de cazare nu a oferit turiştilor ceea ce aceştia se aşteptau să primească,

rezultând în acest caz o problemă care afectează întreaga imagina a serviciului prestat.

Prin identificarea problemei în cauză şi adoptarea măsurilor adecvate în vederea remedierii ei, calitatea serviciului oferit turiştilor poate fi semnificativ îmbunătăţită.

Alături de cele 22 de afirmaţii grupate în cele două secţiuni menţionate anterior, instrumentul presupune şi existenţa unei părţi distincte în care consumatorii sunt rugaţi să aloce fiecărei dimensiuni un anumit număr de puncte dintr-un total de 100, în funcţie de importanţa pe care acea dimensiune o reprezintă pentru fiecare respondent în parte. Totodată respondenţii trebuie să menţioneze cea mai importantă dimensiune, a doua cea mai importantă, precum şi cea mai puţin importantă dimensiune (Zeithaml *et al.,* 1990). Pe baza acestor puncte alocate, precum şi a clasificării în funcţie de importanţa dimensiunii se poate calcula media ponderată a nivelului calitativ al serviciului

Datele colectate prin intermediul chestionarului sunt astfel sistematizate în cât să se poată calcula şi determina indicatorii de calitate ai serviciului.

Astfel pentru început la nivelul fiecărei dimensiuni se va determina nivelul de calitate înregistrat, având la bază următoarea formulă:

$$SQ_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j}(P_{ij} - E_{ij})}{n_j} \qquad \textbf{[8.2]}$$

Unde: SQ_j calitatea serviciului pentru dimensiunea *j*, j=1, …, 5

P_{ij} pecepţiile pentru afirmaţia *i* din dimensiunea *j*, i=1, …, 22, j=1, …, 5

E_{ij} aşteptările pentru afirmaţia *i* din dimensiunea *j*, i=1, …, 22, j=1, …, 5

n_j numărul declaraţiilor din dimensiunea *j*

În continuare se va stabili calculul calităţii generale a serviciului. Acest indicator se calculează ca valoare medie a calităţii serviciului, fără a lua în considera ponderile de importanţă stabilite de către evaluatori.

$$SQ = \frac{\sum_{j=1}^{5} SQ_j}{5} \qquad \textbf{[8.3]}$$

Unde: SQ reprezintă calitatea generală a serviciului

SQ_j calitatea serviciului pentru dimensiunea *j*, j=1, …, 5

Cu ajutorul ponderilor atribuite fiecărei dimensiuni se pot calcula nivelul calităţii generale ponderate a serviciului, pe baza următoarei formule:

$$SQ_p = \frac{\sum_{j=1}^{5} SQ_j * p_j}{100} \qquad \textbf{[8.4]}$$

Unde: p_j reprezintă importanţa relativă pentru dimensiunea *j*

Rezultatele obţinute se pot interpreta astfel:

- Valorile pozitive indică un serviciu mai bun decât cel aşteptat
- Valorile negative indică un serviciu de o calitate mai slabă decât cea aşteptată
- Valoarea zero indică un nivel satisfăcător al calităţii

Utilizarea metodei SERVQUAL pentru estimarea calităţii este, în prezent, supusă unor continue adaptări, însăşi esenţa ei bazându-se pe afirmaţii cu caracter subiectiv fapt care impune eforturile conjugate ale comunităţii academice pentru diseminarea rezultatelor fiecărui studiu în parte, inclusiv a prezentei cercetări, şi reliefarea celor mai bune posibilităţi de adaptare a acesteia.

8.2 Estimarea calității destinației turistice

8.2.1 Destinația turistică – parte vitală a fenomenului turistic

O destinaţie turistică poate fi reprezentată de orice unitate teritorial administrativă (ţară, regiune în cadrul unei ţări, oraş, sat, staţiune sau alt areal) a cărei economie este dependentă de creşterea semnificativă a încasărilor provenite de la turişti. Poate deţine una sau mai multe atracţii turistice naturale şi/sau antropice (Neaşcu *et al.,* 2009).

Destinaţia, imaginea ei şi modul în care este promovată, stimulează turiştii să o viziteze, ea fiind cea care poate vitaliza întreaga industrie turistică.

În cazul unei destinaţii turistice sunt urmărite o serie de elemente determinante, ce sunt influenţate de opţiunile turiştilor, de aşteptări şi de modul de petrecere a vacanţei. Aceste elemente fiind reprezentate de infrastructura, serviciile

oferite, gradul de cultură, localizarea geografică a unei zone, precum şi locuitorii ei, tradiţiile, stilul de viaţă şi relaţiile sociale.

8.2.2 Metode de estimare a calității destinației turistice

Estimarea calității destinațiilor turistice este un proces mai amplu și mai meticulos, decât estimarea calității serviciilor turistice, deoarece acesta regrupează toate categoriile de servicii din cadrul destinației turistice, pe de o parte. Pe de altă parte pentru obținerea unei imagini clare în ceea ce privește calitatea unei destinații servicii trebuie avuți în vedere toți actorii implicați în procesul turistic (turiști, prestatori de servicii turistice, organizații de turism locale și autoritățile publice locale).

Ca și în cazul estimării serviciilor turistice şi metodele de evaluare ale calității destinației turistice sunt bazate în principal pe sondaj de opinie, având ca instrument de lucru chestionarul. Unele dintre acest metode de estimare ale calității destinației turistice s-au dezvoltat plecând de la SERVQUAL.

Tribe şi Snaith (1998) au elaborat modelul HOLSAT destinat măsurării gradului de satisfacţie a nevoilor turiştilor în cadrul destinaţilor turistice. Pentru aceasta, cercetătorii au avut în vedere realizările şi cercetările pe baza instrumentului SERVQUAL. Autorii definesc satisfacţia turiştilor ca fiind gradul în care aceştia apreciază că caracteristicile destinaţiei depăşesc aşteptările lor din aceste puncte de vedere. Un element aparte al acestei metode este faptul că oferă posibilitatea de a identifica gradul de satisfacţie al turiştilor la nivelul întregii vacanţe, respectiv destinaţii turistice şi nu doar pentru o anumite categorie de servicii la care turistul apelează pe durata sejurului. Această metodă nu presupune existenţa unui set generic de afirmaţii pentru toate destinaţiile, ci oferă posibilitatea alegerii celor mai potrivite în funcţie de specificul zonei turistice.

Truong şi Foster (2007) au folosit modelul descris anterior pentru a determina satisfacţia turiştilor australieni cu privire la Vietnam şi determinarea viabilităţii şi fiabilităţii modelului pentru estimarea satisfacţiei turiştilor în cadrul unei destinaţii turistice. Metoda s-a dovedit uşor de folosit, oferind un instrument de diagnoză important, care poate fi folosit în activităţile de planificare şi organizare a activităţii turistice în Vietnam. Principalele limitări ale metodei prezentate de Tribe şi Snaith (1998) constau în: imposibilitatea de a determina un

eşantion reprezentativ statistic; necesitatea aplicării chestionarului în trei faze diferite a vacanţei turistice şi anume înainte de efectuarea călătoriei (aşteptările), în timpul sejurului (măsurarea performanţelor 1), după încheierea sejurului (măsurarea performanţelor 2); instrumentul are dimensiuni considerabile, oferind puţine şanse de a obţine informaţii suplimentare cu privire la turişti; insuficienţa întrebărilor cu privire la experienţa de pe durata sejurului ca un ansamblu, în general.

Având în vedere complexitatea industriei ospitalităţii, precum şi particularităţile destinaţiilor turistice rurale, în cadrul programului „Transfer of Quality Ensurance Tools for European Rural Tourism Sector", având ca şi principal obiectiv învăţarea bunelor practici pentru asigurarea eficienţei pe termen lung în cadrul IMM-urilor din sectorul turismului rural, a fost dezvoltat un instrument de măsurare a calităţii serviciilor turistice rurale QUALITOOL. Acest instrument grupează informaţii cu privire la: echipamente, împrejurimi, servicii de cazare, elemente intangibile precum atenţia acordată fiecărui turist, intimitatea sau ambianţa şi siguranţa şi securitatea. Gruparea în aceste cinci dimensiuni au avut la bază condiţiile minime de asigurare a calităţii în mediul rural elaborate de către Eurogites, Federaţia Europeană pentru turism rural. Pentru dezvoltarea acestui instrument au fost aplicate 3.857 de chestionare on-line în 55 de ţări, cele mai multe răspunsuri fiind din Letonia (1.108), urmată de Bulgaria (749) şi Lituania (560). La acest studiu au participat şi respondenţi din România numărul acestora ridicându-se la 15. Trebuie remarcat faptul că datele astfel obţinute nu sunt reprezentative la nivelul întregului eşantion şi pentru fiecare ţară în parte, dar constituie un prim pas în dezvoltarea unui instrument care poate fi util micilor întreprinzători din mediul rural şi nu numai.

8.2.2.1 QUALITEST

QUALITEST reprezintă un instrument pentru a facilita evaluarea performanţei calităţii în cadrul destinaţiilor turistice, precum şi a serviciilor conexe. În acest context prin destinaţie turistică se înţelege acea regiune care este identificată şi promovată potenţialilor turişti în vederea vizitării ei, în care activitatea de turism este coordonata de una sau mai multe autorităţi sau organizaţii.

Cei care pot utiliza QUALITEST sunt:

- Autorităţile publice locale care doresc să măsoare şi să monitorizeze evoluţia calităţii serviciilor din acea regiune turistică, în vederea unei comparaţii cu alte regiuni asemănătoare
- Alte autorităţi publice care sunt interesate de performanţele calitative ale industriei turistice din regiune în vederea adoptării planurilor viitoare de acţiune
- Prestatorii de servicii turistice, incluzând în această categorie atât pe cei care oferă servicii de cazare cât şi pe aceia care oferă servicii de agrement, care doresc să identifice problemele în ceea ce priveşte calitatea serviciilor, precum şi monitorizarea evoluţiei calităţii serviciilor prestate
- Organizaţii de turism şi alţi intermediari care sunt interesaţi de calitatea serviciilor de care beneficiază clienţii lor la destinaţiile turistice.

Ei pot utiliza aceşti indicatori ca un punct de plecare în discuţiile avute cu autorităţile publice locale, în vederea îmbunătăţirii QUALITEST constă în sistematizarea a 16 aspecte (indicatori) divizate în 2 categorii principale: calitatea destinaţiilor şi calitatea serviciilor turistice (produsului tursitic). Prima categorie oferă informaţii cu privire la aspectele generale ale destinaţiilor turistice, precum: satisfacţia populaţiei locale, sprijinul acordat dezvoltării locale a turismului, siguranţa şi securitatea, calitatea mediului înconjurător. Cea de a doua categorie oferă informaţii cu privire la calitatea produsului turistic propriu-zis, văzut prin ochii turiştilor şi se bazează pe totalitatea activităţilor care au loc pe întreaga durată a ciclului de viaţă a experienţei turistice.

Fiecare dintre cele 16 teme de calitate conduc la obţinerea a trei seturi de indicatori: percepţia condiţiilor de calitate (QPCI), managementul calităţii (QMI), calitatea performanţei (QPI) (Anexa 7).

Aceşti indicatori se află în strânsă legătură unii cu alţii, reflectând necesitatea unei abordări integrate a calităţii managementului în cadrul destinaţiilor turistice, care să aibă în vedere atât opiniile prestatorilor de servicii turistice, cât şi cele ale turiştilor care vizitează destinaţia turistică, aceasta putându-se realiza numai prin cercetări de marketing periodice şi prin colaborare în vederea îmbunătăţirii imaginei destinaţiei turistice, prin aceasta contribuindu-se la dezvoltarea economică, socială şi culturală a întregii populaţii locale.

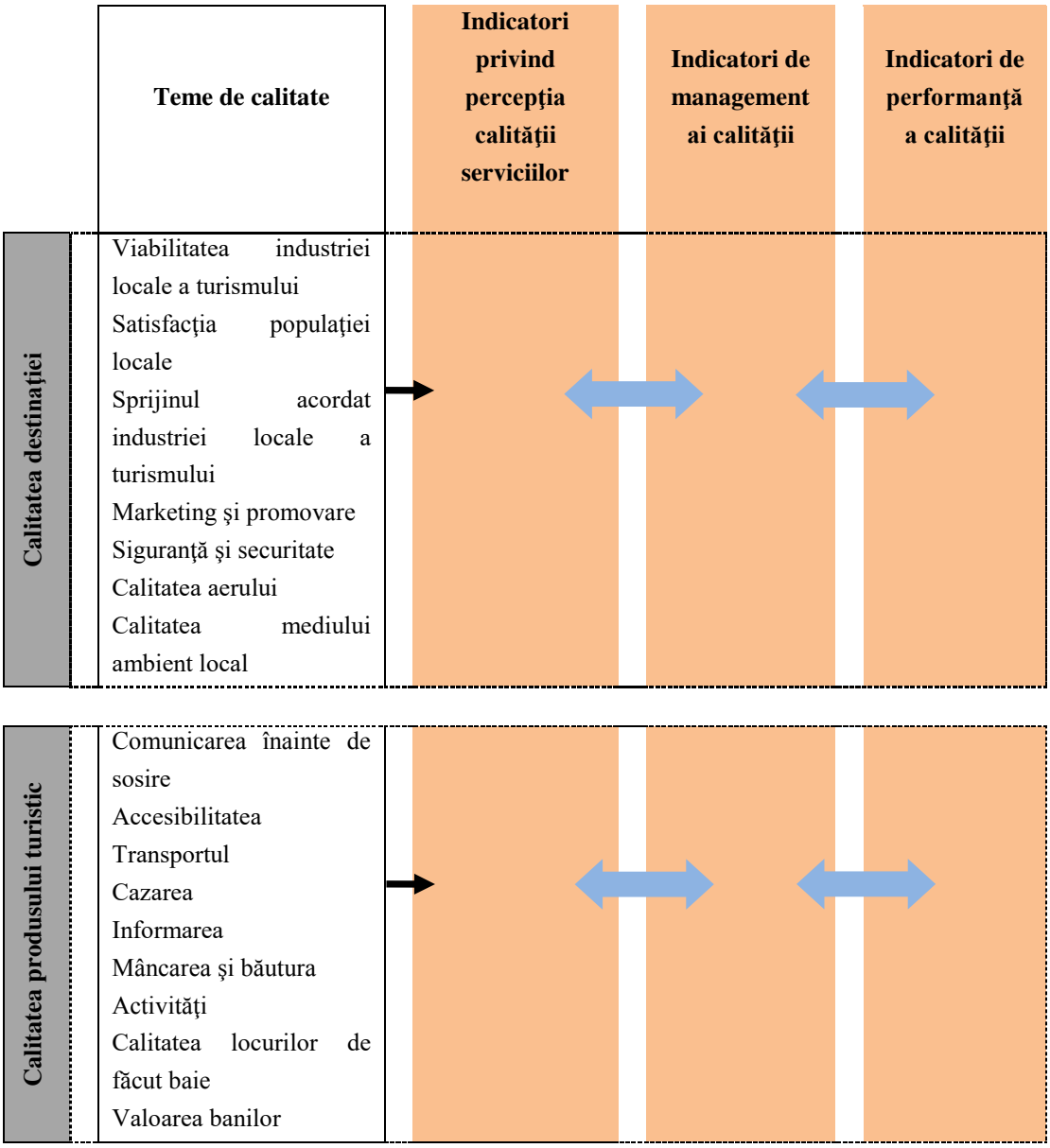


Figura 8.2 Diagrama QUALITEST
Sursa: Adaptare ”The Manual for Evaluating the Quality Performance Of Tourist Destination and Services”, pg. 8

Prestatorul de servicii turistice, fie el proprietar de pensiune, unitate de alimentaţie publică sau firmă de transport în comun, se poate găsi în situaţia în care, cu toate că serviciile oferite se încadrează şi respectă cele mai înalte standarde în ansamblul lor, nu sunt percepute de către turişti ca fiind de o calitate superioară,

datorită unor aspecte independente de ei, incluzând infrastructura deficitară a reţelelor de canalizare, a drumurilor, a reţelelor de comunicaţii, sărăcia existentă în regiune, care poate influenţa rata criminalităţii.

În vederea îmbunătăţirii acestor aspecte negative trebuie să existe o colaborare şi o implicare din partea autorităţilor publice care au, pe de o parte, putere de decizie şi, pe de altă parte,dispun de resursele financiare necesare.

Aceşti indicatori se află în strânsă legătură unii cu alţii, reflectând necesitatea unei abordări integrate a calităţii managementului în cadrul destinaţiilor turistice.

Indicatorii privind percepţia condiţiilor de calitate (QPCI)

Aceştia sunt principalii indicatori în aplicarea managementului calităţii la destinaţiile turistice deoarece indică nivelul de satisfacţie perceput de către turişti şi prestatorii de servicii turistice cu privire la diferitele aspecte referitoare la calitatea destinaţiilor. Aceste informaţii se obţin prin intermediul *anchetelor referitoare la satisfacţia turiştilor şi a celor referitoare la industria turistică.* Aceste informaţii pot fi folosite de autorităţile publice locale pentru îmbunătăţirea condiţiilor existente, ducând la creşterea satisfacţiei atât a turiştilor cât şi a prestatorilor şi nu în ultimul rând a populaţiei locale. Totodată se obţin informaţii cu privire şi la starea de calitate a mediului înconjurător.

Dacă aceşti indicatori reflectă anumite probleme sau o stare de depreciere comparativ cu anii trecuţi, atunci autorităţile locale trebuie să analizeze şi celelalte două seturi de indicatori, iar în urma analizei să ia măsurile necesare îmbunătăţirii situaţiei existente. Cercetările viitore vor evidenţia dacă măsurile implementate au avut rezultatul scontat.

Indicatorii privind managementul calităţii (QMI)

Aceşti indicatori sunt direct corelaţi cu QPCI şi sunt de natură calitativă. Aceştia sunt utilizaţi pentru a vedea cât de bine este „ancorată” munca de calitate în cadrul managementului destinaţiilor turistice.

Aceşti indicatori sunt importanţi deoarece stau la baza comunicării între autorităţile publice locale şi prestatorii de servicii din diferitele regiuni turistice.

Indicatorii privind calitatea performanţei (QPI)

Aceşti indicatori sunt de natură cantitativă şi duc la întregirea QPCI

Etapele aplicării QUALITEST

În vederea utilizării QUALITEST este necesar a se aplica următori paşii, iar pentru îmbunătăţirea calităţii, această cercetare ar trebui efectuată periodic:

1. Definirea (identificarea) destinaţiei turistice
2. Desfăşurarea anchetei privind gradul de satisfacere a turiştilor
3. Dezvoltarea QPCI
4. Dezvoltarea QMI
5. Desfăşurarea anchetei privind industria turistică
6. Dezvoltarea QPI
7. Monitorizarea rezultatelor
8. „Benchmark" cu destinaţii similare

1. Definirea (identificarea) destinaţiei turistice

Identificarea limitelor geografice ale destinaţiei turistice este un punct cheie, aceasta generează sentimentul de apartenenţă la regiunea a proprietarilor se structuri de primire turistică. Din raţionamente practice, este indicat ca limitele geografice ale destinaţiei turistice să se suprapună peste limitele de organizare teritorială, astfel colectarea datelor precum şi cooperarea politică vor fi mai uşoare. O destinaţie turistică poate fi definită ca fiind acea regiune care este clar delimitată si promovată în vederea vizitării ei de către turişti, unde activitatea turistică este coordonată de către una sau mai multe autorităţi sau organizaţii. Este important a fi identificată autoritatea-organizaţia care se ocupă de managementul destinaţiei turistice.

2. Desfăşurarea anchetei privind gradul de satisfacere a turiştilor

Desfăşurarea anchetei privind gradul de satisfacere a turiştilor este una dintre cele mai importate părţi în vederea aplicării instrumentului QUALITEST. Anchetele de acest gen furnizează informaţii preţioase (de exemplu: nivelul de satisfacere a turiştilor, motivaţia care stă la baza vizitării-petrecerii vacanţei în regiunea respectivă) folosite în evaluarea calităţii serviciilor turistice oferite de către diferitele destinaţii.

Această anchetă utilizată în cazul QUALITEST are ca şi punct de plecare activitatea desfăşurată de către „National Tourism Best Value Management Group in England". Această anchetă a fost special creată în vederea obţinerii a 13 dintre cei 16 indicatori privind percepţia condiţiilor de calitate utilizaţi pentru evaluarea

percepţiei calităţii la nivel de destinaţie turistică. Acest chestionar utilizat în această fază poate fi îmbunătăţit prin includerea unor întrebări suplimentare, care pot reliefa unele aspecte cu privire la:

- Informaţii referitoare de natură socială (vârstă, sex), ţara de origine, tipul de unităţii de cazare, astfel se pot face certării pentru a vedea dacă există anumite corelaţii între aceste variabile.
- Informaţii referitoare la motivaţia alegerii destinaţiei turistice respective. În această categorie ar trebui sa fie incluse informaţii cu privire la modul în care au obţinut datele despre destinaţie, factorii care i-a atras spre acea regiune, precum şi valorile pe care le asociază cu acea regiune: „linişte şi pace", „patrimoniul cultural" sau „aventura".
- Informaţii referitoare la comportamentul turiştilor pe perioada şederii. În principal ar trebuie să se concentreze asupra aspectelor legate de cheltuielile efectuare, cum ar fi consumul mediu zilnic incluzând şi cazarea; informaţii referitoare la mijlocul de transport folosit pentru a ajunge la destinaţie.
- Diferite aspecte pe care turiştii le pot sesiza în vederea îmbunătăţirii calităţii serviciilor
- Informaţii cu privire la dorinţa de a mai vizita locaţia respectivă, referitoare la sentimentul de „apartenenţă"

Trebuie remarcat faptul că acest chestionar se adresează turiştilor şi nu vizitatorilor de 1 zi. În vederea completării acestui chestionar turiştii vor fi rugaţi să aleagă un răspuns care se află pe scara semantică de la „excelent" la „foarte slab" pentru fiecare întrebare din cadrul acestuia.

3. Desfăşurarea anchetei privind industria turistică

Această ancheta are un rol deosebit în evaluarea destinaţiei turistice, precum şi a performanţei sale. Prin intermediul acestei anchete „managerii" zonei obţin informaţii preţioase. Această anchetă se bazează pe 2 chestionare desfăşurate în paralel, şi anume: un chestionar se adresează structurilor de primire turistică, în ce cel de al doilea se referă la celelalte servicii turistice şi de transport. Acest chestionar oferă informaţii preţioase necesare calculării indicatorilor de performanţă ai calităţii (QPI), care oferă „managerilor" de zonă să evalueze (măsoare) nivelul de satisfacere a prestatorilor de servicii turistice din acea zonă. Aceste chestionare au fost dezvoltate plecând de la munca desfăşurată de NTBVG

in Anglia. Chestionarele au fost de aşa manieră concepută încât să ofere informaţiile necesare calculării indicatorilor de performanţă a calităţii, precum şi a trei dintre indicatorii de percepţie a condiţiilor de calitate necesari pentru evaluarea performanţei calităţii, incluzând „benchmarking" între destinaţii. În vederea obţinerii informaţiilor necesare pentru aflarea nivelului indicatorilor referitori la percepţia condiţiilor de calitate, respondenţii au la dispoziţie o scală semantică de la „foarte slab" la „excelent". În cazul în care răspunsul înregistrat se află fie în categoria „bun", fie „excelent" atunci aceste scoruri sunt utilizate pentru dezvoltarea indicatorilor de percepţie a condiţiilor de calitate.

1. ***Dezvoltarea indicatorilor de performanţă privind percepţia calităţii (QPCI)*** se realizează pe baza informaţiilor obţinute în urma răspunsurilor la cele 13 afirmaţii cuprinse în chestionarul destinat turiştilor.

2. ***Dezvoltarea indicatorilor privind managementul calităţii (QMI)*** are legătură directă cu informaţiile oferite de către factorii de decizie la nivel local.

3. ***Dezvoltarea indicatorilor privind calitatea performanţei (QPI)*** se realizează pe baza informaţiilor obţinute din chestionarul adresat prestatorilor de servicii turistice şi a celor obţinute de la factorii de decizie de la nivel local.

7. Monitorizarea *rezultatelor*

Fiecare destinaţie trebuie să monitorizeze în timp, rezultatele furnizate de către aceste seturi de indicatori, pentru a identifica potenţialele probleme în vederea stabilirii măsurilor(direcţiilor, strategiilor) viitoare de acţiune. Aceste data este indicat a se obţine anula din fiecare regiune.

8. „Benchmark" cu destinaţii asemănătoare

Ca şi etapă finală în evaluarea performanţei calităţii, rezultatele obţinute prin prisma QPCI si QPI pot fi comparate cu cele obţinute în destinaţii cu caracteristici asemănătoare.

De reținut!

1. Serviciile turistice se deosebesc de bunuri printr-o serie de caracteristici: intangibilitate, inseparabilitate, perisabilitate, sezonalitatea cererii turistice, complementaritatea serviciilor turistice, costul fix al operațiunilor de turism, eterogenitate, lipsa proprietății, substituibilitate, personalizarea serviciului, dinamism.

2. Calitatea serviciilor turistice reprezintă rezultatul unui proces de satisfacere a nevoilor legitime de produse şi servicii, a cerinţelor şi a aşteptărilor consumatorului la un preţ acceptabil, în conformitate cu standardele de calitate privind asigurarea siguranţei şi securităţii turiştilor, igienei, accesibilităţii, transparenţei, autenticităţii şi armoniei activităţii de turism cu mediul uman şi natural.

3. Calitatea în turism se poate determina atât individual la nivelul prestatorilor de servicii turistice, cât și global la nivelul unei destinații turistice.

4. SERVQUAL este o metodă e estimare a calității serviciilor turistice (cazare, alimentație, transport etc.).

5. Cele cinci dimensiuni ale serviciilor sunt: elemente tangibile, fiabilitate, receptivitate, încredere și empatie

6. Determinarea calității serviciilor se face pe baza diferenței dintre: **percepția calității serviciului** și **așteptările privind calitatea serviciilor.**

7. Decalajul 5 (decalajul percepției serviciului) se apare în momentul existenței oricăruia dintre celelalte decalaje. Cu cât există mai multe decalaje, cu atât diferența dintre așteptări și percepții este mai mare.

8. QUALITEST este o metodă de evaluare a destinației turistice.

9. Metoda QUALITEST sistematizează cele 16 teme de calitate în 2 categorii principale: calitatea destinaţiilor şi calitatea serviciilor turistice.

10. Metoda QUALITEST poate fi utilizată de către: autorități publice locale, prestatori de servicii turistice, organizații de turism, cercetători.

Probleme propuse

1. Argumentați necesitatea estimării calității serviciilor turistice.
2. Motivați de ce estimarea calității serviciilor turistice este diferită de estimarea calității bunurilor.
3. Menționați și exemplificați care sunt principalele dimensiuni alea calității serviciilor turistice.
4. Aplicați metoda SERVQUAL în cadrul unei unități turistice. Determinați nivelul calitativ al serviciilor prestate de acea unitate și identificați punctele slabe și punctele forte.
5. Motivați dacă ați folosi în același timp atât metoda SERVQUAL cât și metoda QUALITEST pentru determinarea calității unei destinații turistice

Bibliografie

1. **Alecu, I.N., M. Constantin,** (2006): „Agroturism şi Marketing Agrotuuristic”, Editura Ceres, Bucureşti, România
2. **Butnaru, Gina-Ionela şi V. Niţă,** (2008): „Calitatea în serviciile de cazare ale structurilor de primire agroturistice” Turismul rural românesc actualitate şi perspective, vol. III, Editura Performantica, Iaşi, România
3. **Buttle, F.,** (1996): „SERVQUAL: review, critique, research agenda”, European Journal of Marketing 30 (1), pg. 8–32
4. **Gruescu, Ramona şi Gh. Axinte,** (2010): „Competitivitatea destinaţiei turistice”, Editura Sitech, Craiova
5. **Grzinic Jasmina**, (2007): „Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry”, EKON MISAO PRAKSA DBK GOS XVI BR. I. pg. 81-98
6. **Mahdavinia S. H.,** (2007): „Customer Satisfaction in Four Star Isfahan Hotels, Lulea University of Technology, Master Thesis
7. **Militaru, Gh.,** (2010): „Managementul serviciilor”, Editura C.H. BECK, București, România

8. **Minciu Rodica**, (2005): „Economia turismului”, Ediţia a III-a revăzută şi adăugită, Editura Uranus, Bucureşti, 2005, pag. 226

9. **Nedelea, Al.,** (2003): „Piaţa turistică”, Editura Didactică şi Pedagogică R.A., Bucureşti, România

10. **Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, L. L. Berry**, (1988): „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality” Journal of Retailing, 64(1), 12

11. **Seth, N. and S.G. Deshmukh**, (2005): „Service quality models: a review”, International Journal of Quality and Raliability Management, vol. 22, No. 9, pg. 913-949

12. **Susanu, Irina Olimpia,** (2008): „Marketing turistic”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti

13. **Tribe, J. and T. Snaith,** (1998): „From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Sastisfaction in Varadero, Cuba” Tourism Management, 19, pg. 25-34

14. **Truong, T.H and D. Foster**, (2006): „Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam”, Tourism Management 27, pg. 842-855

15. **Zeithaml Valerie A., A. Parasuraman, L. L. Berry**, (1990): „Delivering Qualiy Service: Balancing Customer Perceptions and Expections”, The Free Press A Division of Simon & Schuster Inc., New York, USA

16. *** - „A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services”, http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/studies /evaluating_ quality performance/qualitest_manual_en.pdf, 25 martie 2009

17. *** - „Transfer of Quality Ensurance Tools for European Rural Tourism Sector”, 2008–1-LV1-LEO05–00125

CAPITOLUL 9

METODE DE CONDUCERE

Structura

9.1 Managementul prin obiective
9.2 Managementul prin produs
9.3 Managementul prin excepţie
9.4 Managementul prin delegare
9.5 Managementul prin bugete

Obiective

1. Înţelegerea particularităţilor muncii de conducere
2. Familiarizarea cu metodele de conducere
3. Deprinderea abilităţilor de aplicare a metodelor de conducere

Adaptarea firmelor la cerinţele pieţei şi păstrarea competitivităţii în condiţiile actuale ale situaţie economice necesită o organizare operativă a acestora pe baza unor metode ştiinţifice. Metoda de conducere reprezintă modul în care managerii pe baza unui sistem de instrumente şi pârghii şi cu ajutorul resurselor disponibile, asigură realizarea obiectivelor propuse. Metodele de conducere au atât un conţinut economic (creşterea profitului) cât şi unul social (întreprinderea este un sistem social).

În funcţie de sfera de aplicabilitate metode de conducere pot fi (Emilian şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

- **metode generale de conducere**: se pot aplica în toate domeniile de activitate, la nivelul întregii unităţi, dar şi la nivelul subdiviziunilor acestora;
- **metode şi tehnici specifice**: ce o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, care se aplică în cadrul unei funcţii.

9.1 Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este cea mai răspândită metodă de conducere. Managementul prin obiective se bazează pe determinarea riguroasă a acestora până la nivelul executanţilor şi corelarea acestora cu mijloacelor de motivare şi penalizare.

Managementul prin obiective are la bază trinomul: obiective – rezultate - recompense/sancţiuni şi premisa potrivit căreia eficacitatea unei unităţi depinde de întrepătrunderea obiectivelor sale cu obiectivele subsistemelor (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE). Obiectivele sunt stabilite de comun acord de către toţi cei implicaţi în realizarea lor.

Obiectivele reprezintă scopurile cuantificabile pe care o unitate doreşte să le îndeplinească prin utilizarea unor metode şi mijloace bine precizate (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE; Moga şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE).

Reuşita acestei metode constă în stabilirea precisă şi corectă a obiectivelor pentru fiecare nivel ierarhic şi pentru fiecare departament în parte.

Un obiectiv bine ales se caracterizează prin (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE; Montana şi Charnov, 2000):

- Explicitate, care sugerează şi călăuzeşte modurile şi tipurile de acţiune;
- Sugerarea mijloacelor de măsurare şi control a eficienţei activităţii economice;
- Nivelurile de atins care trebuie să fie mobilizatoare;
- Faptul că constituie un ansamblu coerent, un sistem de obiective;
- Bazarea pe posibilităţile şi restricţiile interne şi externe.

Metoda are un caracter dinamic cu ajutorul ei realizându-se obiective importante, prin folosirea rezervelor disponibile şi cu participarea factorului uman.

Elementele principale ale managementului prin obiective sunt (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE):

- Sistemul de obiective ale organizaţiei;
- Programele de acţiune se elaborează atât pentru întreaga unitate, cât şi pentru fiecare departament implicat în atingerea obiectivului, în mod particular pentru cele la care se elaborează bugetul de venituri şi cheltuieli;
- Calendarele de termene au în vedere termenele iniţiale, intermediare şi finale;
- Instrucţiunile cu privire la concepţia managerului pentru realizarea obiectivelor trebuie să aibă în vedere actele normative în vigoare, utilizarea la randament maxim a metodele de conducere şi de execuţie.

Managementul prin obiective este un model laborios si presupune parcurgerea mai multor etape (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE; Moga şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

1. **Determinarea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii**
   Stabilirea obiectivelor are loc după sau concomitent cu stabilirea strategiei unităţii. În această etapă este foarte importantă fundamentarea ştiinţifică a obiectivelor; cunoaşterea acestora de către toţi membrii echipei, cunoaşterea sistemului de recompensă şi sancţiuni.

2. **Stabilirea obiectivelor derivate, specifice şi individuale**
   Obiectivele generale stabilite anterior sunt detaliate pe departamentele organizatorice ale unităţii în funcţie de specificul activităţii fiecăreia, repartizându-se pe formaţiuni de lucru sau lucrători.

Tot în această etapă se stabilesc mijloacele şi metodele de realizare a obiectivelor. Obiectivele trebuie să fie clare, corecte, realizabile de către lucrătorii cărora li se adresează, să implice atât activităţi de rutină, cât şi activităţi de stimulare a angajaţilor, să fie stabilite în urma consultării şi a celor care urmează să le îndeplinească, să specifice ce trebuie, de către cine, când şi cum trebuie îndeplinit (DuBrin, 2012).

3. **Elaborarea programelor de acţiune, a calendarelor de termene, a bugetelor de venituri şi cheltuieli şi a listei metodelor**
   Aceste elemente se realizează atât la nivel general, cât şi la nivelul fiecărui departament în parte.

4. **Adaptarea corespunzătoare a structurii organizatorice şi sistemelor decizionale şi informaţionale la cerinţele realizării obiectivelor**
   Adaptarea structurii organizatorice presupune: redimensionarea subdiviziunilor organizatorice; restructurarea sau înfiinţarea unor posturi; reevaluarea sistemului de relaţii organizatorice existent.
   Adaptarea sistemului decizional presupune delimitarea autorităţii şi responsabilităţii fiecărui decident în parte.
   Adaptarea sistemelor informaţionale se realizează pentru informarea operativă a decidenţilor privind realizările sau abaterile de la anumite termene.

5. **Urmărirea permanentă a realizării obiectivelor şi adoptarea de decizii cu caracter profilactic sau coercitiv**
   În această etapă se transmit decidenţilor centrali eventualele abateri înregistrate în realizarea obiectivelor. Se stabilesc măsurile de înlăturare a eventualelor erori înregistrate.
6. **Evaluarea obiectivelor şi recompensarea personalului**
   În această etapă este foarte important ca sistemul de recompensă să fie stabilit pe baza unor indicatori corespunzători care să asigure evidenţierea clară a rezultatelor şi acordarea recompenselor ce se cuvin personalului.

Printre avantajele conducerii prin obiective pot fi amintite următoarele (Koontz and Weihrich, 2010; Emilian şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

- Îmbunătăţirea sistemului de management prin orientarea spre rezultatele planificate;
- Încurajarea şi angajarea personalului în realizarea obiectivelor firmei;
- Promovarea autocontrolului;
- Individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele departamente de producţie;
- Creşterea responsabilităţii pentru atingerea obiectivelor;
- Creşterea eficienţei întregii unităţi;
- Aplicarea managementului participativ.

Cu toate acestea conducerea prin obiective prezintă şi dezavantaje care derivă în principal din aplicarea superficială, respectiv neînţelegerea principiilor managementului prin obiective, de asemenea implică un consum mare de timp. Este recomandat a fi utilizat în combinaţie cu alte sisteme de management.

9.2 Managementul prin produs

Metoda conducerii prin produs a apărut din necesitatea satisfacerii clienţilor, pe de o parte şi din dorinţa prestatorilor de servicii de a realiza o activitate cât mai rentabilă, pe de altă parte. Aplicarea acestui tip de management presupune organizarea pieţei pe segmente omogene din punct de vedere al necesităţilor ce trebuie îndeplinite.

Această metodă poate fi aplicată în condiţiile în care unitatea oferă servicii specifice ce pot si structurate ca direcţii de afaceri de sine stătătoare şi pot funcţiona pe bază de buget propriu de venituri şi cheltuieli (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE). Pentru fiecare direcţie se delegă un coordonator de produs, care va trebui să elaboreze strategia pentru direcţia atribuită.

Exemplu:
În cadrul unei agenţii de turism există posibilitatea organizării în funcţie de tipul de produs vândut: pachete turistice pentru destinaţii exotice; pachete turistice pentru curse de tip charter; ticketing.

Etapele managementului prin produs sunt (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE):

1. **Determinarea produsului care formează obiectul sistemului**
   În această etapă se aleg acele produse care au ponderi ridicate în cifra de afaceri a unităţii, au o competitivitate ridicată.

2. **Delegarea persoanei responsabilă de conducerea sistemului**
   În această etapă are loc delegarea persoanei responsabile de produsul respectiv, precum şi stabilirea atribuţiilor, autorităţilor şi responsabilităţilor acesteia.
3. **Stabilirea strategiilor de realizare şi comercializare a produselor turistice**

4. **Stabilirea structurii organizatorice, a sistemului decizional şi metodologic pentru departamentele implicate în realizarea sistemului.**

5. **Evaluarea periodică a creării şi comercializării produsului care fac obiectul sistemului de conducere.**

Caracteristicile conducerii prin produs sunt: apariţia legăturilor tridimensionale, datorită apariţiei unei structuri organizatorice noi; stabilirea politicii de produs, cu adaptarea acestuia la cerinţele pieţei; determinarea strategiei unităţii economice.

Motivele pentru care se practică management prin produs în industria turistică sunt:

- Creşterea cerinţelor şi aşteptărilor turiştilor;
- Dezvoltarea de noi destinaţii turistice cu grad de atractivitate mai ridicat;
- Necesitatea utilizării capacităţilor existente la valoare maximă;
- Costurile fixe ridicate din industria turistică.

Aplicarea managementului prin produs determină următoarele avantaje (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE):

- Creşterea nivelului de organizare şi sistematizare a proceselor de creare şi comercializare a produselor turistice, datorită concentrării asupra creşterii rentabilităţii.
- Îmbunătăţirea activităţilor de previziune a firmei datorită fundamentării acestora pe strategia de produs.
- Realizarea unor condiţii superioare de desfacere a produselor.
- Descongestionarea unor compartimente funcţionale.
- Asigură climatul necesar pentru orientarea managementului firmei către cerinţele pieţei, prin adaptarea produselor la nevoile consumatorilor.

9.3 Managementul prin excepţie

Diversificarea unităţilor economice, creşterea volumului de informaţii şi a complexităţii procesului managerial, precum şi a sporirea cheltuielilor indirecte au dus la apariţia managementului prin excepţie.

Managementul prin excepţie poate fi definit ca fiind un sistem simplificat de conducere astfel încât managerul are posibilitatea de a se concentra cu precădere asupra problemelor care necesită atenţia unui nivel ierarhic superior.

Managementul prin excepţie se caracterizează prin (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE; Moga şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

- Procesul de conducere este considerat ca proces distinct.
- Presupune separarea informaţiilor şi a deciziilor în: situaţii normale (fiecare problemă este rezolvată de fiecare decident în parte) şi situaţii de excepţie (rezolvarea problemelor apărute presupune intervenţia managerului ierarhic).
- La nivelul ierarhic superior sunt transmise doar informaţiile cu caracter de excepţie, care sunt de competenţa managementului superior.
- Abaterile de la obiective sunt sesizate atunci când apar, iar informaţiile cu privire la acestea circulă pe verticala sistemului managerial în mod selectiv.
- Delimitarea clară a responsabilităţilor şi atribuţiilor fiecărui decident în funcţie de nivelul ierarhic.

Etapele de derulare a conducerii prin excepţie sunt (Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE; Moga şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

1. **Stabilirea obiectivelor şi a toleranţei pentru fiecare nivel ierarhic**
   În această etapă se stabilesc noile obiective, pe baza analizei rezultatelor anterioare. Stabilirea noilor obiective presupune parcurgerea mai multor faze: asigurarea cu informaţiile necesare, proiectarea obiectivelor, stabilirea implicaţiilor obiectivelor, efectuarea corecturilor.
   Pentru fiecare nivel ierarhic se stabilesc abaterile admise care intră în competenţa sa. În vederea stabilirii toleranţelor trebuie să se ţină cont de importanţa problemei în realizarea obiectivului general, importanţa domeniilor în atingerea scopului unităţii.

2. **Compararea rezultatelor obţinute cu cele programate**
   În primă fază în cadrul acestei etape are loc: colectarea, sistematizarea, înregistrarea, prelucrarea şi prezentarea informaţiilor culese de la fiecare nivel ierarhic. În cea de a doua fază are loc compararea rezultatelor cu obiectivele. Situaţiile de excepţie vor fi trimise pentru soluţionare nivelului ierarhic corespunzător.

3. **Iniţierea de acţiuni de către nivelul ierarhic responsabil**
   Deciziile adoptate vor avea în vedere înlăturarea efectelor negative. De asemenea se vor stabili noi limite de toleranţă, în funcţie de rezultatele obţinute.

Managementul prin excepţie prezintă o serie de avantaje dintre care se pot aminti:

- Reducerea timpului de rezolvare a problemelor apărute, şi implicit creşterea eficienţei activităţii de management
- Diviziunea raţională a muncii în procesul de management şi creşterea productivităţii muncii.
- Simplificarea sistemului de adoptare a deciziilor.
- Simplificarea circulaţiei informaţilor şi îmbunătăţirea informării managerilor de la diferitele niveluri ierarhice.

Cu toate acestea metoda prezintă şi anumite dezavantaje generate de problemele organizatorice, care încetinesc procesul de transmitere a abaterilor

apărute, astfel adoptarea deciziilor este întârziată. În cazul în care o anumită perioadă de timp nu a apărut nici o situaţie de excepţie se creează sentimentul de auto-linişte şi pot apărea dificultăţii în momentul apariţiei unei situaţii de excepție.

9.4 Managementul prin delegare

Managementul prin delegare urmăreşte creşterea eficienţei managementului la toate nivele ierarhice prin sistemul delegării.

Delegarea reprezintă procesul de atribuire temporară de către conducător a unei sarcini de serviciu unui subordonat cu competenţele şi responsabilităţile corespunzătoare.

Managementul prin delegare are ca şi principal scop reducerea timpului de rezolvare a unor probleme curente, încurajarea subordonaţilor de a participa în sistemul decizional, dezvoltarea autonomie manageriale (Manole şi colab, 2013, biblioteca digitală ASE).

Elemente componente ale procesului de delegare sunt:

- Însărcinarea
- Atribuirea competenţei formale
- Încredinţarea responsabilităţii.

Pentru a fi aplicat cu succes managementul prin delegare trebuie respectate anumite reguli:

- Sarcinile delegate să nu privească strategia de dezvoltare a sectorului din care executantul face parte.
- Sarcinile şi responsabilităţile delegate trebuie să fie precizate clar înscris.
- Activitatea de delegarea se realizează cu consimţământul ambelor parţi.
- Controlul trebuie să fie asupra rezultatelor şi nu a modului în care obiectivele au fost atinse.

Pentru asigurarea succesului acestei metode este important să se respecte următoarele principii ale managementului: principiul excepţiei, principiul nivelului decizional, principiul limitelor controlului şi principiul unităţii managementului.

Delegarea poate duce şi la apariţia unor situaţii neplăcute precum: pierderea controlului asupra obiectivelor care trebuie îndeplinite şi a problemelor apărute,

asumarea autorităţii şi după ce perioada de delegare încetează, frica pentru pierderea locului de muncă (Montana and Charnov, 2000).

9.5 Managementul prin bugete

Managementul prin bugete presupune previzionarea, controlul şi evaluarea activităţii firmelor cu ajutorul bugetelor. În cadrul managementului prin bugete obiectivele firmei sunt prezentate prin prisma veniturilor şi cheltuielilor. Metoda presupune realizarea de bugete la nivelul tuturor departamentelor pentru care s-au stabilit obiective şi realizat planuri de îndeplinire a acestora. Prin aplicarea managementului prin bugete se poate urmări în detaliu contribuţia fiecărui departament la cheltuielile, veniturile şi rezultatul (profit sau pierdere) ale întregii unităţi economice. Prin oferirea unei imagini clare a performanţei fiecărui departament, putându-se interveni direct acolo unde există pierderi.

Metoda managementului prin bugete se caracterizează printr-o serie de trăsături (Emilian şi colab., 2013, biblioteca digitală ASE):

- „zonarea" întreprinderii în centre bugetare;
- managerul fiecărui centru bugetar este responsabil bugetar unic;
- fiecare centru are contabilitate proprie.

Managementul prin bugete poate reprezenta un succes pentru manager, doar în condiţiile respectării anumitor principii:

- Participarea activă a angajaţilor la planificarea, controlul şi soluţionarea problemelor apărute;
- Realizarea bugetelor pe baza unor criterii realiste şi nu subiective;
- Flexibilitate în implementarea bugetului.

Bugetele utilizate în cadrul managementului prin bugete sunt de mai multe feluri (Lupu, 2010; Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE):

- Bugete strategice, pe termen lung (5-10 ani) care se întocmesc la nivelul lanţurilor hoteliere;
- Bugete de investiţii (de exemplu: când se doreşte modernizarea unităţii de cazare);
- Bugetul general pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale unităţii;

- Bugetul continuu (sub 1 an de zile) se actualizează în permanenţă pe baza realizărilor din luna anterioară şi a necesarului specific lunii curente;
- Bugetul periodic (1 an de zile) care este defalcat pe semestre, trimestre şi luni;
- Bugetele operaţionale reproduc tablourile de gestiunea;
- Bugetele de cash-flow.

Elaborarea şi evaluarea bugetelor are loc la nivelul centrelor de responsabilitate (Lupu, 2010):

- **Centrul de investiţii**

  Responsabilul centrului de investiţii este directorul, în cadrul unui hotel independent, sau direcţia regională în cazul lanţurilor hoteliere integrate. Evaluarea performanţelor se realizează cu ajutorul următorilor indicatori: volumul investiţiei şi rata rentabilităţii economice.
- **Centrul de profit**

  Responsabilul centrului de profit este managerul hotelului. Evaluarea performanţelor se realizează cu ajutorul rezultatului brut din exploatare.
- **Centru de venituri**

  Centrele de venituri sunt reprezentate de către departamentele operaţionale ale unităţii de cazare, iar responsabilul centrului de venituri este directorul (şeful) departamentului respectiv. Evaluarea performanţelor centrului de venituri se realizează cu ajutorul marjei nete a departamentului.
- **Centru de costuri**

  Centrele de costuri sunt reprezentate de către departamentele funcţionale, care generează doar cheltuieli.

La stabilirea bugetelor trebuie să se ţină cont de: generatorii de venituri şi cheltuieli, determinarea departamentelor operaţionale şi funcţionale, alegerea mărimilor de referinţă şi a perioadelor de elaborare a bugetelor. Etapele de derulare ale managementului prin bugete sunt (Lupu, 2010; Nistoreanu, 2013, biblioteca digitală ASE):

1. **Delimitarea şi dimensiunea centrelor bugetare**

   Această etapă se realizează prin aplicarea funcţiei managementului de organizare a unităţii hoteliere pe departamente şi servicii.

2. Formularea obiectivelor sub forma indicatorilor financiari

În această etapă se stabilesc indicatorii de evaluare a performanţelor de la nivelul ierarhic superior, până la nivel de departamente şi servicii, unde se poate.

Evaluarea performanţelor se face în funcţie de nivelul ierarhic: pentru directorul de hotel evaluarea performanţelor se realizează pe baza veniturilor totale şi a rezultatului brut din exploatare; pentru managerul de lanţ hotelier se realizează cu ajutorul: ratei profitului; rentabilităţii economice, rentabilităţii financiare, cash-flow; pentru directorii de departamente evaluarea performanţelor se realizează cu ajutorul marjei nete a departamentului, contribuţia la marja netă totală, ponderea costurilor în cifra de afaceri, productivitatea personalului.

3. Organizarea sistemului informaţional

În această etapă se determină fluxul de informaţii care trebuie transmise de la nivel ierarhic la altul. Informaţiile sunt transmise de jos în sus.

4. Pregătirea bugetelor

În această etapă are loc planificarea bugetelor atât la nivelul întregii unităţi hoteliere, cât şi nivelul departamentelor. Elaborarea bugetelor operaţionale se poate face prin mai multe metode:

- ***Raportarea la luna anterioară***

  Raportarea la luna anterioară este cea mai simplă metodă, dar nu neapărat ce mai eficientă. Elaborarea bugetului trebuie realizată în urma analizei critice a rezultatelor din ultimii 2-3 ani de activitate. Metoda presupune aplicarea unei creşteri procentuale la nivelul perioadei de bază, bugetul operaţional devenind o prelungire a trecutului. Astfel se integrează elementele planificării strategice în cadrul gestiunii pe termen scurt. În cadrul lanţurilor hoteliere se impune realizarea cifrei de afaceri prevăzute şi reducerea costurilor la niveluri minime pentru asigurarea de resurse financiare pentru investiţiile viitoare.

- ***Bugetarea pe bază zero***

Această metodă a fost formulată şi dezvoltată de către Verne Lewis în 1952, când au fost făcute primele referiri la analiza marginală a formulării deciziilor privind alocarea resurselor (Lazăr şi Inceu, 2004).

Costurile sunt determinate pe baza consumurilor în expresie fizică pentru un client şi a costurilor unitare. Astfel în primă fază are loc estimarea numărului de clienţi, iar apoi a încasărilor. Planificarea cheltuielilor trebuie realizată extrem de riguros pentru fiecare tip de cheltuială în parte (cheltuieli fixe, cheltuieli variabile). Reducerea cheltuielilor este considerată a fi mai importantă decât creşterea cifrei de afaceri, deoarece acestea din urmă este mai greu de influenţat. În cadrul unităţilor de cazare care au atins un grad de ocupare ridicat, creşterea continuă la gradului de ocupare, duce la suprautilizarea bazei materiale, degradarea mai rapidă a echipamentelor şi în final la reducerea gradului de satisfacţie a clienţilor, ceea ce afectează imaginea unităţii şi creşterea cheltuielilor variabile.

Exemplu:
În cazul unui hotel cu o cifra de afaceri de 100.000 de lei şi cheltuieli variabile de 80.000 lei, creşterea cu 10% a profitului se poate realiza în 2 feluri:
1.Creşterea cifrei de afaceri la 110.000 lei şi implicit a cheltuielilor variabile la 88.000 lei.
2.Reducerea cheltuielilor variabile cu 10%, la 70.000 lei şi menţinerea aceleaşi cifre de afaceri.

Previziunea influenţei asupra profitului se poate realiza urmărind următorii paşi:

- Identificarea factorilor de influenţă;
- Recalcularea profitului în condiţiile modificării factorilor de influenţă;
- Calculul multiplicator al profitului;
- Utilizarea multiplicatorilor profitului.

5. Coordonarea sistemului de bugete

Sistemul de bugete este alcătuit din bugete aferente tuturor centrelor de responsabilitate. Bugetul trebuie elaborat într-o formă simplă, uşor de înţeles. Bugetul trebuie adaptat fiecărei unităţi hoteliere în parte.

Atribuţiile şi responsabilităţile atribuite managerului de hotel îi permite acestuia să adopte cele mai potrivite măsuri, pentru realizarea obiectivelor în condiţiile restricţiilor de resurse existente. Limitele autorităţii sunt stabilite clar la nivelul fiecărui nivel ierarhic şi departament.

6. Determinarea mecanismului de control şi evaluare

Mecanismul de control are scopul de a identifica şi corecta abaterile faţă de buget. Controlul bugetar urmăreşte realizarea obiectivelor cifrei de afaceri, cheltuielilor fixe şi nivelul relativ al cheltuielilor variabile. Determinarea influenţei diferenţelor asupra cifrei de afaceri se face cu ajutorul metodei substituirii în lanţ. Cifra de afaceri din cazare este influenţată de numărul de zile camere ocupate şi tariful mediu zilnic pe cameră.

$$CA = NZCO * TMZC \quad \textbf{[9.1]}$$

Diferenţa dintre cifra de afaceri realizată (CAr) şi cifra de afaceri planificată (CAr, bugetară) se exprimă astfel:

$$\Delta CA = CAr - CAr = NZCOr * TMZCr - NZCOb*TMZCb \quad \textbf{[9.2]}$$

Metoda presupune înlocuirea succesivă a factorilor specifici, începând cu factorul cantitativ şi apoi factorul calitativ.

Influenţa numărului de zile camere ocupate se determină astfel:

$$\Delta NZCO = (NZCOr*TMZCb)-(NZCOb*TMZCb) = TMZCb*(NZCOr-NZCOb) \quad \textbf{[9.3]}$$

Influenţa tarifului mediu zilnic pe cameră se determină astfel:

$$\Delta TMZC = (NZCOr*TMZCr)-(NZCOr*TMZCb) = NZCOr*(TMZCr-TMZCb) \quad \textbf{[9.4]}$$

Din relaţiile 9.3 şi 9.4 rezultă că abaterea cifrei de afaceri este egală suma cu abaterilor dintre numărul de zile camere ocupate şi tariful mediul zilnice pe cameră:

$$\Delta CA = \Delta NZCO + \Delta TMZC \quad \textbf{[9.5]}$$

Analiza abaterilor cheltuielilor constă în compararea cheltuielilor planificate şi cheltuielile recalculate conform cifrei de afaceri realizate. Diferenţele înregistrate se pot datora abaterilor cantitative (de exemplu în cadrul bucătăriei unui restaurant s-au vândut mai multe porţii decât s-a estimat, s-a realizat o porţionare greşită, se mai pot datora supradimensionării necesarului de personal) şi diferenţelor de preţ (costul de achiziţie unitar sau salariul angajaţilor).

Prin aplicarea managementului prin bugete se asigură o rigoare în ceea ce priveşte evidenţa cheltuielilor şi a veniturilor, se creează un cadrul motivaţional pentru angajaţi. În acelaşi timp metoda implică un volum mare de muncă necesar completării documentelor aferent, dar şi de timp datorită fluxului informaţional lung pe care datele din gestiune trebuie să îl parcurgă.

De reţinut!

1. Orice **obiectiv** trebuie să fie **clar, specific, măsurabil, limitat în timp, realizabil şi să reflecte rezultate**, nu acţiuni

2. Delegarea implică principiul **atribuţiei** (însărcinării), **autorităţii şi responsabilităţii.**

3. Responsabilul centrului de investiţii este **directorul**, în cadrul unui **hotel independent**, sau **direcţia regională** în cazul **lanţurilor hoteliere** integrate

4. Responsabilul **centrului de profit** este **managerul** hotelului.

5. Centrele de venituri sunt reprezentate de către **departamentele operaţionale**, iar **centrele de cheltuieli** sunt reprezentate de către **departamentele funcţionale.**

6. Elaborarea şi evaluarea bugetelor are loc la nivelul **centrelor de responsabilitate.**

7. Metoda de **bugetare pe bază zero** se pretează planificărilor strategice (5-10 ani).

8. Controlul bugetar urmăreşte **realizarea** obiectivelor **cifrei de afaceri, cheltuielilor fixe şi nivelul relativ al cheltuielilor variabile.**

Probleme propuse

1. Precizaţi care sunt avantajele conducerii prin obiective.
2. Menţionaţi ce tip de buget se întocmeşte pentru planificarea strategică.
3. Prezentaţi şi explicaţi managementul prin bugete, în cadrul unui hotel de 3 stele, cu o capacitate de 200 de camere care face parte dintr-un laţ hotelier integrat.
4. Presupunând că sunteţi managerul unui restaurant de 3 stele, cu o capacitate de 80 de locuri, menţionaţi în ce condiţii veţi aplica managementul prin produs.
5. Presupunând că sunteţi managerul unui hotel de 4 stele, cu capacitate de 80 de camere dintr-o staţiune balneară, explicaţi şi motivaţi ce metodă de conducere veţi adopta şi cum o veţi aplica.
6. Presupunând că sunteţi managerul unui hotel de 3 stele, cu o capacitate de 100 de camere, explicaţi şi motivaţi cum veţi evalua performanţele directorului departamentului de cazare.

Bibliografie

1. **DuBrin, Andrew J.** (2012): „Essentials of Management", Cengage Learning. USA
2. **Emilian, Radu (coord), Gabriela Ţigu, Olimpia State şi Laur Emilian** (2013): „Fundamentele managementul firmei", Biblioteca digitală ASE
3. **Koontz, Harold and Heinz Weihrich** (2010): „Essentials of Management", Tata McGraw Hill, New Delhi
4. **Lazăr, Dan Tudor şi Adrian Mihai Inceu** (2004): „Bugetul Funcţional (Line – Item Budget) Şi Metoda Buget Bază Zero (Zero Base Budgeting – Zbb)", Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative, 2(11):86-91
5. **Moga, Toader, Carmen Valentina Rădulescu** (2013): „Fundamentele managementului", Biblioteca digitală ASE

6. **Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnov** (2000): „Management”, Barron, New-York, USA
7. **Nistoreanu, Puiu** (2013): „Management în turism servicii”, Biblioteca digitală ASE