

MANUAL DE CURS

Curs de calificare de nivel 4 „TEHNICIAN ÎN HOTELĂRIE”

Cuprins

Capitolul 1 - STRUCTURI DE PRIMIRE TURISTICE CU FUNCȚIUNI DE CAZARE.....	3
1.1. Definirea conceptelor cheie: turism și industria ospitalității.....	3
1.1.1. Grupele de servicii.....	3
1.1.2. Tipuri de organizații în industria hotelieră și peincipalele lor caracteristici	4
1.2. Organizarea hotelului	10
1.2.1. Elementele structurii organizatorice	10
1.2.2. Structura organizatorică a hotelului	13
1.2.3. Tipuri de structuri organizatorice	14
1.3. Operații de front-office.....	15
1.3.1. Ciclul clientului în hotel	15
1.3.2. Activitățile de rezervare la hotel	17
1.3.3. Recepția	22
1.3.4. Spațiile hoteliere	30
1.3.5. Echipamentul hotelier	31
1.3.6. Efectuarea curățeniei în spațiile unei structuri de primire cu funcțiuni de cazare	35
Capitolul 2 - MARKETING ÎN TURISM.....	38
2.1 Planificarea de marketing - concept si necesitate	38
2.2 Etapele planificarii de marketing	38
2.3 Planul de marketing	41
2.4 Programul de marketing	43
2.5 Planificarea activității hoteliere	47
2.6 Elaborarea planului de activități	56
Capitolul 3: COMUNICARE. MUNCA ÎN ECHIPĂ	57
3.1. Conceptul de comunicare	57
3.2. Niveluri de comunicare	58
3.3. Tehnici de comunicare interpersonală	59
3.4. Etica profesională.....	62
3.5. Lucrul în echipă	63
3.6. Comunicarea interdepartamentală și motivarea angajaților	63
Capitolul 4: SISTEME INFORMATICE ÎN ACTIVITATEA HOTELIERĂ	71
Capitolul 5: NOȚIUNI DE IGIENĂ, NORME DE PM ȘI PSI	74

Capitolul 1 - STRUCTURI DE PRIMIRE TURISTICE CU FUNCȚIUNI DE CAZARE

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL HOTELIER

1.1. Definirea conceptelor cheie: turism și industria ospitalității

În cadrul sectorului terțiar putem localiza turismul și industria ospitalității prin însăși conținutului activităților pe care le desfășoară, respectiv prin complexul de prestații pe care le furnizează în piață. Într-o economie națională, importanța turismului și a ospitalității crește de la an la an.

Mutațiile social-economice din prezent au creat și dezvoltat turismul ca ramură distinctă a economiei naționale.

Prima definiție a turismului, acceptată pe plan mondial, este a lui W. Hunziker, din 1940: ***Turismul este ansamblul de relații și fenomene care rezultă din deplasarea și sejurul persoanelor în afara domiciliului lor, atâta timp cât sejurul și deplasarea nu sunt motivate printr-o stabilire permanentă și o activitate lucrativă oarecare.***

Așadar, prin turism se înțelege, în primul rând, ansamblul de activități prin care omul își petrece timpul liber, călătorind în altă localitate sau țară pentru a vizita oameni și locuri, monumente și muzee, pentru a-și îmbogăți cunoștințele generale, pentru a se distra și a face sport, pentru odihnă sau tratament etc, iar în al doilea rând industria creată pentru satisfacerea tuturor serviciilor solicitate de turiști la locul de destinație, la un înalt nivel calitativ, și în condițiile protecției și conservării resurselor turistice, în special, și a mediului înconjurător, în general.

Turismul poate fi definit ca o industrie bazată pe servicii, care înglobează o serie de componente tangibile și intangibile.

Din categoria elementelor tangibile fac parte:

- a) Serviciile de transport;
- b) Serviciile de ospitalitate - cazare și alimentație;
- c) Serviciile conexe (complementare) - bancare, asigurare și securitate.

Elementele intangibile sunt: odihnă și relaxare, cultură, aventură, experiențe noi.

Potrivit definiției, putem identifica în cadrul industriei turistice 5 mari grupe de servicii, fiecare dintre ele având câteva componente de produse și servicii.

WTO definește turismul și industria turistică astfel: ***în domeniul turismului trebuie incluse toate activitățile pe care o persoană le poate realiza într-o călătorie, în diverse scopuri: vacanță, business etc, într-o zonă diferită de locația uzuală, pentru o perioadă nu mai îndelungată de 1 an consecutiv.***

În concluzie, pentru ca o călătorie să aparțină domeniului turistic trebuie să fie caracterizată prin aceste 3 aspecte în mod simultan.

1.1.1. Grupele de servicii

1. Servicii de cazare

- a) Hoteluri
- b) Moteluri
- c) Cabane
- d) Sate de vacanță
- e) Campinguri
- f) Parcuri
- g) Casinouri

h) Vase de croazieră

2. Servicii de transport

- a) Navale
- b) Aeriene
- c) Autorutiere
- d) Feroviare
- e) Industria turismului

3. Servicii de alimentație

- a) Restaurante
- b) Catering
- c) Baruri
- d) Taverne

4. Vânzare cu amănuntul

- a) Magazine de cadouri
- b) Magazine de suveniruri
- c) Magazine de obiecte de artă și artizanat

5. Servicii complementare

- a) Recreative
- b) De afaceri
- c) Cultural-artistice
- d) Sportive
- e) Etnice
- f) Sezoniere
- g) Tratament

Chiar dacă turismul se bazează, așa cum am văzut, pe prestarea unor servicii de ospitalitate, totuși, **industria ospitalității** nu se suprapune cu cea turistică.

Între cele două există însă o rețea de legături, între câteva componente mai importante, care transformă sectorul ocupat de cele două întruna dintre cele mai largi sectoare dintr-o economie (vezi Figura nr. 1.5.).

De asemenea, industria ospitalității nu înseamnă numai hotelurile și restaurantele, așa cum ne-am imagina la prima vedere, într-o definiție dată de către Organizația Mondială a Turismului (WTO), prin **termenul de industrie a ospitalității sunt definite totalitatea organizațiilor, firmelor și instituțiilor care oferă ca prim serviciu cazare și alimentație, atât pentru turiști, cât și pentru populația din zona respectivă, locală.**

1.1.2. Tipuri de organizații în industria hotelieră și pe principalele lor caracteristici

Diversitatea de servicii oferite, care s-au adăugat în timp, pe parcursul dezvoltării industriei hoteliere, a condus la formarea unei varietăți de unități pe piața hotelieră creând deseori confuzie în rândul voiajorilor. Astfel, plasarea unui hotel într-un anumit grup cu caracteristici comune nu este deloc ușoară. În acest sens au fost stabilite, la nivel mondial, o serie de criterii de clasificare și segmentare a unităților hoteliere. Pe baza acestora se pot lua în discuție la prezentarea afacerii hoteliere mai multe aspecte, respectiv cine este și ce vrea hotelul pe piață, cine sunt clienții actuali, pe cine ar putea să atragă în viitor, cum să facă lucrul acesta etc.

Principalele criterii sunt:

a. caracteristicile fundamentale:

- unități hoteliere și similare acestora;
- unități extrahoteliere/complementare;

b. amplasarea:

- în orașe mici sau mari;
- în mediul rural;
- pe litoral;
- la munte;

c. legătura cu mijlocul de transport:

- de-a lungul căilor rutiere (motel);
- în apropierea garilor (hotel de gară);
- lângă aeroporturi (hotel de aeroport);

d. scopul vizitei:

- vacanță, turism;
- business;
- conveniență;

e. regimul de funcționare:

- deschise permanent;
- sezoniere.

În România numai 57,3% din capacitatea de cazare a unităților cu activitate hotelieră au funcționare permanentă. Restul se află în stațiunile de pe litoral și doar 6% dintre aceste hoteluri au funcționare permanentă.

f. forma de exploatare:

- individuală;
- asociere (lanțuri hoteliere voluntare);
- societăți sau grupuri (lanțuri hoteliere integrate);

g. durata de ședere:

- de tranzit;
- rezidențiale;

h. nivelul de confort:

- de lux (nivel superior);
- de nivel mediu;
- categoria economică (servicii limitate);

i. capacitatea de cazare:

- exploatare familială (până la 49 de camere);
- capacitate medie (50-150 de camere);
- exploatare de tip industrie hotelieră (peste 150 de camere).

În țara noastră clasificarea structurilor de primire turistice cu funcțiuni de cazare este făcută de către Ministerul Turismului prin O.M.T. 510/ 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind clasificarea structurilor de primire turistice.

În conformitate cu acest ordin, structurile de primire turistice cu funcțiuni de cazare se clasifică pe stele și respectiv, flori (margarete) în cazul pensiunilor turistice rurale, în funcție de caracteristicile constructive, dotările și calitatea serviciilor pe care le oferă.

Tipuri de structură:

STRUCTURĂ	STELE
Hoteluri	5, 4, 3, 2, 1
Hoteluri apartament	5, 4, 3, 2;
Moteluri	3, 2, 1;
Hoteluri pentru tineret	3, 2, 1;
Hosteluri	3, 2, 1;
Vile	5, 4, 3, 2, 1;
Bungalouri	3, 2, 1;
Cabane turistice, de vanatoare sau de pescuit	3, 2, 1;
Sate de vacanță	3, 2;
Campinguri	4, 3, 2, 1;
Spații de campare (organizate în gospodăriile populației)	3, 2, 1;
Popasuri turistice	2, 1;
Pensiuni turistice urbane	5, 4, 3, 2, 1;
Pensiuni turistice rurale (clasificate pe margarete)	5, 4, 3, 2, 1;
Apartamente sau camere de închiriat (în locuințe familiale ori în clădiri cu altă destinație)	3, 2, 1;
Structuri de primire cu funcțiuni de cazare pe nave fluviale sau maritime	5, 4, 3, 2, 1;

HOTELUL este structura de primire amenajată în clădiri sau în corpuri de clădiri, care pune la dispoziția turistilor camere, garsoniere sau apartamente dotate corespunzător, asigură prestări de servicii specifice și dispune de recepție și de spații de alimentație în incintă.

Hotelurile compuse din apartamente sau garsoniere, astfel dotate, încât să asigure păstrarea și prepararea alimentelor, precum și servirea mesei în incinta acestora, sunt considerate **hoteluri apartament**.

Un hotel poate fi caracterizat din punctul de vedere al mai multor criterii fiind în același timp un hotel cu servicii de nivel mediu, situat într-un oraș, cu un număr de 80 de camere, care se adresează în principal oamenilor de afaceri

aflați în tranzit. Pentru a înțelege mai bine diferențierile care pot apărea între unitățile hoteliere, atât la nivel de servicii oferite, dar și la nivel de administrare a afacerii hoteliere, sunt prezentate în continuare câteva particularități pentru unele tipuri de hoteluri.

➤ **Hotelul de tip comercial**

Odată cu intensificarea deplasărilor între orașe, în interiorul țării, a crescut tot mai mult nevoia de cazare în unități hoteliere amplasate în cadrul orașelor, în centrul acestora, în apropierea zonelor cu acces la mijloace de transport sau în zone puternic dezvoltate industrial. Astfel se pot caracteriza hotelurile de tip comercial. Acestea, în unele orașe, devin centre sociale ale comunității locale. Ele s-au dezvoltat în timp, devenind cele mai mari grupuri hoteliere care au ca principală categorie de clienți voiajorii de business. În ciuda acestui fapt, datorită amplasării de conveniență, au atras și grupurile de turiști sau turiștii individuali sau grupurile mici de business interesate în organizarea de întâlniri de afaceri sau prezentări și conferințe de dimensiuni reduse. Un alt aspect al acestora este durata redusă de ședere, respectiv 1,7 înnoptări în medie, astfel că acestea fac parte din categoria hotelurilor de tranzit. Serviciile pe care le asigură în mod complementar pentru clienți sunt determinate de segmentul țintă căruia i se adresează: ziare și reviste, posibilitatea de a suna gratuit în oraș, calculator și fax, cablu TV, servicii de închiriere auto, servicii de transport de la sau la aeroport, servicii de alimentație la restaurant sau cafe-bar etc. Majoritatea acestora dispun de săli de conferințe, apartamente, asigură serviciu de cameră (room-service) și organizarea de întâlniri și mese festive. De asemenea, pot oferi servicii de spălătorie, dispun de centre de relaxare, magazine de incintă, saună, piscină și centre sportive.

➤ **Hotelul de aeroport**

Anii '50-'70 marchează apariția și dezvoltarea acestui tip de hotel și are la bază intensificarea turismului pe rute mai lungi, cu utilizarea transportului aerian. Popularitatea lor s-a datorat în primul rând amplasării acestora, care asigură o conveniență din punctul de vedere al deplasării. Piața țintă spre care s-au îndreptat unele hoteluri din această categorie se constituie din voiajorii de business, pasagerii transportului aerian care din variate motive rămân o perioadă mai lungă pe aeroport, respectiv de 8-10 ore (în special peste noapte) și personalul liniilor aeriene. Acest tip de hotel oferă, de obicei, transport gratuit între aeroport și hotel, linie telefonică directă cu aeroportul pentru rezervare și transport. Pondere mare a segmentului de business în cadrul transportului aerian a influențat hotelurile de aeroport în direcția dezvoltării de facilități specifice întrunirilor de afaceri și mini-conferințe, astfel încât clienții să fie atrași de posibilitatea reducerii timpului petrecut în călătoriile de afaceri. Atractivitatea acestor hoteluri este dată de reducerea semnificativă a costurilor.

➤ **Hotelul rezidențial (hotel-apartament)**

Acest hotel asigură cazarea clienților pe o perioadă lungă de timp sau permanentă, în mediul urban sau suburban. Dacă el este amplasat în cadrul unor zone sau stațiuni turistice atunci apare închirierea apartamentelor pentru sejururi mai lungi, de unde și numele de rezidență. Structura camerei este ușor modificată oferind o sufragerie (salon), o bucătărie compactă (chicinetă) sau cel puțin un colț amenajat corespunzător cu veselă, frigider și serviciul de băuturi, un dormitor separat și grup sanitar propriu. În ultimii 10 ani, în Franța, capacitatea de cazare a rezidențelor de turism s-a triplat. În Grecia acest gen de aranjament este amintit sub numele de studiouri sau apartamente în regim self-catering. Atractivitatea acestora se manifestă pentru un segment principal de voiajori, și anume turiștii care optează pentru sejururi mai lungi, grupuri familiale care doresc intimitate, dotări sau facilități diferite de standardele hoteliere. Întrucât durata de ședere este mult mai ridicată, 14,4 înnoptări în medie, tipurile acestea de hoteluri încearcă să asigure clienților posibilitatea de a interacționa social prin furnizarea serviciului de mic dejun și organizarea

de activități de divertisment, serate sociale etc.

➤ **Hotelul de zonă balneară (tip spa)**

Aceste tipuri de hoteluri au ca și caracteristică definitorie faptul că sunt amplasate în zone recunoscute ca obiective turistice pentru persoanele care doresc să beneficieze de anumite resurse naturale favorabile sănătății (ape termale, izvoare minerale, nămol, aeroionizare etc). Hotelul asigură, în primul rând, pentru clienți o bază materială necesară pentru furnizarea serviciilor de tratament specifice resursei naturale de care dispune. Astfel, conform unui concept modern dezvoltat pentru un astfel de hotel, acesta trebuie să dispună de următoarele centre de servicii:

- centru de sănătate, cu vocație medicală prin aplicarea unor cure de sănătate;
- centru de recuperare, cu vocație medico-sanitară pentru aplicarea unor cure profilactice secundare și de recuperare medicală;
- centru de bunăstare și înfrumusețare;
- centru de primire, divertisment și cultural.

Pentru serviciile de tratament pe care le oferă, hotelul va constitui baza de tratament cu personal medical și paramedical propriu sau va încheia contracte de parteneriat cu alte unități specializate, ce au personalitate juridică. Hotelul trebuie să asigure o alimentație pe diete, corespunzătoare regimurilor alimentare stabilite de personalul de specialitate. În plus, se acordă o atenție deosebită deplasării interioare și exterioare a clienților, fiind vorba de clienți cu nevoi speciale. Durata sejurului mediu într-un astfel de hotel este influențată de durata tratamentului urmat de client și este, în general, de circa 18-20 de zile. Din acest motiv, la nivel național rata de înnoptare în cadrul acestui hotel este mai mare decât la alte hoteluri. Media de vârstă căreia i se adresează aceste hoteluri este mai ridicată, în general media de vârstă fiind de 56 de ani, fiind vorba în majoritate de pensionari, acest lucru influențând în mare măsură serviciile pe care se hotărăște să le includă în ofertă.

➤ **Hotelul de vacanță (resort)**

Acest tip de hotel se adresează în principal persoanelor care au ales să își petreacă vacanța în zona turistică. Poate fi amplasat la mare, în zonele montane, în unele locații exotice, cât mai departe de zonele urbane aglomerate. Voiajorii fiind în vacanță, concediu, doresc să își petreacă majoritatea timpului pentru activități recreative. Astfel, hotelul trebuie să pună la dispoziția turiștilor a gamă cât mai variată de servicii de distracție și agrement, sportive, de alimentație, de îngrijire a copiilor etc.

Majoritatea acestor hoteluri tind să se poziționeze ca o destinație în cadrul unei destinații. De aceea, se apreciază ca fiind extrem de importante reclama sau recomandările făcute din gură în gură de către clienți.

MOTELUL este unitatea hoteliera situată, de regulă, în afara localităților, în imediata apropiere a arterelor de interes circulate, dotată și amenajată atât pentru asigurarea serviciilor de cazare și de masă pentru turiști, precum și pentru parcare în siguranță a mijloacelor de transport.

HOTELUL PENTRU TINERET este structura de primire turistică cu dotări simple, adaptate cerințelor caracteristice tineretului, care asigură servicii de cazare, masă și agrement pe baza unor regulamente de organizare interioare specifice. De regulă sunt amplasate în centre urbane universitare, stațiuni și în alte zone turistice frecventate de tineret.

HOSTELUL este structura de primire turistică cu o capacitate minimă de 3 camere sau apartamente, dispuse pe un nivel sau pe mai multe, în spații amenajate de regulă în clădiri cu altă destinație inițială decât cea de cazare turistică.

VILA este structura de primire turistică de capacitate relativ redusă, funcționând în clădiri independente cu arhitectura specifică, situate în stațiuni balneoclimaterice sau în alte zone de interes turistic, care asigură cazarea turiștilor și prestarea unor servicii specifice.

BUNGALOU este structura de primire turistică de capacitate relativ redusă, realizată de regulă din lemn sau din materiale similare. În zonele cu umiditate ridicată acestea pot fi construite și din

zidarie. Sunt amplasate în perimetrul campingurilor, satelor de vacanță, ca unități independente în cadrul unor stațiuni sau zone turistice sau ca spații complementare pe lângă alte structuri de primire turistice. Asigura cazarea turistilor, precum și celelalte servicii prestate de unitatea de bază. Funcționează de regulă cu activitate sezonieră.

CABANA TURISTICA este structura de primire turistică de capacitate relativă redusă, funcționând în clădiri independente cu arhitectura specifică, care asigură cazarea, alimentația și alte servicii specifice, necesare turistilor aflați în drumetrie sau la odihnă în zone montane, rezervații naturale, în apropierea stațiilor balneare sau a altor obiective de interes turistic.

CABANA DE VANATOARE și de pescuit este structura de primire turistică de capacitate relativă redusă amplasată în zone bogate în fond cinegetic și de pescuit, care asigură condiții de cazare și servicii suplimentare specifice acestor activități.

PENSIUNEA TURISTICA este structura de primire turistică având o capacitate de cazare de până la 10 camere, totalizând maximum 30 de locuri în mediul rural și până la 20 de camere în mediul urban, funcționând în locuințele cetățenilor sau în clădiri independente, care asigură, în spații special amenajate cazarea turistilor și oferă condiții de pregătire și servire a mesei.

SATUL DE VACANȚA este un ansamblu de clădiri, de regulă vile sau bungalouri, amplasate într-un perimetru bine delimitat, care asigură turistilor servicii de cazare, de alimentație și o gamă largă de prestații turistice suplimentare (agrement, sportive, culturale s.a.).

CAMPINGUL este structura de primire turistică destinată să asigure cazarea turistilor în corturi sau rulote, astfel amenajat încât să permită acestora să parcheze mijloacele de transport, să își pregătească masa și să beneficieze de celelalte servicii specifice acestui tip de unitate.

NAVELE MARITIME ȘI FLUVIALE, inclusiv pontoane plutitoare, oferă turistilor servicii similare cu cele oferite de hoteluri, iar la navele de 4 și 5 stele este obligatorie asigurarea posibilităților pentru agrement, sport, băncuțe și festivități.

Structurile de primire turistice pot fi clasificate după mai multe criterii. Dintre acestea cele mai importante sunt:

❖ **după caracteristicile fundamentale:**

- unități hoteliere și asimilate acestora (hotel, motel, vilă, cabană, pensiune).
- unități extrahoteliere și complementare (sate de vacanță, cabane de închiriat, campinguri, popasuri turistice).

❖ **în funcție de nivelul de confort:**

- de lux : 4 - 5 stele
- de nivel mediu : 2 - 3 stele;
- de categorie modestă : o stea;

❖ **în funcție de amplasarea în teritoriu:**

- în stațiuni de litoral, de munte, balneare ;
- în orașe (centru sau periferie);
- în lungul cailor rutiere.

❖ **în funcție de regimul de funcționare:**

- deschise permanent;
- sezoniere;

❖ **în funcție de capacitatea de cazare (hoteluri) :**

- cu capacitate mică , până la 50 de camere;
- cu capacitate medie, 50 - 150 de camere;
- cu capacitate mare, 150 - 300 de camere;

1.2. Organizarea hotelului

Este un obicei des întâlnit în cadrul industriei hoteliere ca managerul general să schimbe oamenii de la un loc de muncă la altul, dintr-un departament în altul pentru a asigura cea mai bună potrivire a abilităților profesionale și personale ale oamenilor cu atribuțiile locului de muncă. Un avantaj al acestei politici este faptul că oamenii vor cunoaște mai bine problemele cu care se confruntă societatea și se poate crea foarte ușor spiritul de echipă necesar pentru obținerea de rezultate satisfăcătoare. De asemenea, unele decizii necesită consultarea mai multor persoane specializate în domenii diferite. Într-un cuvânt, cheia organizării în industria hotelieră este flexibilitatea.

1.2.1. Elementele structurii organizatorice

Scopul principal al managementului este de a selecta structura cea mai potrivită în contextul obiectivelor și caracteristicilor organizației. Prin **structură organizatorică trebuie să înțelegem ansamblul de posturi și compartimente de muncă care compun organizația, modul de constituire, grupare și subordonare a acestora, precum și principalele legături care se stabilesc între ele în vederea asigurării îndeplinirii în cele mai bune condiții a obiectivelor organizaționale.**

Structura managerială a unui hotel adună toate pozițiile caracterizate de responsabilitate și autoritate existente în cadrul unității. În general în vârful structurii se vor afla departamentele importante în cadrul unității hoteliere, care se consideră parte integrantă a managementului organizației. Pe un al doilea nivel se vor afla departamentele care sunt responsabile de asigurarea sprijinului și consultanței pentru angajații din cadrul unității hoteliere.

Reprezentarea structurii organizatorice se face prin mijloace specifice: organigramă și fișa postului. Suplimentar, pentru prescrierea cadrului general de comportament și a dispozițiilor privitoare la disciplina muncii tuturor angajaților, se întocmește regulamentul de ordine interioară.

Structura este dată, în mod normal, de activitățile societății. Aldag și Stearn (1987) au stabilit 4 elemente esențiale necesare managerilor pentru a alcătui structura:

1. Specializarea muncii

În momentul în care este nevoie de mai mult de o persoană pentru a realiza o activitate, managerul trebuie să ia în considerare decizia de a împărți sarcina între mai multe posturi sau locuri de muncă. O extremă ar fi cazul nonspecializării, când un singur angajat este responsabil pentru toate sarcinile impuse de locul său de muncă. De exemplu, bucătarul unui mic restaurant care va pregăti singur mâncarea pentru 20 de clienți. Motivarea în acest caz este foarte ușor de realizat datorită rezultatelor atribuite efortului unitar. Problema apare atunci când cererea crește și devine dificil pentru indivizi să își crească rezultatele. De aceea, sarcina managerului este de a determina la care dintre activități sau locuri de muncă ar trebui să realizeze specializarea. Pe de altă parte, împărțirea locurilor de muncă în subunități determină o creștere a necesității de coordonare. Un dezavantaj al acestei situații ar putea fi reprezentat și de faptul că o specializare excesivă conduce la locuri de muncă atât de înguste încât angajații își pierd interesul și motivarea în realizarea muncii.

2. Compartimentarea

Atunci când o societate începe să crească ca și mărime, număr de angajați și activități, managerul general se confruntă cu nevoia de a grupa locurile de muncă pentru a asigura o coordonare mai eficientă și un control mai bun al activităților. Cele mai multe restaurante au ales, de exemplu, o compartimentare pe două componente: pregătirea preparatelor și servirea acestora. Este cea mai practică soluție, creând în acest sens două compartimente funcționale. De cele mai multe ori se optează pentru departamente funcționale, respectiv gruparea unor locuri de muncă care îndeplinesc aceeași funcțiune, activitate sau sarcină în cadrul unității. Există în general 5 principii, care conduc la formarea unor compartimente, departamente de muncă. Și în industria hotelieră se regăsesc utilizate unele dintre aceste elemente, în funcție de mărimea organizației, gradul de dezvoltare a unui serviciu sau obiectivele pe care le urmărește în dezvoltarea sa. Aceste principii

ne conduc la formarea unor structuri diferite, și anume:

a). Funcția - reprezintă un element des întâlnit în compartimentarea unităților din industria ospitalității, care presupune ca în cadrul fiecărei unități de muncă, compartiment să se desfășoare același tip de activități. Din cauză că organizația este împărțită în unități ce au sarcini distincte, compartimentarea funcțională ușurează folosirea tehnologiei producției de masă în organizațiile producătoare. De exemplu, în cadrul unui restaurant se poate folosi compartimentarea funcțională rezultând un compartiment ce se ocupă cu pregătirea mâncării, unul de servire și un compartiment sanitar, ce asigură curățenia.

b). Produsul sau serviciul - și acest element este unul clasic de compartimentare, prin care se ajunge la compartimente formate pe baza liniilor de produse. În aceste condiții, unui singur manager, denumit și manager de produs, îi este delegată autoritatea asupra tuturor activităților necesare să producă și să vândă acel produs sau serviciu pentru care își asumă responsabilitatea. Cea mai bună exemplificare la nivelul unui hotel ar fi: compartimentul de camere, alimentație, servicii telefonice etc. Această compartimentare asigură o coordonare mult îmbunătățită pentru realizarea unui produs, încurajează responsabilitatea pentru atingerea unui nivel de performanță ridicat, se poate obține o mai bună gestionare a costurilor și organizația este capabilă să răspundă mult mai rapid la schimbările apărute în mediul organizațional.

c). Zona geografică - element utilizat atunci când organizația operează într-o largă arie geografică, în special internațională. De exemplu, la nivelul lanțurilor hoteliere se utilizează împărțirea autorității la manageri zonali, care sunt responsabili pentru unitățile dintr-o anumită zonă geografică. Folosind acest sistem, organizația are ca avantaj o adaptare la nivelul nevoilor și obiceiurilor consumatorilor locali și, de asemenea, scurtează liniile de comunicație între organizație și clienți.

d). Clientul, consumatorul - element utilizat în compartimentare de unele organizații care deservește grupuri de consumatori ce pot fi bine segmentați din punctul de vedere al caracteristicilor produselor/serviciilor pe le oferă clienților. De exemplu, o compartimentare stabilită pe baza operațiilor realizate în funcție de tipul de consumatori ar fi: grupurile business, clientela de afaceri, clienții educaționali, cum ar fi serviciile de alimentație oferite colegiilor și universităților și compartimentul de sănătate în care sunt specifice serviciile oferite clienților cu nevoi speciale.

e). Procesele - elemente utilizate în momentul în care pentru anumite activități apare necesitatea divizării datorită operațiilor diferite pe care le impune. De exemplu, în cadrul unui hotel, compartimentul de servicii de alimentație se poate diviza în compartimentul de restaurant și cel de organizare de mese festive, banchete, recepții etc. Nici unul dintre aceste elemente nu asigură la nivelul organizației cea mai bună compartimentare. Practic, acestea se adoptă în funcție de nevoile pe care le are organizația și de considerentele de eficiență la nivelul organizării activităților. Astfel, de exemplu, în cadrul unui motel de capacitate redusă, un manager poate să își asume responsabilitatea managerului de vânzări și de personal, precum și responsabilitatea coordonării operațiilor legate de camerele de hotel.

3. Autoritatea

Autoritatea desemnează un drept limitat de folosire a unor resurse, delegat la o poziție din cadrul structurii unei firme. Autoritatea formală își are fundamentul în sistemul juridic de răspundere în fața legii. De fiecare dată când managerul restructurează un loc de muncă sau un compartiment trebuie să se gândească la cât de multă autoritate în adoptarea deciziilor va acorda indivizilor, managerilor sau departamentelor. Nu se poate ajunge nici la o societate total centralizată sau total descentralizată în ceea ce privește adoptarea deciziilor. În stabilirea gradului de autoritate atribuit fiecărei poziții din cadrul structurii, managerul trebuie să ia în considerare câțiva factori:

- Experiența și personalitatea subordonaților;
- Mediul în care își desfășoară aceștia activitatea (stabil sau cu schimbări frecvente);
- Strategia de afaceri urmărită de manageri;
- Stilul de conducere al managerului.

O altă problemă pe care trebuie să o rezolve managerul general este distribuirea autorității între departamente. În cadrul unui hotel se pot identifica două mari tipuri de departamente: operaționale și tehnice.

Cele operaționale includ locurile de muncă care asigură în mod direct producerea de bunuri și servicii, în timp ce departamentele tehnice includ acele locuri de muncă care sprijină activitățile de bază, aflate în spatele acestora, dar fără de care nu ar fi posibilă desfășurarea acestora în condiții normale.

Astfel, se pune problema cât de multă autoritate trebuie să acorde managerul general departamentelor operaționale, respectiv managerilor acestora asupra departamentelor tehnice?

O extremă ar putea fi ca managerii departamentelor operaționale să dețină autoritate totală față de cei de la departamentele tehnice, iar la cealaltă extremă, managerii tehnici să dețină autoritate totală pe zonele lor de specialitate. Între aceste două extreme două modalități frecvent utilizate ar fi:

- Managerii operaționali trebuie să se consulte în adoptarea deciziilor cu cei tehnici;
- Deciziile se vor adopta împreună managerii operaționali și tehnici.

Linia de autoritate se formează pe baza unor relații de comandă directă între posturile, pozițiile pe care le conexează. Ea arată foarte clar cine și cui se raportează.

O linie de autoritate de comandă va fi, de exemplu, linia care pornește de la chelnerul care lucrează în compartimentul de banchete până la managerul general al hotelului. Întrucât procesul creării unei ierarhii organizatorice este considerat ca un proces scalar, autoritatea este delegată la poziții de comandă tot în cadrul unui proces scalar.

Ierarhia rezultată se va numi **lanț de comandă**. În cadrul acestui lanț scalar vor fi cuprinse toate posturile legate prin linii de autoritate de comandă.

4. Zona de control

Strâns legat de stabilirea liniilor de autoritate și respectarea principiului unității comenzii o altă problemă apărută în cadrul construirii structurii organizatorice este stabilirea ponderii ierarhice, respectiv a **zonei de control managerial**.

Acesta element **definește numărul de angajați care se raportează direct la un manager stabilit**.

Acest număr nu poate fi eficientizat în mod concret și precis. În mod practic, acest număr depinde de:

- **complexitatea operațiilor de coordonat** - cu cât operațiile sau sarcinile sunt mai asemănătoare și simple, cu atât zona de control va putea fi mai mare;
- **aptitudinile și capacitatea angajaților** - cu cât subordonații sunt mai bine instruiți și pregătiți pentru a realiza sarcinile locurilor lor de muncă, cu atât zona de control poate să fie mai mare;
- **stabilitatea sarcinilor** - cu cât în executarea sarcinilor intervin mai mult rutina și repetarea, cu atât zona de control poate fi mai mare;
- **frecvența interacțiunii** - dacă coordonarea activității locurilor de muncă presupune din partea managerului un grad mare de interacțiune directă, atunci zona de control trebuie să fie mai mică;
- **dispersarea fizică** - cu cât locurile de muncă presupun o mai mare dispersare teritorială a subordonaților, cu atât mai mică trebuie să fie și zona de control.

Zona de control managerial are un impact deosebit asupra dimensiunii verticale a organizației sau asupra ierarhiei manageriale.

Astfel, dacă zona de control managerială este îngustă organizația va avea mai multe niveluri manageriale și, deci, va avea o configurație formală înaltă. Într-o asemenea organizație costurile administrative vor fi mari, deoarece vor fi angajați mai mulți manageri.

De asemenea, fluxul informațional poate fi îngreunat și distorsionat prin trecerea informațiilor prin mai multe niveluri receptoare și de transmitere.

Dacă zona de control este largă, vor exista mai puține nivele manageriale, ceea ce va genera o formă plată a organizației. În aceste situații, managerii au de îndeplinit mai multe sarcini administrative, ceea ce solicită un timp mai îndelungat petrecut cu supravegherea activității subordonaților și corespunzător, un timp mai scurt afectat celorlaltor funcții manageriale.

1.2.2. Structura organizatorică a hotelului

Activitățile specifice hotelului sunt structurate, în general, în două mari grupe, pornindu-se de la cele două servicii de bază pe care le oferă hotelul: cazarea și restaurația. De asemenea, în divizarea activităților din hotel un criteriu important îl constituie contactul cu clientul, respectiv prestarea directă a serviciilor hoteliere. Astfel, personalul care lucrează în aceste două compartimente, își desfășoară activitatea predominant în fața clientului, chiar dacă nu toate sectoarele componente prestează constant activități cu acest specific. Celelalte activități, importante pentru funcționarea optimă a hotelului, cum ar fi aprovizionarea, gestiunea-contabilitatea, resursele umane, marketingul sunt grupate în compartimente specializate.

În continuare, vom identifica câteva din sarcinile și atribuțiile care se regăsesc la nivelul activităților specifice hoteliere.

❖ **Cazarea**

Principalele activități care asigură prestarea și furnizarea serviciului de *cazare* se grupează în funcție de contactul direct cu clienții în două mari sectoare: *front-office* și *back-office* (sectorul de etaj, tehnic, de pază și securitate, marketing)

➤ **Front-office (recepția)**

Prin sectorul de recepție se promovează și se vinde produsul cazare. Activitățile specifice recepției sunt:

- Rezervarea camerelor și planificarea ocupării acestora;
- Promovarea și vânzarea produsului de cazare;
- Evidența exploatării camerelor și a fluxului clienților;
- Gestionarea cheilor camerelor;
- Înregistrarea consumurilor clienților și încasarea contravalorii acestora;
- Colaborarea cu celelalte sectoare și compartimente de activitate.

➤ **Sectorul de etaj (housekeeping)**

Rolul acestui sector este de a asigura igienizarea, dotarea și amenajarea spațiilor hoteliere. Alte activități specifice se referă la întreținerea și gestionarea lenjeriei hoteliere precum și la efectuarea serviciilor suplimentare specifice

➤ **Sectorul tehnic**

Asigură la nivelul unității hoteliere funcționalitatea instalațiilor și a mobilierului din camere. În aria de competență intră și întreținerea dotărilor bucătăriei, barului, restaurantului etc, precum și a spațiilor comune pentru clienți și personal.

➤ **Sectorul de pază și securitate**

O componentă a ospitalității, extrem de importantă pentru a asigura confortul clienților în unitatea de cazare, este asigurarea deplină a securității clientului în hotel. Securitatea se asigură prin grija personalului hotelier, care este coordonat și instruit de personal specializat, la care se adaugă echipament specializat și uneori chiar personal calificat.

➤ **Sectorul marketing**

Activitatea acestui sector este extrem de importantă în cadrul unui mediu extrem de dinamic și competitiv. Principalele activități ale sectorului sunt:

- Prospectarea pieței;
- Analiza segmentelor de piață;

- Cunoașterea caracteristicilor clientelei;
- Elaborarea unui plan de marketing;
- Organizarea de acțiuni promoționale;
- Negocierea și încheierea de contracte.

❖ Restaurația

Sectorul se implică prin toate activitățile sale în procesul de prestare a unui serviciu de bază în industria ospitalității. Activitățile specifice sunt:

- Producția culinară;
- Servirea produselor;
- Catering;
- Organizarea de banchete.

❖ Sectorul financiar-contabil

Scopul principal al acestui sector de activitate este de a asigura o gestiune judicioasă a resurselor financiare ale unității hoteliere.

Între activitățile care sunt incluse în cadrul acestui sector amintim: realizarea planului de afaceri și planificarea mijloacelor financiare necesare, evidența și controlul plăților și încasărilor, calculația costurilor și a tarifelor, înregistrarea și evidențierea valorică a resurselor utilizate și întocmirea bilanțului contabil. Activitatea acestuia este strâns legată de celelalte două sectoare care comercializează produsul hotelier: cazarea și alimentația. În unele structuri personalul de la recepție, casierul și recepționarul de noapte (night auditor) fac parte și din acest compartiment, având dublă subordonare.

❖ Sectorul comercial

În cadrul acestuia sunt cuprinse toate activitățile legate de asigurarea resurselor materiale, cum ar fi: aprovizionarea tehnico-materială, gestiunea și controlul stocurilor.

❖ Resursele umane

Activitatea acestui sector are o contribuție hotărâtoare la asigurarea nivelului calitativ al serviciilor oferite de unitățile hoteliere. Principalele activități se referă la: determinarea necesarului de personal, planificarea, recrutarea și selecția resursei umane, instruirea și motivarea personalului, evaluarea și recompensarea acestuia.

1.2.3. Tipuri de structuri organizatorice

Stabilirea structurii organizatorice a unui hotel de categorie modestă și cu capacitate relativ redusă nu ridică probleme deosebite. Ceea ce trebuie acceptat este un principiu al multiplicării atribuțiilor, pentru fiecare angajat în parte și în primul rând pentru directorul de hotel. Deoarece în cadrul unui hotel mai mic singura diferență este amplasarea sarcinilor și nu activitățile în sine, în aceste cazuri sunt preluate în cadrul unor posturi activități specifice diferitelor departamente.

Odată cu creșterea numărului de angajați, intervine o specializare a patronului, care își rezervă activitățile de gestiune și contabilitate.

Pentru un hotel de categorie medie dar cu un număr mai mare de angajați, poate deveni funcțională o structură organizatorică care să aibă la bază elementele funcțiune și procese.

Opțiuni mult mai numeroase pot fi formulate în cazul unui mare hotel. Totuși, între poziția de top a managementului și baza structurii nu ar trebui să fie mai mult de patru niveluri ierarhice, deci în

total maxim șase niveluri ierarhice. De exemplu, pentru marketing-vânzări, soluția ar fi de asociere la departamentul de cazare, în subordinea managerul de cazare. În loc de șef de recepție și șef concierge se poate înlocui cu manager front-office.

Locul de muncă sau poziția ierarhică, reprezintă elementul primar al structurii organizatorice și este definit de ansamblul sarcinilor, competențelor și răspunderilor stabilite pentru un membru al organizației.

Pentru constituirea unui loc de muncă se recomandă utilizarea a două metode manageriale: analiza muncii și descrierea locului de muncă.

Analiza muncii reprezintă o inventariere a activităților realizate la nivelul unui loc de muncă, iar **descrierea locului de muncă** reprezintă o listă cu sarcinile și obligațiile pe care le are o persoană care ocupă un anumit loc de muncă. Practic, pe baza unei analize a muncii se va putea întocmi descrierea locului de muncă. Descrierea locului de muncă este un instrument managerial care asigură identificarea și angajarea unor persoane care să corespundă cât mai bine cerințelor locului de muncă și activității acestuia. Descrierea va ajuta la formarea fișei locului de muncă.

Clasificarea structurilor de primire turistice reprezintă o formă codificată de prezentare sintetică a nivelului de confort și a calității serviciilor ce trebuie oferite. Scopul acesteia constă în informarea turistilor și protecția acestora.

Clasificarea structurilor de primire turistice se realizează de către ministerul de resort care :

- elaborează “Normele metodologice privind clasificarea structurilor de primire turistice”;
- elaborează certificatul de clasificare.

În absența acestuia nici o structură de primire turistică nu poate funcționa.

Conform OMT510 /2002 structurile de primire turistice din România se clasifică:

- pe stele (atât unitățile de cazare ,cat și cele de alimentație);
- flori (margarete) în cazul pensiunilor turistice rurale;

1.3.Operații de front-office.

1.3.1. Ciclul clientului în hotel

Principala funcție a compartimentului de front-office este de a sprijini și asigura realizarea tuturor tranzacțiilor și serviciilor către client. Din acest motiv operațiile specifice acestui compartiment al hotelului depinde într-o mare măsură de numărul și volumul tranzacțiilor care au loc pe parcursul perioadei de cazare a clientului. Factorii de succes ai derulării activității de front-office țin de proiectarea și utilizarea eficientă a spațiului de muncă, a echipamentelor și a regulamentelor aplicate în acest domeniu. În perioada de cazare a clientului se pot identifica mai multe tranzacții financiare care determină un flux tranzacțional ce poate fi divizat în **4 mari etape**:

- pre-cazarea;
- cazarea;
- ocuparea;
- plecarea.

a) Pre-cazarea

Este etapa în care voiajorii își aleg hotelul. Alegerea lor este influențată de o serie de factori care includ: experiența anterioară, reclama, politica companiilor de turism, recomandarea agențiilor de turism, a prietenilor sau partenerilor de afaceri, amplasarea sau reputația hotelului etc.

Această decizie poate fi favorizată, de asemenea, de modalitatea simplă de realizare a rezervării și informațiile pe care le primesc clienții cu privire la descrierea hotelului, a serviciilor și utilităților, a tarifelor practicate etc.

Din acest motiv biroul rezervări din cadrul hotelului joacă rolul unui compartiment de vânzări, iar

angajații de aici trebuie să fie orientați spre vânzări și să prezinte o imagine puternică, favorabilă a hotelului. Această atitudine a angajaților are o influență majoră la nivelul potențialilor clienți.

Angajatul care se ocupă de rezervări trebuie să fie capabil să răspundă rapid și clar la cererile care îi sunt adresate. Gestiunea eficientă a informațiilor oferite și primite, fiind în acest caz critică pentru asigurarea succesului unității de cazare.

Existența unei proceduri eficiente va permite agentului utilizarea unei perioade mai lungi de timp pentru a oferi informații specifice vânzării cazării.

b) Cazarea

Etapă de cazare include primirea, înregistrarea și serviciile legate de atribuirea camerei. După sosirea voiajorilor personalul compartimentului de front-office va încerca să stabilească o serie de relații de afaceri și să monitorizeze tranzacțiile financiare încheiate cu aceștia. La acest nivel se face o primă selectare a voiajorilor în funcție de statutul rezervării, respectiv a clienților care și-au făcut rezervare și a celor noi intrați.

Clienții fără rezervare, denumiți și walk-in, reprezintă o oportunitate pentru hotel, pentru care personalul de la recepție trebuie să joace rolul de vânzător al cazării. Din acest motiv, este necesară cunoașterea de către aceștia a disponibilităților camerelor, a tipurilor de cameră, a tarifelor practicate și a serviciilor atașate cazării și a oferirii unei descrieri cât mai favorabile a condițiilor oferite.

Pentru atribuirea camerelor, este indispensabilă cunoașterea în fiecare moment a stării fiecărei camere: ocupată, disponibilă pentru închiriere, eliberată și necurățată sau aflată în curățenie, blocată pentru o rezervare etc.

Tot la sosirea clienților, recepției îi revine și activitatea de deschidere a unei fișe-cont pentru fiecare client/cameră. Pentru grupuri se practică deschiderea unui cont mașter și, suplimentar, a câte unui cont propriu pentru cheltuieli ocazionale pentru fiecare client cazat

c) Ocuparea

Reprezintă etapa cea mai importantă pentru formarea unei experiențe favorabile a clientului în cadrul perioadei de cazare la hotel.

Practic, angajații din compartimentul de front-office interacționează cu clienții și sunt responsabili pentru coordonarea tuturor operațiilor prestatoare de servicii către clienți. În primul rând oferirea unor informații și furnizarea unor produse sau servicii la timp și în mod adecvat pentru a asigura satisfacție maximă clienților.

Aici sunt incluse serviciile de concierge.

Activitatea compartimentului concierge nu se reduce doar la lucrătorul concierge, care asigură primirea clienților, înmânează și primește cheia camerei, asigură mijloacele de transport pentru clienți. O imagine a tuturor activităților specifice este oferită de simpla enumerare a funcțiilor aferente: lucrător concierge, paznic de noapte, poștaş, șofer, însoțitor, ghid local de transfer, portar, bagajist, liftier, garderobier, comisionar etc.

Un compartiment concierge complet există doar în marile hoteluri de lux, organizate după modelul european.

De-a lungul perioadei de *cazare*, compartimentul de front-office va înregistra în debitul fișei de cont a clientului toate serviciile prestate în favoarea acestuia. Pentru aceasta, diferitele puncte de vânzare din hotel vor transmite operativ notele de plată. Întrucât fișa de cont a clientului se totalizează la sfârșitul sejurului, pentru controlul zilnic al activității, se întocmește situația centralizată a prestațiilor și decontărilor.

d) Plecarea

Toate aspectele legate de serviciile oferite clienților și tranzacțiile financiare angajate se integrează în ultima etapă a ciclului clienților, respectiv plecarea. Ultima verigă din acest lanț de operații și activități este de a realiza procesul de eliberare a camerei și crearea unei fișe cu istoricul cazării clientului. Detaliată, această etapă presupune: eliberarea camerei de către client, primirea

notei de plată, a facturii pentru toate serviciile prestate în timpul șederii, returnarea cheii camerei și părăsirea hotelului. În această scurtă perioadă de timp personalul de front-office trebuie să stabilească dacă clientul a fost sau nu satisfăcut de serviciile oferite și să îl încurajeze să se reîntoarcă la hotel.

Cu cât hotelul deține mai multe informații legate de client, cu atât mai bine îi va putea anticipa și satisface într-o modalitate mai eficientă cerințele sau va putea dezvolta o serie de strategii de marketing pentru creșterea vânzărilor. Din acest motiv se recomandă utilizarea unei fișe de încetare a înregistrării pentru a construi o evidență a istoricului clienților.

Prin analiza acestor date și informații se poate identifica un profil al clientului hotelului și se pot dezvolta strategii de marketing specifice acestuia.

Activitățile de facturare și casierie propriu-zisă sunt grupate într-un singur compartiment.

Casierii fac parte și din serviciul de contabilitate, dar din punctul de vedere al programului de lucru și al raporturilor cu clienții, se află sub controlul front-office-ului.

Obiectivul major al întregului compartiment de front-office este de a încuraja o repetare a vizitei. Menținerea unei relații favorabile cu clienții impune o comunicare constructivă și eficientă la nivelul echipei de front-office, precum și cu celelalte departamente din cadrul hotelului.

1.3.2. Activitățile de rezervare la hotel

Pentru hotel, rezervarea constituie un element important al vânzării și primirii clientului. În același timp, pentru client, rezervarea este un element de securitate; sosirile inopinate conduc la probleme de asigurare a unei mai bune performanțe din punctul de vedere a planificării ratei de ocupare.

Rezervarea este prima secvență a contractului hotelier.

Rezervarea se face fie direct de către beneficiarul plătitor însuși (persoană fizică sau juridică), la hotel, fie de către un intermediar: agenție de turism, birou de rezervări, societate de reprezentare, terță persoană etc. Rezervarea se încheie prin formularea unei cereri de rezervare și prin acordul dat de către hotelier. Ulterior, la sosire, prin semnarea fișei de anunțare a sosirii și plecării, clientul se angajează să se conformeze uzanțelor hoteliere în ceea ce privește comportamentul, răspunderea, plata etc. **Caracterul formal al contractului hotelier este exclus.** Sistemul de rezervare al hotelului este extrem de important întrucât:

- Oferă o primă impresie cu privire la hotel;
- Asigură vânzarea produsului de bază al hotelului, respectiv cazarea;
- Asigură clientelă și pentru alte departamente;
- Furnizează informații importante legate de management.

În vederea realizării rezervării există o serie de surse la care se poate apela, dar cele mai des utilizate sunt: rezervarea directă, sistemul de rezervare în rețea și prin agenții.

Pentru clienții individuali (sosiți pe cont propriu sau prin intermediul agențiilor de turism etc), primirea și prelucrarea cererilor de rezervare revine biroului de rezervări din cadrul compartimentului de front-office. Biroul de rezervări poate fi inclus și într-un departament marketing-vânzări complex. Pentru grupuri, primirea și prelucrarea comenzilor de rezervare se face de către serviciul vânzări. Primirea unei comenzi face obiectul înregistrării într-un document de tipul rezervare de grup.

Tot în grija biroului de rezervări revine și activitatea de planning-ul de rezervări, înregistrarea în planning a tuturor categoriilor de clienți este responsabilitatea biroului de rezervări.

Sistemele și documentele pentru înregistrarea și operarea rezervărilor diferă de la un hotel la altul. Însă, procedura generală a procesului de rezervare este aceeași pentru toți.

- Primirea cererilor
- Determinarea disponibilității camerelor

- Acceptarea sau respingerea cererilor de rezervare
- Detalierea informațiilor de rezervare
- Confirmarea rezervării
- Înregistrarea rezervării
- Raportul rezervării

După cum am mai spus, primirea cererilor de rezervare diferă în funcție de mijloacele de comunicare utilizate de hotel. Primul pas în procesul de rezervare este de a obține informații despre voiajor:

- Data de sosire;
- Perioada de cazare;
- Tipul și numărul de camere cerute;
- Numărul de persoane.

După obținerea informațiilor cu privire la posibila *cazare* a voiajorului, următorul pas este de a verifica disponibilitatea cazării. Pentru acest lucru, în orice sistem de rezervare este esențial să se dețină un **tablou al disponibilităților** astfel încât să se evite ocuparea peste capacitate. Această situație determină o serie de probleme în relația cu clienții și conduce la o imagine nefavorabilă a hotelului. Însă, în mod intenționat, biroul de rezervări previzionează o cotă de ocupare peste capacitatea hotelului, pentru a asigura o cât mai bună rată de ocupare. De exemplu, atunci când există un volum mare de rezervări cu o perioadă extinsă a rezervării (timpul dintre rezervare și data de sosire), hotelul trebuie să se ia în calcul că va exista un număr mai mare de anulare a rezervărilor. Această practică ajută hotelul în vederea reducerii pierderilor de venituri datorate anulării în ultimul moment sau neonorării rezervării.

Înregistrarea rezervărilor se face diferit în funcție de sistemul adoptat. Înregistrarea trebuie făcută într-un planning de rezervări, necesar atât în ce privește volumul de rezervări cât și atunci când trebuie să satisfacă opțiuni și preferințe particulare. Tabloul rezervărilor este întocmit pe zile, pentru o perioadă de 6-12 luni în avans și asigură gestiunea și controlul activității de rezervare de către hotelier. Pe de o parte există tabloul convențional de planning, care presupune ca fiecărui tip de cameră (cu unul sau două paturi sau cu pat dublu) îi este afectat un rând. Pe baza acestei diagrame se pot identifica numele fiecărui ocupant al camerei și tarifele practicate.

Disponibilitatea pentru un tip de cameră, la o anumită dată poate fi totală, parțială sau nulă:

- a) La o dată deschisă, cererile de rezervare pot fi acceptate fără restricții, indiferent dacă este vorba de chiar data sosirii clientului sau de o dată în cursul sejurului de mai multe zile - simbolizată printr-o casuță deschisă.
- b) La o dată închisă, cererile nu pot fi acceptate dacă sosirea clientului este prevăzută pentru respectiva dată - simbolizată printr-un X.
- c) Se recomandă evitarea cazării pentru o noapte, dar se acceptă sejururile de mai multe zile - se simbolizează prin A.
- d) Dată blocată pentru camerele cu un pat individual - data este barată W.
- e) Dată blocată pentru camerele cu două paturi - data este dublu tăiată %£

În cele de mai jos sunt exemplificate atât simbolurile cu privire la disponibilitatea camerelor, cât și un model de planning convențional. Acest tip de sistem de înregistrare a rezervărilor este în general potrivit pentru hotelurile mici:

- ^ în care voiajorii, de obicei, se cazează pentru o perioadă mai lungă de timp;
- ^ care au o mare diversitate de tipuri de camere;
- ^ care oferă servicii înalt personalizate clienților lor (când clienții cer în mod expres un anumit tip de camere).

Acest tip de diagramă nu se potrivește hotelurilor mari, deoarece necesită un timp prea lung pentru a înregistra toate detaliile cerute de către clienți. De asemenea, este mai ușor să se greșească, respectiv să existe suprapuneri, atunci când numărul de camere este mai mare.

Un al doilea tip de tabloul de planning al rezervărilor este cel de **densitate**, care prezintă și înregistrează numărul total de rezervări pe fiecare tip de cameră. Acesta se utilizează la hotelurile:

^ la care există un mare număr de camere similare ca decor, amplasare și preț;

^ voiajorii se **cazează** pentru o perioadă mai scurtă;

^ este important să ofere posibilitatea mânăuirii unui număr mai mare de înregistrări

Conform acestui sistem se simbolizează o cameră cerută spre ocupare sau ocupată prin bararea ei. Când cazarea se face pentru o perioadă mai lungă de o noapte, secvența de zile trebuie transpusă pe diagramă prin bararea camerelor.

Având în vedere diagrama de disponibilitate a camerelor din hotel, persoana care face rezervarea în mod normal va accepta cererea de rezervare dacă rata de ocupare îi permite acest lucru. Odată cu această decizie se trece la colectarea unor informații legate de rezervare și înregistrarea acestor informații într-un formular. Acest document va conține doar datele relevante cu privire la clientul potențial și cererea lui de cazare. Aceste informații sunt ulterior stocate în cadrul evidențelor hotelului și sprijină celelalte departamente în asigurarea serviciilor necesare clienților pe perioada de cazare.

Forma pe care o îmbracă diferă de la un hotel la altul însă se pot identifica câteva secțiuni generale:

1. Numele clientului: Nume, prenume;
2. Data de sosire: ZZ.LL.AAA;
3. Data de plecare: Aceasta poate crea confuzie întrucât nu este data ultimei înnoptări;
4. Estimarea orei de sosire. Este important la nivelul recepției, pentru a asigura o activitate organizată la nivelul acesteia și pentru a se asigura inspecția camerelor înainte de sosire;
5. Numărul de nopți: Este o confirmare în plus pentru client a perioadei de ședere și a cuantumului plății cazării;
6. Tipul de cameră: Este necesar să se specifice în mod foarte clar;
7. Numărul de camere pentru fiecare tip de cameră;
8. Numărul de persoane: Este important pentru a se asigura o eficientizare a locurilor de cazare;
9. Tariful pe cameră: în relația cu clienții este important să stabilești de la început care este tariful camerei cu sau fără TVA. în cazul unor clienți speciali trebuie să se cunoască discount-urile negociate în relație cu aceștia;
10. Adresa: Se cere adresa și numărul de telefon, sau adresa firmei;
11. Numele persoanei care face rezervarea;
12. Numele companiei;
13. Metoda de plată și posibilitatea achitării rezervării, respectiv plata în avans;
14. Confirmarea rezervării;
15. Semnătura, angajatului care a înregistrat rezervarea și data.

O astfel de înregistrare a rezervării poate să îmbrace o formă unitară la nivelul hotelului, fie în cadrul agendei hotelului, fie ca fișier separat ce poate fi stocat în evidențele compartimentului de front-office. în cadrul agendei hotelului se înscriu în ordinea de primire a rezervărilor următoarele informații: numele voiajorului, perioada de **cazare**, tarifele, date de contact etc.

Dacă se folosește sistemul fișierelor pentru rezervare, atunci acestea pot îmbrăca următoarea formă:

XXXXXXXXXX HOTEL

FORMULAR DE REZERVARE

D-nul/D-na

Data de sosire

Ora de sosire

Tipul de cameră

Nr. de persoane

Adresa

Numele companiei..

Nr. telefon

Telefon/fax

Metoda de plată

Credit Card nr

Observații

Preluat de

Data

Data de plecare

Nr. de nopți

Nr. de camere

Tariful perceput

Persoană de contact

Adresa companiei...

Garantarea rezervării

Confirmare Da/Nu ...

Așa cum se poate observa în unele cazuri este necesar din partea hotelului să înștiințeze în scris confirmarea rezervării, la cererea expresă a clientului, este cazul în special al rezervărilor pentru companii. În acest caz fișierele realizate pentru rezervare pot constitui o sursă importantă de informații pentru realizarea acestei confirmări.

Confirmarea rezervării poate îmbrăca mai multe forme, respectiv:

- Un formular tipizat de confirmare care să includă datele furnizate de client în momentul rezervării și care va fi prezentat la recepția hotelului;
- scrisoare personalizată prin care se confirmă datele furnizate sau chiar se cer alte informații;
- Un formular tipizat utilizat pe baza existenței unui soft aplicativ la nivelul tehnicii de calcul existente.

XXXXXXXXXX HOTEL

Adresa:,

Telefon.,

Fax

e-mail..,

Vă mulțumim pentru rezervarea solicitată la hotelul XXXXXXXX

Suntem bucuroși să vă confirmăm următoarea cazare:

Confirmarea nr.:

Numele clientului:

Nr. de persoane:

Adresa:

Telefon:

Data de sosire:

Ora de sosire

Cazarea:

Tariful: (cu sau fără TVA)

Observații:

Data:

Manager compartiment front-office:

Notă: Prezențați acest formular la recepție. Rezervarea este valabilă până la orele 18, fără alte specificații din partea dvs.

Garanții de rezervare. Fie că este vorba despre o rezervare făcută direct, fie indirect, oricare ar fi mijlocul utilizat, pentru un client individual sau pentru un grup, indiferent dacă este o rezervare provizorie sau definitivă, prin răspunsul de acceptare este recomandabil să se solicite o garanție de rezervare, prin care hotelul se protejează de clienții care își anulează rezervarea în ultimul moment sau nu se prezintă, fără să își anuleze rezervarea.

Ora limită, aferentă rezervărilor negarantate, rămâne un sistem frecvent utilizat în hotelurile de tranzit. Este cazul clienților care își rezervă camera prin telefon cu puține zile înainte, astfel încât perioada rămasă până la sosire nu mai permite solicitarea unei garanții de tipul plății în avans. În această situație, clientul va fi avertizat că rezervarea este menținută până la ora 18 - potrivit codurilor de practici și uzanțelor din România - ora 19 sau 20 în unele cazuri. Se ia totuși o marjă suplimentară de 14 ore, apoi, în caz de neprezentare, rezervarea nu mai este valabilă.

Tipul de garanție se alege în funcție de hotel, perioada de ședere, cine comandă rezervarea și aceasta poate fi: plată în avans, numărul card-ului, comandă fermă cu angajarea contului bancar, voucher-ul unei agenții de turism.

1) Plata în avans constă într-o sumă de bani plătită de către client cu anticipație. Poate fi un acout, un depozit de garanție sau o taxă de rezervare. Termenul de acout are înțelesul de compensație contractuală care nu poate fi rambursată dacă contractul este anulat din vina persoanei ce a plătit acest acout și care va fi înapoiată dublată dacă contractul este anulat din vina persoanei ce a primit acoutul. Totuși, potrivit anumitor reguli, o rezervare poate fi anulată din timp fără suportarea unei compensații. Plata în avans se deduce din suma totală achitată de client la hotel.

Hotelierul se angajează să păstreze camera pe numele clientului până în ziua următoare datei de sosire la ora 12. Dacă clientul nu se prezintă, plata în avans poate compensa pierderea suferită de către hotelier. În situația în care categoria de cameră rezervată nu este disponibilă, la rândul său, hotelierul este răspunzător, trebuind să ofere, pentru același tarif, o cameră de categorie superioară. Dacă acest lucru nu este posibil, va trebui să găsească o cameră într-un alt hotel, de aceeași categorie, în aceeași localitate, cu suportarea cheltuielilor de transport și a convorbirii telefonice la domiciliul sau serviciul clientului, pentru anunțarea schimbării hotelului. În cazul unui hotel de categorie superioară, plata diferenței de tarif îi revine hotelului care a încheiat contractul cu clientul.

Dacă clientul dorește să revină la hotelul la care a încheiat contractul de cazare, în momentul în care există disponibilități, tot hotelul îi va suporta transportul înapoi. Dacă hotelul se află în imposibilitatea de a perfecta o schimbare, în situația în care plata în avans are caracter de acout, hotelul îi datorează clientului o despăgubire egală cu cuantumul acoutului încasat.

Altfel spus, acoutul va fi restituit multiplicat cu 2.

Solicitarea, precum și păstrarea avansului pentru acoperirea eventualelor prejudicii, constituie o componentă a politicii de vânzare. În general, plata în avans este cerută în următoarele situații:

- Clientul nu prezintă certitudine cu privire la seriozitatea rezervării;
- Solicitarea se referă la un sejur lung;
- Perioada este foarte aglomerată (în sezon);
- Agenția de turism este nou intrată pe piață și mai puțin cunoscută;
- Se asigură astfel un fond de rulment necesar deschiderii sezonului.

Tipul de garanție se alege în funcție de hotel, perioada de ședere, cine comandă rezervarea și aceasta poate fi: plată în avans, numărul card-ului, comandă fermă cu angajarea contului bancar, voucher-ul unei agenții de turism.

2) Card-urile permit garantarea prin intermediul serviciului rezervare garantată. La un hotel care acceptă pentru plata serviciilor card-uri, clientul titular de card poate efectua rezervarea, comunicând numărul și data limită de valabilitate a card-ului.

Pentru clientul care nu se prezintă la hotel și nu anulează rezervarea la timp, hotelul va completa o chitanță de vânzare cu mențiunea „no show”, precizând numărul card-ului și trimițând chitanța la organismul emitent al card-ului, pentru încasarea contravalorii primei nopți de cazare.

3) Comanda fermă a unei firme, companii, cu angajarea contului bancar, reprezintă, în egală măsură, o garanție de rezervare. Se utilizează în acest sens ordinele de plată prin care firma achită rezervarea cazării și se angajează să achite, în situația neprezentării și neanulării, nota de plată pentru o noapte de cazare.

4) Voucher-ul și comanda de efectuare a prestației reprezintă garanția rezervării specifică agențiilor de turism. Voucher-ul este documentul tipizat și personalizat emis de către o agenție de turism, agenție care consimte să achite hotelului serviciile hoteliere furnizate clientului/clientilor agenției de turism. Toate serviciile trebuie menționate în voucher. Originalul voucher-ului este înmănat clientului. Comanda de rezervare parvine la hotel sub forma comenzii de efectuare de prestații sau a copiei voucher-ului. Utilizarea voucher-ului este frecventă în cazul clienților individuali și al grupurilor mici. Cuantumul avansului este variabil. La un hotel de tranzit, de regulă, avansul este egal cu tariful pentru o noapte de cazare. La un hotel de sejur, avansul poate reprezenta tariful pentru 3 nopți de cazare sau între % și 1A din prețul forfetar al sejurului cu pensiune completă sau demi-pensiune. În unele cazuri de excepție suma forfetară este pretinsă integral. O situație particulară este cea a contractelor cu garanție pe bază de contingent (număr fix de locuri pus la dispoziția agenției de turism de-a lungul întregului sezon).

Clauzele contractuale pentru litoral pot fi de tipul:

„Beneficiarul va vira anticipat, cu ... zile înainte de trimiterea primei serii de turiști, contravaloarea a ...% din valoarea contractului. Acest depozit va constitui garanția serviciilor prestate și va fi luat în calcul ca plată la sosirile din prima decadă a lunii septembrie. De la o decadă la alta, prestatorul va factura sosirile efective din perioada respectivă ”

Pentru comenzile ocazionale care se referă la un grup, o dată cu documentul de confirmare, se vor preciza și modalitatea de plată și calendarul plăților. Plățile în avans pot fi eșalonate astfel:

- 10-20% o dată cu transmiterea de către organizatorul grupului a scrisorii de acceptare a condițiilor comunicate de către hotel;
- 30-40% la transmiterea listei participanților, în general, cu 14-30 de zile înaintea datei de sosire (în România transmiterea listei participanților se face cel târziu cu 7 zile înaintea datei de sosire).

O etapă ulterioară procesului de rezervare care să asigure sprijin în activitatea managerială a hotelului este previziunea ocupării camerelor. Acest lucru ar reprezenta în același timp și o previziune a profiturilor obținute, a programelor de muncă pentru personalul hotelului și o planificare a utilizării capacităților și facilităților hotelului. În al doilea rând, previziunea reprezintă și principalul instrument de formare a relațiilor de comunicare interdepartamentale.

Scopul principal rămâne însă previzionarea veniturilor obținute de hotel.

1.3.3. Recepția

Departamentul de la recepție este denumit și *front-desk* sau *comptoir*. Amplasamentul acestuia este important, putând fi benefic în cadrul holului hotelului pentru a evita aglomerația la nivelul desk-ului unic.

Este primul serviciu cu care intră în contact direct clientul în momentul în care ajunge la hotel.

Principalele sarcini care revin recepției sunt:

- întâmpinarea și cazarea clienților;
- vânzarea facilităților și serviciilor specifice hotelului;

- menținerea unei evidențe a înregistrărilor rezidenței clienților;
- furnizarea de informații necesare pentru celelalte sectoare ale front-office-ului sau celelalte departamente din hotel.

În momentul în care clienții ajung la hotel, de obicei după o călătorie obositoare, aceștia doresc să se cazeze cât mai rapid și mai eficient, respectiv mai puține formalități. În acest sens, o funcționare bună la nivelul procesului de recepție va asigura o primă impresie favorabilă la nivelul clientului cu privire la serviciile hotelului.

De aceea, **departamentul de recepție trebuie să asigure o informare clară și simplă cu privire la produsul de cazare oferit**, să antreneze clienții în procesul de înregistrare și să răspundă cu promptitudine la cerințele clienților.

Fiind vorba despre o interacțiune interumană, personalul departamentului trebuie să își dezvolte o serie de aptitudini de comunicare în relația cu clienții:

1. Menținerea unui contact vizual cu clienții, important deoarece arată atenție și respect;
2. Prezența zâmbetului în conversația cu clienții denotă o atitudine pozitivă și caldă;
3. O poziție a corpului normală, fără gesturi și mișcări dezagreabile, întrucât reprezintă modalitatea de a te prezenta în fața clientului;
4. Menținerea pe tot timpul perioadei de muncă a unui aspect fizic ordonat, curat reflectă mândria pentru propria persoană;
5. Pe parcursul conversației trebuie folosit un limbaj simplu și clar, utilizând un ton plăcut, în acest fel clienții vor înțelege mai ușor informațiile cerute. În momentul recepției, atât eforturile sectorului de marketing, cât și sistemele computerizate de rezervare trebuie să lucreze împreună. Problema de bază la care trebuie să răspundă recepția este: „Va primi clientul ceea ce a fost promovat și promis?”.

Personalul de la recepție trebuie să fie cât mai bine instruit pentru a putea asigura eficiența procesului de înregistrare, dar și pentru a descrie cât mai bine oferta de servicii a hotelului și a crea o impresie pozitivă care să contribuie la satisfacția clienților.

❖ **Pregătirea pentru sosirea clienților**

Înainte de a înregistra cazarea clienților și atribuirea camerelor, personalul de la recepția hotelului trebuie să dețină o serie de informații esențiale pentru desfășurarea întregului proces. Aceste informații se referă la:

- Statutul camerelor și disponibilitatea lor;
- Sosirile și plecările așteptate;
- Sosirile cu cereri speciale.

De regulă, evidența acestor informații se realizează cu o zi înainte de sosirea clienților, în hotelurile cu sisteme computerizate de informații, actualizarea se realizează în mod continuu, cu fiecare tranzacție înregistrată. De asemenea, sistemul asigură o accesare a informațiilor reale în orice moment și de către orice departament.

În această primă etapă a procesului de recepție se pune, pentru prima dată, problema existenței și menținerii unei corelații între activitățile departamentului de recepție și cel al serviciului de etaj. Această problemă devine critică în situații de creștere a ratei ocupării în hotel, când devine vital ca serviciul de etaj să asigure o returnare rapidă în sistemul de disponibilități a camerelor eliberate, dar cu menținerea standardelor de calitate.

Informațiile referitoare la statutul camerelor din hotel se pot sintetiza la nivelul recepției astfel:

- Vacantă/curată (V) - camera este vacantă și s-au realizat și serviciile de pregătire și curățenie necesare pentru a putea fi atribuită altui client.
- Vacantă/murdară (OOS) - camera a fost recent eliberată și așteaptă să fie curățată.

În mod normal, pregătirea camerei se realizează în minimum 30 de minute. În concluzie camerele pot fi atribuite clienților care sosesc mai târziu în ziua respectivă.

- Ocupată (O) - camera se află în procesul de cazare a clientului/clienților care va/vor beneficia de ea pentru una sau mai multe nopți.
- Gata de plecare (X)- camera este ocupată de clienții care vor pleca mai târziu în ziua respectivă. Și aceasta poate fi inclusă în sistemul de distribuire, dar pentru clienții care sosesc mai târziu.
- Scoasă din funcțiune (OOO) - camera nu este accesibilă, deoarece există o deficiență de utilitate în cadrul acesteia sau la aceasta a demarat procesul de recondiționare, redecorare etc.
- Blocată (R) - camera care este rezervată din motive specifice pentru anumiți clienți ai hotelului.

Un al doilea gen de informații importante pentru realizarea procesului de recepție este lista zilnică a sosirilor și plecărilor.

Comparând lista zilnică cu sosirile așteptate cu raportul statutului camerelor, personalul de la recepție va putea determina:

- dacă există suficiente camere pentru cazarea tuturor clienților;
- numărul de camere disponibile pentru cazarea clienților walk-in.

Dacă rezultă o insuficiență a camerelor pentru cazarea tuturor voiajorilor așteptați să sosească într-o zi, personalul de la recepție trebuie să caute locuri de cazare la hotelurile vecine. Acest proces se numește *însoțirea clienților*.

În plus, majoritatea hotelurilor profesioniste păstrează o evidență a istoricului clienților, în care se înregistrează o serie de detalii cu privire la experiența pe care au avut-o anterior clienții.

Din acest motiv, când se primește lista potențialelor sosiri, primul lucru care trebuie să fie realizat de către personalul de la recepție este să se verifice dacă există clienți ce au mai beneficiat altădată de serviciile de cazare ale hotelului, și în acest fel să se identifice acțiuni specifice pentru a asigura o experiență favorabilă.

De exemplu, dacă un client s-a plâns anterior de gălăgia străzii, recepționarul trebuie să ia în considerare această plângere și să asigure o amplasare a clientului în sectorul mai liniștit al hotelului.

❖ *Atribuirea sau desemnarea camerelor*

Procesul de atribuire a camerelor și de tarificare a lor diferă în primul rând în funcție de categoria de clienți.

Tariful este stabilit împreună cu clientul în momentul în care se face rezervarea și camera este atribuită în momentul de înregistrare la hotel. Dar tehnica se modifică atunci când este vorba de clienți cu cerințe speciale pentru un anumit tip de cameră.

Clienții intrați - *walk-in*

Acestora li se va desemna camera și li se va stabili tariful după ce recepția a confirmat disponibilitatea cazării. În mod normal, se cere achitarea cazării în avans pentru cel puțin o noapte.

Atunci când se face atribuirea camerelor recepționarul trebuie să se asigure, dacă este posibil, să satisfacă preferințele clienților. În hotelurile moderne, atribuirea camerelor se poate realiza cu ajutorul computerizării. Un astfel de sistem poate prezenta câteva soluții, la cerințele pe care recepționarul le impune.

❖ *Înregistrarea sosirii*

Scopul înregistrării este de a evidenția sosirea clientului și să confirme informațiile personale, precum și de a satisface o cerință legală. Formularul de înregistrare a cazării clientului în cadrul hotelului diferă ca formă și aspect, dar trebuie să conțină următoarele date referitoare la voiajor.

HOTEL XXXXXXXXXXXXX

FORMULAR DE ÎNREGISTRARE

Data de sosire: Tariful pe zi: Camera nr.:

Data de plecare: Nr. de persoane: Ora de sosire:

Număr de camere: Plată în avans: Tipul camerei:

Nume: D-nul/D-na/D-ra Prenume

Adresa:

Acasă:

Companie:

Pașaport nr.: Data și locul nașterii:

Naționalitatea Plata:

- Cash
- Firmă
- Card
- Agenție

Numele companiei:

Destinația următoare:

Semnătura clientului:

Semnătură recepție:

Notă: Eliberarea camerei se face până la ora 12 a.m.

Clienții sunt sfătuiți să citească informațiile afișate la recepție.

Vă rugăm să utilizați seiful hotelului pentru păstrarea valorilor.

- **Data de sosire și plecare** - se poate obține din formularul de rezervare și poate fi confirmată de client.

- **Ora de sosire** - stabilită de către personalul de la recepție,

- **Numărul de camere** - este confirmat de către client,

- **Tariful pe cameră** - pentru clienții cu rezervare se va înregistra tariful la care s-a făcut rezervarea, pentru clienții intrați în hotel se va stabili tariful în momentul de înregistrare,

- **Numărul de persoane** - trebuie avut în vedere că numărul de persoane poate să nu fie același cu tipul camerei, respectiv numărul de paturi. De exemplu, un client poate să fie cazat într-o cameră cu două paturi plătiind un tarif de ocupare pentru o singură persoană, sau trei persoane se pot caza într-o cameră dublă, cerând un pat suplimentar,

- **Garanție, avans** - dacă s-a plătit un avans pentru rezervare, atunci suma trebuie înregistrată. Cu această ocazie personalul de la recepție poate să confirme plata în avans,

- **Numărul camerei** - înainte de a completa formularul de înregistrare, receptionerul trebuie să atribuie camera de cazare în conformitate cu cerințele clienților,

- **Numele, Adresa, Numărul de pașaport, Data și Locul de naștere** - sunt importante atunci când voiajorii sunt străini, iar receptionerul are obligația de a verifica pașaportul acestora.

- **Naționalitatea** - se cere prin lege să fie înregistrată la sosirea clientului,

- **Plata** - este importantă pentru administrarea plăților și încasărilor hotelului,

- **Destinația următoare** - este importantă pentru hotel, deoarece poate constitui o oportunitate

pentru un lanț hotelier, asigurându-se rezervarea prin recepția hotelului,

- **Semnătura clientului** - este importantă pentru că asigură faptul că voiajorul a citit și a aprobat detaliile înregistrate la recepția hotelului,

- **Semnătura recepționarului** - orice problemă apărută în urma înregistrării unui client trebuie să aibă un responsabil, prin această semnătură, hotelul se asigură de asumarea acestei responsabilități de către angajați.

La acceptarea cazării grupurilor de turiști, care aduc un volum mai mare la nivelul înregistrărilor de cazare, managementul hotelului trebuie să stabilească în funcție de rata de ocupare previzionată care va fi perioada în care se poate accepta astfel de cereri.

Alți factori de care trebuie să se țină seama sunt: perioada în timpul săptămânii, durata de cazare, numărul de camere cerute, utilitățile, serviciile achiziționate, tariful respectiv discount-ul aplicat. Caracteristică pentru astfel de grupuri este uniformitatea serviciilor asigurate clienților.

Aceasta conduce la formarea unor pachete standardizate cu prețuri reduse. În condițiile în care grupul necesită maximum 12 camere, atunci înregistrarea se poate realiza la nivelul front-desk-ului, în rest se asigură o sală specială pentru această activitate, de obicei o sală de întâlniri.

Oricum recepția se poate pregăti înainte de venirea grupului și să organizeze cât mai eficient întregul set de operații necesare.

❖ **Alte sarcini ce revin, respectiv servicii furnizate de personalul de front-office**

După cum spuneam la începutul capitolului, **o mare parte din activitatea serviciului front-office se va înregistra în cadrul compartimentului de hol, denumit și compartiment concierge.**

Acesta în forma sa europeană este format din: mail-information & key desk, beli captain & beli boys. Postul cheie al compartimentului concierge este lucrătorul concierge.

El este prezent la front-desk și are ca sarcini o serie de servicii care încep cu trierea corespondenței, întâmpinarea clientului, înmânarea cheii camerei, asigurarea de servicii externe hotelului și se încheie cu plecarea clientului și respectiv, asigurarea mijlocului de transport sau chiar a transportului, încărcarea bagajelor și reexpedierea corespondenței primite după părăsirea hotelului.

Pentru o organizare eficientă la nivelul echipei concierge din cadrul hotelului este important ca la sfârșitul fiecărei zile să se primească lista cu sosirile și plecările din ziua următoare. Lista trebuie să cuprindă câteva informații esențiale din punctul de vedere al concierge-ului, și anume:

- ora preconizată de sosire și plecare;
- numele clientului;
- numărul de persoane;
- detalii legate de transportul utilizat de client.

Transportul bagajelor

Portarii sau bagajierii (beli staff) formează echipa care asigură transportul bagajelor clienților de la și înspre camera de hotel. Problema acestui serviciu devine critică în momentul în care la hotel se așteaptă cazarea unui grup de persoane (excursie de grup, participanți la întâlniri). Astfel, la sosire procedura pe care o adoptă echipa de bagaj ieri este foarte simplă:

- De fiecare dată când bagajierul transportă la cameră bagajul clientului va completa un formular de genul următor:

Hotel XXXXXXXX

Eticheta nr.:

Camera nr.:

Nr. de bagaje:

Numele clientului

Observații:

Transportat de:

- Periodic pe parcursul unei zile se va înregistra numărul de bagaje transportate, în condiții de siguranță:

Hotel XXXXXXXX

Evidența la nivelul beli staff

Data: Schimbul Șef de tură

Camera nr. Bagajist /Bell person Ora Nr. de bagaje Observații

- Se vor menține grupate bagajele aparținând unui grup pentru a evita pierderea acestora.

Tot în sarcina lucrătorului concierge cade și facilitarea transportului clienților de la sau înspre hotel, mai ales dacă hotelul dispune de propriul serviciu de transport. Din punctul de vedere al organizării activității, dar și datorită unei politici de asumare a responsabilității față de clienți, și aici se impune evidențierea clară a serviciilor furnizate clienților.

Odată ce clientul și-a finalizat procedura de înregistrare, lucrătorul concierge, respectiv echipa beli staff, este responsabilă cu însoțirea clientului până în cameră, unde îi va prezenta acestuia utilitățile camerei și modul de funcționare a diverselor aparate și îi va înmâna cheia.

Majoritatea hotelurilor furnizează 24 de ore servicii telefonice locale sau internaționale directe pentru telefonul din camera de hotel. Din acest motiv, este necesară existența unui sistem care să înregistreze pe camere costul convorbirilor, astfel încât acesta să poată fi adăugat la nota de plată finală. Serviciile telefonice asigurate la nivelul clientului se referă la trezirea clientului, preluarea mesajelor în absența acestuia, furnizarea de informații cu privire la starea vremii, apelarea unei alte camere de hotel sau departament etc. Regulile de utilizare a telefonului trebuie însușite de toată lumea, iar în camera de hotel trebuie să existe o listă cu principalele numere sau interioare a departamentelor hotelului. Atunci când se asigură și servicii de fax, acesta se instalează la biroul rezervări sau în imediata apropiere a recepției.

La nivelul recepției și a concierge-ului clienții pot cere anumite informații de interes local, fiind absolut necesară o furnizare eficientă, clară a acestora. În sprijinul personalului angajat într-o astfel de comunicare directă cu clienții, o organizare la nivelul volumului de informații va asigura promptitudinea și calitatea satisfacerii nevoilor clienților.

De exemplu, se poate aborda următoarea schemă de organizarea a informațiilor:

- Transport: programul mijloacelor de transport în localitate, a trenurilor sau liniilor aeriene;
- Distracții: o listă cu restaurantele, barurile, cluburile specifice existente în zonă, precum și o prezentare a ofertei cinematografelor, teatrelor și expozițiilor;
- Informații generale: hărți cu localitatea sau zona respectivă, numere de telefon de la consulate, informații religioase, o listă cu doctori, dentiști, oftalmologi, agențiile de turism sau tour-operatori, numere de telefon de la alte hoteluri, pagini aurii etc;
- Servicii locale: presupune o listă cu farmacii, magazine, saloane de coafură, bănci, bancomate etc.

Pe tot parcursul perioadei de cazare în cadrul hotelului, clientul trebuie încurajat să apeleze la serviciile de care dispune hotelul și să i se sugereze că există o îmbunătățire la nivelul cazării prin aceste servicii. De aceea, personalul de la recepție trebuie să se caracterizeze și ca foarte buni vânzători de servicii. Este esențială, deci, dezvoltarea lor ca buni vânzători prin cunoașterea de către aceștia a unor modalități de vânzare.

Acestea se pot generaliza la următoarele elemente:

- **Cunoașterea produsului:** respectiv să poată fi capabili să descrie și să sugereze serviciile și utilitățile hotelului;

- **Dorința de a vinde:** va determina la nivelul personalului o mai mare atenție asupra nevoilor clienților, oferirea de asistență și sfătuirea atunci când este necesar;

- **Tehnicile de vânzare:** prin care clienții sunt conștientizați de oferta hotelului și convingși de necesitatea achiziționării unor servicii pentru îmbunătățirea confortului pe perioada de *cazare*.

Personalul de la recepție are la dispoziție două strategii generale utilizate în vânzarea serviciilor hoteliere, și anume:

- **Oferirea de alternative**

Strategia poate fi abordată prin intermediul a două tehnici: de sus-jos sau de jos-sus.

Prima tehnică presupune ca recepționarul să înceapă prezentarea opțiunilor de servicii oferite de la cea mai scumpă și, regresiv, să ajungă la cele mai ieftine alternative. Metoda este foarte potrivită clienților care au ca primă cerință, în achiziționarea serviciilor, confortul obținut. Alternativa de serviciu cea mai costisitoare reprezintă produsul etalon la care se raportează clientul. Cea de-a doua tehnică jos-sus presupune ca prezentarea alternativelor de servicii să înceapă cu cele mai ieftine și să continue progresiv ajungând la cele etalon. Alegerea uneia dintre aceste tehnici în relația cu clienții presupune ca personalul de la recepție să anticipeze ce motivații are clientul în achiziționarea serviciului.

- **Vânzarea sugerată**

Această strategie implică din partea recepționarului oferirea unor servicii adaptate la specificul cerințelor sau nevoilor clienților, realizând în acest sens și o descriere particularizată a gamei de servicii a hotelului.

❖ **Recepția de plecare/Check-out**

La plecare clientului din hotel, procedura de recepție a plecării reprezintă și ultimul contact al departamentului de front-office cu clientul. Este momentul în care se stabilesc ultimele detalii cu privire la serviciile oferite clientului și când se pot afla informații legate de experiența lor în cadrul hotelului. Prima și ultima impresie este cu siguranță importantă pentru formarea unei atitudini favorabile a clientului și este important pentru personalul de la recepție să mențină o relație caldă, primitoare, de comunicare eficientă cu acesta.

Principalele aspecte de care trebuie să țină seama recepționarul la plecarea clientului sunt următoarele:

- Să salute clientul și să zâmbească, întotdeauna să încerce să utilizeze în acest sens numele clientului;
- Să confirme datele legate de client (de exemplu numele și numărul camerei)
- precum și serviciile oferite acestuia, pe baza fișei de cont a clientului;
- Să verifice data de plecare, deoarece unii clienți sunt nevoiți să plece mai repede, iar celelalte departamente trebuie informate în acest sens;
- Să verifice dacă plecarea întârziată a clienților aduce un cost suplimentar pentru client;
- Să verifice costurile suplimentare atașate serviciilor din cameră: mini-bar, micul dejun, nota telefonică, spălătorie etc;
- Să se asigure că s-a realizat predarea cheii camerei de hotel și că s-au înapoiat valorile depozitate;
- Să înmâneze clientului fișa de cont pentru ca acesta să o poată verifica;
- Să verifice dacă voiajorul dorește să facă o altă rezervare la destinația următoare, mai ales când este vorba de un lanț hotelier;
- Să actualizeze datele din înregistrarea cazării clientului.

Fără alte reglementări sau înțelegeri exprese, camerele rezervate pentru clienți trebuie să fie pregătite pentru aceștia până la ora 15, iar camerele clienților care pleacă trebuie eliberate înainte de ora 12.

La solicitarea clienților, și când hotelul nu dispune altfel, respectiv fără plată, conform practicii internaționale, se pot aplica și tarife speciale pentru rămânerea după ora 12 în camere, astfel:

- pentru rămânerea până la ora 15 se va încasa 25% din tariful cazării/noapte aplicabil, minus micul dejun;
- pentru rămânerea până la ora 18 se va încasa 50% din tariful cazării/noapte aplicabil, mai puțin micul dejun;
- pentru rămânerea după ora 18 indiferent la ce oră va pleca clientul, se va aplica tariful total, inclusiv micul dejun.

❖ **Casieria**

Odată încheiată perioada de cazare ciclul voiajorului în cadrul hotelului se termină la departamentul facturare-casierie.

Achitarea notelor de plată se poate face utilizând mijloace și instrumente de plată diferite: moneda națională, monede străine liber convertibile, cecuri bancare și poștale, cecuri de călătorie, card-uri. Voucher-ul este și el expresia unei modalități de plată distincte.

Plata în numerar, în moneda națională, este modalitatea de plată acceptată pretutindeni.

Totuși, plata în numerar comportă mai multe dezavantaje: riscul de pierdere, furt, pierderea dobânzii etc. în plus, pentru operațiunile din străinătate, adesea, orice plată trebuie precedată de un schimb valutar, care determină cheltuieli de pe urma diferențelor de curs și a comisioanelor achitate. Casieriile marilor hoteluri efectuează și operațiuni de schimb valutar.

Regulamentul hotelier internațional precizează că: „hotelul nu este obligat să accepte cecuri, cărți de credit sau alte mijloace de plată”. Evident, acceptarea îl va face căutat de clienții care utilizează respectivele mijloace de plată.

❖ **Instrumentele de plată:**

Card-uri - La preluarea cererii de rezervare și la primirea clientului, agentul de rezervări și, respectiv, recepționarul se interesează de modalitatea de plată utilizată. Dacă este vorba de un cârd, cu ajutorul imprinter-ului, la sosire, recepționarul va citi card-ul, rezultând 3 exemplare de chitanță de vânzare. Până la plecarea clientului, credit-managerul poate să facă eventuale verificări, consultând lista cu numerele cardurilor neoperaționale.

La plecarea clientului, casierul va controla din nou data limită de valabilitate a card-ului, valabilitatea în țara hotelului (nu toate sunt „valid world wide”). Casierul va înscrie pe chitanța de vânzare data și suma totală a notei de plată, iar clientul va semna această chitanță.

Pentru plățile care depășesc un anumit plafon, stabilit de fiecare emitent de cârd - de exemplu plăți de 1000 USD la hotel - casierul va solicita operativ prin telefon la Romcard autorizarea operațiunii. Organismul emitent asigură achitarea chitanțelor de vânzare transmise de hotel, centralizat, însoțite de un document intitulat „sumar centralizator chitanțe”. Hotelul datorează organismului emitent al card-ului un comision, de exemplu, 2%. Utilizarea card-urilor în România se face predominant de clientela de afaceri cu deplasări frecvente.

Cecuri de călătorie - Cecurile de călătorie sunt înscrisuri a căror valoare fixă este imprimată o dată cu tipărirea lor. Valorile nu sunt mari și sunt exprimate în cifre rotunde. Cecurile de călătorie sunt emise de către bănci, agenții de turism etc. și sunt vândute clienților pentru a înlocui în timpul călătoriei banii lichizi. Acestea elimină riscul pierderii sau furtului, deoarece nu pot fi utilizate de cel care intră în posesia lor, iar titularului îi vor fi înlocuite în 24 de ore.

La cumpărare, titularul trebuie să le semneze în partea de sus. Când un client prezintă un cec de călătorie, casierul îl va citi cu atenție pentru a stabili moneda în care a fost emis. Clientul va contrasemna cecul în fața casierului, în partea de jos. Cecul va fi acceptat dacă cele două semnături coincid. Pe cec, pe verso, se poate înscrie numărul pașaportului, precum și data și locul emiterii. În România, mai multe bănci oferă cecuri de călătorie în valută, Thomas Cook, Visa, MasterCard, American Express, Citicorp. Pentru un carnet de cecuri, comisionul achitat de către client, la cumpărare este de 0,5-1%.

Cecuri de vacanță, cecuri bancare - în general, un cec este un înscris prin care o persoană (trăgător) dă ordin unei bănci (tras) să plătească, în favoarea unui terț (beneficiar), o sumă

determinată de bani, de care trăgătorul dispune ca urmare a unui depozit. Cecurile bancare prezintă riscul de a nu fi acoperite și din acest motiv rareori sunt acceptate în afara țării.

Viramente bancare - încasarea voucher-erelor se face prin viramente bancare. La plecarea clientului casierul va verifica corespondenta dintre serviciile asigurate și neachitate la hotel, pe de o parte și originalul voucher-ului, pe de altă parte. Clientul va semna nota de plată, confirmând prestarea serviciilor care vor fi facturate agenției emitente a voucher-ului.

Viramentele efectuate prin mijloace electronice sunt utilizate pentru plățile importante, transferul fondurilor realizându-se între conturile bancare ale celor doi parteneri. Pentru plățile efectuate de către turiști în mod direct, viramentul nu reprezintă un sistem utilizat pe scară largă. Costurile viramentelor internaționale rămân adesea excesive, mai ales dacă este vorba despre o sumă modestă.

1.3.4. Spațiile hoteliere

Unitatile de cazare sunt construite, dotate și decorate pentru a răspunde unei cerințe de bază : **satisfacția clientului.**

Acestea sunt concepute și organizate, din punct de vedere al spațiilor lor, în două părți distincte :

I) spații destinate clienței - sunt locurile în care circula întreaga cliență a hotelului împreună cu personalul care își desfășoară activitatea în cadrul acestora;

II) spațiile rezervate proceselor de producție și administrative - sunt locurile în care circula, în general, numai lucrătorii unității.

Spațiile rezervate clienței

Această categorie de spații include:

- spații de folosință comună;
- spații de cazare;
- spații de alimentație;

A. Spații de folosință comună :

1. spații de folosință comună exterioare se grupează în două categorii:

- **spații cu funcție de primire - recepție:**
 - acces auto și pietonal
 - alei pietonale și spații verzi;
 - parcuri;
 - spațiile aflate la intrarea în hotel, scări, rampe destinate facilitării accesului persoanelor cu deficiențe fizice;
- **spații cu funcție de ambianță : grădini, parcuri, elemente decorative (fontane, stalpi lumina, garduri, bănci);**

2. spații de folosință comună interioare includ :

- **spații cu funcții de primire - recepție :**
 - intrarea în unitatea hotelieră;
 - holul hotelului (recepție);
- **spații cu funcții comerciale : birou de turism, birou "rent-a-car", magazine diverse, saloane de înfrumusețare s.a.**

Spații cu alte destinații:

- sali polivalente (care se pot adapta și folosi pentru întâlniri, consilii, banchete, expoziții, seminarii etc.), spații pentru birouri;
- spații cu funcții de agrement și sport:

- interioare: sala fitness, piscine, sauna, masaj, sala de jocuri - (bowling, billiard, squash), cazinou, club, sali de spectacole s.a.
- exterioare : terenuri de sport (tennis, minigolf s.a), piscine;
- *spatii destinate circulatiei : ascensoare, scara principala, acces restaurant, bar de zi, terase, holuri si culoare.*
- *garaje.*

B. Spatii de cazare :

Ordinul Ministerului Turismului nr.510 /2002 evidenziază următoarele tipuri de spații de cazare:

- camera cu pat individual (single), lățimea patului fiind de minimum 90 cm;
- camera cu pat matrimonial, lățimea patului fiind de minimum 140 cm;
- camera cu pat dublu , lățimea patului având minimum 160 cm;
- camera cu două paturi individuale- reprezintă spațiu destinat folosirii de către două persoane;
- camera cu trei paturi individuale;
- camera cu patru paturi individuale;
- camere comune- cu mai multe paturi individuale;
- camera cu priciuri, reprezentând spațiu destinat utilizării de către mai multe persoane (priciul reprezintă o platformă din lemn sau din alte materiale pe care se asigură un spațiu de 100 cm lățime pentru fiecare turist);
- garsoniera reprezentând spațiul compus din:
 - dormitor pentru două persoane;
 - salon
 - vestibule
 - grup sanitar propriu
 - dormitorul poate fi despartit de salon și printr-un glasvand sau alte soluții care permit o delimitare estetică;
- apartament reprezentând spațiul compus din :
 - unul sau mai multe dormitoare (maximum 5 dormitoare)
 - sufragerie;
 - vestibul;
 - grup sanitar propriu;

În hotelaria internațională se întâlnesc și alte tipuri de spații de cazare precum: suite, camere alăturate (comunicante).

La categoria cinci stele va exista un grup sanitar pentru fiecare două locuri, iar la celelalte categorii minimum un grup sanitar la 4 locuri;

- suite - reprezintă spațiu compus din două camere alăturate, fiecare cu unul sau mai multe paturi, care au o ușă de comunicare în zona holului; camerele pot fi închiriate fiecare separat, atunci ușa de comunicare rămânând încuiată, sau pot fi închiriate împreună, caz în care clienții primesc și cheia de la această ușă;
- duplexul - reprezintă apartamentul sau garsoniera care are spațiile dispuse pe două nivele, jos fiind salonul, iar la etaj dormitorul sau dormitoare;

1.3.5. Echipamentul hotelier

Noțiunea de echipament hotelier se referă la construcțiile, instalațiile, mobilierul și dotările unităților hoteliere și unităților de alimentație care intră în componența lor.

Acesta are rolul de a :

- permite desfășurarea proceselor de producție;
- asigură confortul necesar;
- contribuie la crearea atmosferei, având un rol estetic.

Echipamentul hotelier din holul receptiei:

Holul receptiei reprezinta punctual cheie al circulatiei in hotel, cel care produce prima impresie.

De aceea, modul de organizare si amenajare a acestuia trebuie sa :

- asigure o circulatie optima a fluxurilor;
- raspunda in acelasi timp cerintelor estetice;

Organizarea acestuia se realizeaza la nivelul urmatoarelor spatii:

- spatii pentru primire si asteptare;
- spatii pentru lectura;
- spatii pentru intalniri si discutii;
- spatiile receptiei (front- office care includ:
 - front desk- ul (comptuarul), biroul de schimb valutar;
 - back-office-ul (spatiile aflate in spatele desck-ului receptiei): birourile receptiei si administratiei; camera de bagaje; camera pentru pastrare valori; spatii pentru pastrarea materialelor sportive;
- grupuri sanitare;
- cabine telefonice;
- spatii pentru telecomunicatii (daca nu se afla in back-office) ;
- garderoba;

Holul hotelului trebuie sa aiba legaturi functionale cu restaurantul classic,barul de zi, saloanele de frizerie, coafura, cosmetica, magazinele, salile de destinatie speciala, elemente de circulatie pe verticala si orizontala.

Dotarea cu mobilier:

- Spatiul front office-ului este prevazut cu desk-ul (comptuarul) care este o tehghea,o masa echipata cu instalatii,aparate, masini , ustensile si alte obiecte unde: pe partea dispre exterior sunt primiti clientii ; iar pe partea interioara isi desfasoara activitatea o parte dintre lucratorii receptiei.
- Spatiile de asteptare, pentru intalniri, pentru lectura, sunt prevazute cu fotolii,
- masute,canapele, corpuri de iluminat, rafturi pentru reviste;
- Spatiile comerciale sunt prevazute cu rafturi, vitrine, case de marcat;
- Garderoba este dotata cu tehghea si spatii pentru pastrarea hainelor; ea este amenajata in apropierea restaurantului .

Echipamentul hotelier din spatiile de cazare

- Datorita ponderii mari a spatiilor de cazare cu doua paturi, exemplificarea echipamentului hotelier se va face pe acest tip de spatiu.
- Diferentele fata de alte categorii de spatii constau in numarul sau tipul paturilor, in existenta salonului in cazul garsonierei, precum si a altor dotari suplimentare din camerele de lux.

Spatiu de cazare este compus din trei incaperi distincte :

- vestibule ;
- baie;
- camera propriu -zisa .

Proiectarea, dimensionarea, echiparea si finisarea spatiilor de cazare trebuie sa tina seama de asigurarea urmatoarelor functiuni principale :

- | | |
|--------------------|--------------------|
| - odihna ; | - primire oaspeti; |
| - servirea mesei ; | - comunicatii ; |
| - lucru ; | - informatii ; |
| - igiena; | - divertisment ; |

Dotarea spatiului de cazare :

- **in vestibule :**
 - cuier, oglinda de perete, mocheta;
- **in camera propriu - zisa :**
 - doua paturi cu dimensiunile minime de 90 x 200 cm prevazute cu pleduri (pilote in categoriile de lux) si lenjerie aferenta ;
 - noptiere prevazute cu veioze;
 - dulap prevazut cu doua module;
 - masa cu doua scaune ;
 - fotolii (demifotolii), masuta, scrumiera, tava cu doua pahare, vaza ;
 - telefon;
 - diferite instalatii: aer conditionat sau climatizare, incalzire centrala sau pentru apel servicii;
 - televizor;
 - minibar frigorific;
 - mocheta sau covor;
- **in baie:**
 - echipamentul sanitar : cada / cuva cu dus, lavoar, WC, bideu;
 - portsapun, oglinda , portprosoape ;
 - support pentru articole de toaleta;
 - uscator de par montat in perete (la 4 si 5 stele);
 - covoras pentru evitarea alunecarii;
 - cos de gunoi;
 - prosoape ;
 - halite baie, papuci de unica folosinta la 4 si 5 stele);
 - produse cosmetice : sapun, sampon, casca baie, servetele demachiant, produse intime la 4 si 5 stele.

Echipamentul hotelier si intretinerea acestuia

Tipul spatiului	Destinatie (utilizare)	Intretinere
Holul de primire (Receptia)	- primirea clientilor si prestarea serviciilor specifice ; - pastrarea bagajelor, a valorilor, desfasurarea activitatilor administrative; - asteptare, intalnire cu prietenii, discutii, lectura; - telecomunicatii (convorbiri telefonice urbane, interurbane sau internationale, trimiterea unor telexuri, faxuri); - comercializarea unor marfuri;	Zilnic : - rearanjarea echipamentelor conform solutiilor de amenajare interioara utilizate; - debarasarea resturilor (gunoiului) - aspirarea - stergerea prafului - mobile tapitata se aspira - pardoselile dure(gresie, marmura etc) se curate si se spala cu mopul; Periodic: - spalarea geamurilor, ferestrelor, oglinzile si geamurile tablourilor(saptamanal); - se spala mochetele(lunar), - se spala draperiile si mobile tapitata (o data la sase luni);

Spatiile de circulatie	- asigura accesul spre spatiile de cazare si celelalte categorii de spatii	Scarile: -se curate de sus in jos,pe portiuni; - se sterge prful de pe balustrade; - se spala sau se aspira treptele in functie de tipul suprafetei; Holul de etaj : - pardoseala se spala sau se aspira; - se sterge praful - se aspira mobile tapitata; Culoarele se curate pe portiuni, fiecare portiune impartindu-se in doua suprafete pe lungime astfel incat sa ramana intotdeauna o suprafata uscata care se spala sau se aspira;
Ascensoarele	- asigura circulatia pe verticala	Usile exterioare si zona butoanelor de apelare se sterg de praf si se lustruiesc; Cabina liftului (in timp ce este blocata) necesita: -indepartarea eventualelor gunoaie; - stergerea prafului si a eventualelor pete de pe pereti si tavan; - spalarea podelelor sau aspirarea (daca exista mocheta); - scoaterea sau inlocuirea afiselor informative deteriorate;
Spatiile de cazare	-asigura indeplinirea functiilor: - odihna - igiena - alimentatie - lucru - comunicatii - divertisment - intalniri - informatii	-se debaraseaza resturile menajere; - se verifica inventarul camerei (eventuale lipsuri se anunta receptia) - se rearanjeaza dotarile conform amenajarii standard a camerei; - se schimba sau se aeriseste lenjeria; -se curate, se matura si se spala balconul; - se aspira camera; - se sterg de praf si se lustruiesc mobilierul, tablourile, corpurile de iluminat, televizorul, radioul etc.

		- se spala cada,faianta, robinetii,paharele; - se curate oglinda; - se curate si se dezinfecteaza WC-ul; - se spala podeaua conform procedurilor; - se inlocuiesc consumabilele; - periodic se spala mocheta, draperiile, perdelele;
Spatiile annexe (destinate personalului)	- asigura desfasurarea activitatilor specifice	- se desfasoara asemanator,in functie de tipul spatiului

Echipamentele si materialele cel mai des folosite in procesul de curatenie sunt:

a) Echipamentele electrice de curatenie :

- aspiratoare - folosite la curatarea oricarui tip de suprafete ;
- masini de curatat si lustruit pardoseala ;
- masini de curatat machete, covoare si carpete;

b) Carucioarele sunt de diferite tipuri :

- carucioare pentru transportul lenjeriei;
- carucioare folosite in procesul de curatenie;

c) Ustensile pentru curatenie : lavete de panza (carpe de sters),bureti (de dimensiuni si asperitati diferite), mature si perii (pentru praf, pentru WC, pentru tavan), mopuri pentru aplicarea polish-ului, mopuri uscate, pentru colectarea prafului si a gunoaielor mici, sau mopuri umede, pentru spalarea podelelor, galeata, faras, pompa, recipient pentru colectarea gunoiului din cosurile de gunoi, din camere sau din spatii comune, trusa pentru scos pete;

d) Materiale folosite la efectuarea curateniei : detergenti, acizi de curatare, substante abrazive, solventi organici, dezinfectanti, dezodorizante etc.

1.3.6. Efectuarea curățeniei în spațiile unei structure de primire cu funcțiuni de cazare

In majoritatea structurilor de primire, departamentul housekeeping se ocupa de efectuarea curateniei in toate spatiile, cu exceptia spatiilor din departamentul de restauratie.

Spatiile se pot clasifica in doua mari grupe:

- Spatii de cazare
- Spatii de folosinta comuna

Curatenia spatiilor de cazare:

Indiferent de tipul spatiului de cazare (camera cu un pat, camera cu doua paturi, garsoniera, apartament) exista o codificare a acestora in functie de momentul eliberarii ei de catre client.

Aceasta codificare este cunoscuta ca statutul spatiilor de cazare si anume:

- Spatii de cazare libere - spatii de cazare in care s-a facut curat cu una sau mai multe zile in urma si care nu au fost inchiriate;
- Spatii de cazare eliberate - spatii de cazare din care clientii au plecat sau urmeaza sa plece in cursul zilei respective.
- Spatiile de cazare din care clientii nu au plecat pana la inceperea programului de lucru, pot fi considerate, pentru cameriste, ca spatii de cazare eliberabile.
- Spatii de cazare ocupate - spatii de cazare pe care clientii le-au inchiriat cu una sau mai

multe zile in urma si in care vor mai sta cel putin o zi.

- Spatii de cazare rezervate - spatii de cazare libere sau eliberate care vor fi ocupate in acea zi.
- Spatii de cazare in reparatie (cu defectiuni)- spatii de cazare care au defectiuni majore care nu pot fi rezolvate in acea zi, astfel incat sa mai poata fi inchiriate.

Cand nu exista prioritati, ordinea in care se face curatenie in spatiile de cazare este urmatoarea:

- camere libere,
- camere eliberate,
- camere ocupate fara clienti,
- camere ocupate cu clienti;

1. Ordinea efectuării curăteniei într-o camera liberă:

În aceste spații de cazare, camerista nu are foarte mult de lucru. Acesta este principalul motiv pentru care, dacă nu există cerințe din partea clienților deja cazati și nici rezervări pentru anumite camere (altele decât cele libere), în aceste spații se intră prima dată (la începutul programului).

Pășii pe care îi are de făcut camerista sunt următorii:

- Se verifică pe diagrama care sunt spațiile de cazare libere și se alege unul dintre ele.
- Se bate la ușa camerei spunând “camerista”, se așteaptă, se bate din nou și abia după aceea se descurcă ușa și se intră. Camerista are obligația să bata la ușa oricărui spațiu de cazare ori de câte ori trebuie să intre în acel spațiu.
- Se aprind toate luminile, verificându-se dacă funcționează;
- Se deschid geamurile pentru aerisire sau se da drumul la instalația de aer condiționat.
- Se verifică funcționarea instalațiilor de aer condiționat, încălzire sanitară, pentru a atenționa eventualele defectiuni aparute.
- Se verifică patul (pentru a fi sigur că nimeni nu a folosit camera și a făcut din nou patul), prosoapele și produsele de primire din baie.
- Se șterge praful (dacă camera nu a fost închiriată mai mult de o zi).
- Se verifică aspectul general al camerei, se închide geamul unde este cazul, se închide ușa.
- Se raportează camera spre închiriere, conform procedurilor.

2. Ordinea efectuării curăteniei într-o camera eliberată :

- Se verifică caruciorul, pentru a vedea dacă există tot ce este necesar efectuării curăteniei și se fac completările necesare.
- Se verifică pe diagrama care sunt camerele eliberate și se alege una dintre ele.
- Se trage caruciorul lângă ușa camerei alese, astfel încât să nu fie deranjată circulația clienților pe coridor.
- Se bate la ușa camerei spunând “camerista” (se repetă acest lucru de două ori).
- Se blochează ușa în poziția deschisă. Dacă ușa de la baie este închisă, se bate și la aceasta, se așteaptă și apoi se deschide.
- Se aprind toate luminile, se verifică dacă funcționează.
- Se desfășoară draperiile, se deschid geamurile, sau aerul condiționat.
- Se verifică dacă sunt obiecte uitate de clienții care au locuit în acea camera. Dacă s-au găsit obiecte uitate, se anunță imediat recepția , pentru a fi anunțat clientul; la sfârșitul zilei obiectele uitate se predau guvernantei;
- Se verifică inventarul spațiului de cazare și se anunță imediat la recepție eventualele lipsuri pentru a încerca recuperarea lor.
- Se verifică starea instalațiilor și a dotărilor pentru a vedea dacă sunt eventuale defectiuni. Pentru eventuale defectiuni se anunță guvernanta sau sectorul tehnic pentru remediere.
- Se debarasează resturile menajere (scrumiere, cos de gunoier etc) inclusive inventarul de la room-service.

- Se trage apa la WC și se aplică produsul sanitarizant din dotare în interiorul vasului WC lăsând 10 minute, timp necesar pentru a acționa.
- Se desfășoară paturile, lenjeria murdărie se pune în sacul de pe carucior, inclusiv prosoapele de baie.
- Dacă spațiul are balcon, se curăță întâi acesta de paianjeni, se măturează, se spală.
- Se fac paturile (patul) conform procedurii.
- Se curăță, se șterge de praf și se lustruiesc mobilierul, tablourile, corpurile de iluminat, telefonul, televizorul, radioul, inclusiv pervazurile, pentru fiecare suprafață folosindu-se substanțe corespunzătoare, în cantitățile prescrise conform procedurilor stabilite.
- Pentru a nu uita nimic, curățenia se efectuează circular, pornind dintr-un punct și mergând de-a lungul unui traseu prin camera până se ajunge în același punct.
- Se înlocuiesc materialele publicitare îndoite, mototolite cu adnotări pe ele.
- Se intră în baie și se spală cada, faianța, robinetii; se clătesc se usuca sau se lustruiesc, se curăță chiuveta, se spală canile, paharele, se curăță oglinda.
- Se curăță wc-ul.
- Se înlocuiesc consumabilele și se pun prosoape curate conform procedurilor.
- Se spală podeaua conform procedurilor.
- Se aspiră camera, mutând mobilierul dacă este nevoie.
- Se dezinfectează telefonul, intrerupătoarele, clanta conform procedurilor.
- Se închid ferestrele, se face o ultimă verificare a aspectului general al camerei, se pulverizează, și se închide ușa.

3. Ordinea efectuării curățeniei într-o camera ocupată:

În funcție de tipul structurii de primire (hotel, motel, vilă etc.), de clasificare, camerista are mai mult sau mai puțin de lucru în aceste spații de cazare. Ea are obligația ca până la sfârșitul programului să intre în toate spațiile de cazare ocupate. Întâi intră în spațiile de cazare ocupate, din care clienții au plecat pentru o anumită perioadă de timp și apoi în cele ocupate, în care clienții se află în camera.

Efectuarea curățeniei se face astfel:

- Se bate la ușă;
- Se deschide și se blochează în poziția deschis;
- Se aerisește; se debarasează resturile menajere (atât în camera cât și în baie);
- Se infățătează patul sau se aranjează;
- Se aranjează lucrurile clientului - **atenție** - nu se umbla în bagajele clientului, în dulapuri sau sertare.
- Se șterge praful; se face curat în baie; se curăță chiuveta, cada, WC-ul cu soluții dezinfectante, detergenți;
- Se schimbă sau se aranjează prosoapele; se schimbă lenjeria;

Lenjeria de pat și prosoapele se schimbă la 2 zile în structurile de primire de 4 și 5 stele, sau ori de câte ori este nevoie (zilnic); la 3 zile în structurile de primire de 3 stele; la 4 zile în structurile de primire de 1 și 2 stele.

- Se șterge podeaua; se aspiră camera în funcție de situația creată, se închide geamul, se închide ușa.

Curățarea spațiilor de folosință comună pentru clienți :

Spațiile exterioare se curăță în fiecare dimineață, la începutul programului, de către personalul de specialitate al departamentului de housekeeping, când acesta există sau de către cameriste, pe parcursul zilei, urmărindu-se întreținerea lui.

Spațiile exterioare (parcarea, trotuare, alei, scări) se curăță în următoarea ordine:

- se strâng gunoarele, se măturează, se spală cu furtunul (parcarea, aleile) sau cu mopul (treptele sau zona din fața intrării), se udă spațiile verzi.

Spatiile interioare - la curatenia spatiilor de folosinta comuna trebuie avut in vedere trei factori:

- aceste spatii sunt folosite de un numar mult mai mare de clienti decat restul spatiilor;
- spatiile trebuie sa aiba in permanenta un aspect atractiv, primitiv, o igiena corespunzatoare;
- spatiile trebuie sa fie accesibile tot timpul (intrarea ,lifturile, scarile),astfel incat ora la care se face curatenia trebuie sa fie foarte bine planificata (cand clientii dorm sau in perioada cand fluxul este mai scazut).

Frecventa de curatenie si metodele folosite sunt variabile, astfel:

- mobila se aspira zilnic;
- mochetele trebuie spalate lunar,
- geamurile ferestrelor, oglinzile si geamurile tablourile trebuie spalate saptamanal ,
- draperiile,mobila tapisata o data la sase luni,
- pardoselile dure trebuie sa fie zilnic curatate si spalate cu mopul;

Capitolul 2 - MARKETING ÎN TURISM

2.1 Planificarea de marketing - concept si necesitate

Planificarea strategica de marketing, reprezinta un proces complex de stabilire si de mentinere a celei mai bune relatii intre obiectivele, pregatirea angajatilor si resursele unei intreprinderi, pe de o parte, si mixul de marketing, raportat la conjunctura pietei, pe de alta parte.

Planificarea de marketing in general, reprezinta un proces complex ce cupinde etape. operationale succesive, valori si ipoteze, in care, pe baza analizei situatiei existente a unei intreprinderi, se identifica i se stabilesc obiectivele de marketing ale ,acesteia, caile si mijloacele prin care se pot atinge (strategii de marketing), posibilitatile de evaluare a stadiului de realizare a lor precum si eventualele corectii in,, cazul nerealizarii standardelor de performanta propuse.

Definitia este valabila si in domeniul turismului cu mentiunea ca procesul este mult mai complex datorita multipleror si variatelor produse si piete turistice.

Cu alte cuvinte, planificarea de marketing in turism directioneaza intreprinderea sa caute raspuns la o serie de intrebari legate de piata, concurenti, mediu etc; stabileste obiective de marketing pe o perioada anumita stabileste strategiile necesare realizarii obiectivelor si elaboreaza programe de marketing pentru implementarea lor; identifica pietele tinta si asigura rnecanismele de evaluare pentru masurarea performantelor atinse pentru a putea continua planificarea si in viitor.

In pofida importantei detinute si sustinerii unanime de catre teoreticieni a ideii ca planificarea de marketing ocupa un rol central in activitatea intreprinderilor si asigura profitul cel mai mare, s-au facut putine cercetari privind cauzele neaplicarii ei, sau a aplicarii in mod incorect, stabilindu-se totusi existenta unor bariere in implementarea ei.

Barierile cele mal des intalnite sunt: bariera cultural-politica, exprimata prin lipsa de incredere in eficienta planificarii de marketing si/sau in necesitatea schimbarii, si bariera cognitiva care consta in lipsa de cunostinte si aptitudini pentru aplicarea planificarii de marketing. Inlaturarea acestor bariere constituie factorul cheie in asigurarea implementarii planificarii de marketing.

2.2 Etapele planificarii de marketing

Procesul planificarii de marketing se desfasoara in timp in mai multe etape dupa unii autori, sau in doi pasi dupa alti autori. In aceste etape se realizeaza componentele structurale ale planului de marketing. In general se poate aprecia ca sunt cinci etape sau 11 pasi si anume:

- 1) stabilirea obiectivelor generale de marketing;
- 2) analiza situatiei existente;

- 3) stabilirea obiectivelor si a strategiilor de marketing
- 4) stabilirea bugetului de marketing;
- 5) elaborarea programului de marketing, controlul, evaluarea si eventuale corectii.

Planificarea de marketing este un proces continuu si finalizarea lui impune implimentarea programului de marketing, controlul rezultatelor partiale si stabilirea eventualelor corectii ce trebuie aplicate in vederea atingerii obiectivelor de marketing ale intreprinderii.

Etaple respective cuprind in general, raspunsurile la intrebarile "Ce dorim?", "Unde suntem acum?" "Unde vrem sa ajungem?" "Cum ajungem acolo?", "Sunt asigurate resursele de marketing necesare?", "Cand ajungem acolo?" "Cine este responsabil?" si "Putem sa ajungem acolo?".

Analiza situatiei existente reprezinta punctul de plecare in procesul de planificare in marketing. Ea se realizeaza la nivelul intreprinderii turistice privita ca tot unitar; la nivelul portofoliului ei de produse si servicii turistice, sau la nivelul produsului si/sau serviciului turistic. Inainte de a stabili obiectivele de marketing pe care sa le atinga intreprinderea trebuie realizata o analiza a mediului intern si extern intreprinderii, denumita audit de marketing. Evaluarea mediului extern al intreprinderii, respectiv piata, concurenta si factorii politici, economici, socio-culturali si tehnologici, este cunoscuta in literatura de specialitate sub numele de audit extern. Evaluarea intreprinderii insasi, a vanzarilor si cotelor de piata, a variabilelor mixului de marketing, a activitatilor si resurselor ei este cunoscuta sub numele de audit intern.

Astfel in general un model de audit de marketing pentru o intreprindere de turism (tur-operator) cuprinde:

a) Auditul extern ce este alcatuit din piata, concurenta si analiza PEST.

Piata este analizata prin intermediul elementelor ei si anume: marimea, tendintele de crestere, structura, capacitatea, accesul etc.

Concurenta este reprezentata de orice alta intreprindere sau persoana ce ofera aceleasi produse si servicii sau substitute ale lor consumatorilor de pe pietele actuale sau potentiale, si poate fi formala, generica, la nivel de produs si la nivel de marca.

Analiza PEST cuprinde:

- factorii politici (reglementari guvernamentale si internationale, 'impozite si taxe, acte normative, constrangeri generale si ale autoritatilor locale, razboaie interne si externe, etc.)
- factorii economici (inflatie, recesiune economica, costuri de aprovizionare transport si desfacere, acces la credite etc.);
- factorii socio-culturali (varsta medie a populatiei, stil de viata, interesul , sanatate, nivelul de cultura si educatie, nivelul de intelegere a problemelor ecologice etc)
- factorii tehnologici (inventii si inovatii, sistemele realitatii virtuale, sistemele managementului si al productiei etc.).

Acesti factori pot afecta intreprinderea, dar sunt in afara controlului ei. Odata identificati ei vor fi analizati in relatie cu intreprinderea intr-o anumita ordine, avand drept criteriu gradul in care pot influenta activitatea ei.

b) Auditul intern cuprinde vanzarile si cotele de piata, variabilele mixului de marketing si activitatile si resursele intreprinderii.

Vanzarile si cotele de piata, sunt indicatori statistici care exprima potentialul comercial al intreprinderii.

Variabilele mixului de marketing sunt:

- produsul, in analiza caruia se va tine seama de marca lui si de modul in care este perceput de catre consumator : tendinte, realizarea de produse noi (produse noi pentru toate pietele, noi linii de produse, extinderi, imbunatatiri sau revizuri ale produselor existente, repositionari si reduceri de costuri etc),
- pretul trebuie sa urmareasca strategia impusa de piata respectiva, in care scop se stabilesc

nivelurile, gama de preturi si tarife, precum si masura in care consumatorii sunt fideli intreprinderii si sensibili la pretul produselor sau serviciilor oferite;

- distributia produselor si. serviciilor se poate realiza prin utilizarea intermediarilor sau prin vanzarea directa;
- promovarea produselor se realizeaza frecvent prin brosure, reclame TV, promovarea vanzarilor. relatii publice, etc. pentru care trebuie calculat bugetul necesar si in consecinta trebuie stabilit tipul de promovare.

Activitatile si resursele intreprinderii exprima capacitatea intreprinderii de a realiza produse sau servicii in cantitatea si calitatea solicitata de piata (potentialul productiv), posibilitatile de a acoperi cheltuielile ocazionate de producerea si comercializarea produselor (capacitatea financiara), la capacitatea organizatorica si la potentialul managerial al ei.

Rezultatele auditului de marketing (intern si extern) sunt interpretate la pasul 4 (etapa a doua), in urma analizei SWOT dupa care, in pasul 5 se elaboreaza ipotezele ce au menirea sa usureze stabilirea obiectivelor si a strategiilor de marketing.

Analiza SWOT are ca scop studierea caracteristicilor esentiale ale intreprinderii ce ii dau identitate si o pot avantaja in activitatile viitoare. Ea cuprinde:

- punctele tari (o pozitie importanta pe piata datorita marcii si volumului de produse si servicii turistice, mijloace de transport si agentii de turism proprii, imagine buna in exterior, activitate eficienta de marketing si personal bine pregatit etc
- puncte slabe (profit scazut, climat de munca necorespunzator, costuri ridicate de productie, birocratie in exces etc.);
- oportunitatile (extinderea pietei dupa o recesiune: potentiala dezvoltare a produselor .pentru a intalni cererea, intrarea pe alte piete externe si interne, crearea unei noi marci pentru castigarea unei pozitii avantajoase pe piata etc.);
- amenintarile (intrarea altor tur-operatori pe piata respectiva, scaderea interesului consumatorului pentru pachetele de vacanta traditionale, aparitia de acte normative interne sau externe, etc.)

Orice intreprindere de turism isi doreste sa transforme amenintarile in oportunitati prin utilizarea eficienta a resurselor de care dispune.

In concluzie, auditul de marketing in turism raspunde la intrebarea "Unde suntem?", urmand ca prin raspunsul dat, sa se poata trece la urmatoarele etape. Ipotezele se refera la estimarea evolutiei principalilor factori ai mediului intern si extern ce pot influenta atingerea obiectivelor generale ale intreprinderii.

La sfarsitul etapei a doua a procesului de planificare de marketing in turism, ,.respectiv a analizei situatiei existente, intreprinderea va trebui sa aiba o viziune clara asupra directiilor pe care le poate urma in viitor.

Urmatoarea etapa a planificarii de marketing este stabilirea obiectivelor si a strategiilor de marketing in care se decide directia pentru viitor, rezultatele ce se doresc a fi obtinute - obiectivele de marketing (pasul 6) si modul in care se va actiona pentru obtinerea lor - strategiile de marketing! (pasul 7).

Astfel, in aceasta etapa se va raspunde la intrebarile "Unde vrem sa ajungem?" in pasul 6 si "Cum vrem sa ajungem?" in pasul 7.

Obiectivele de marketing trebuie sa fie legate de obiectivele strategice ale intreprinderii si pot fi de penetrare a pietei, dezvoltare a pietei, dezvoltare a .produsului si de diversificare, derivate din matricea produs-piata a lui Ansoff

Strategiile de marketing definesc metodele, mijloacele si caile necesare atingerii obiectivelor de marketing si, in esenta pot fi de piata, produs, distributie si promovare. In cazul in care obiectivele strategice de marketing si/sau strategiile de marketing nu corespund, se cauta noi obiective sau strategii, iar in cazul in care nu se ajunge la rezultatul asteptat, este necesara revizuirea misiunii de marketing si a obiectivelor generale de marketing.

În etapa a 4-a (în pasul 9) se stabilește bugetul necesar pentru realizarea acțiunilor de marketing și se compară cu cel repartizat și eventual se fac ajustările corespunzătoare.

În ultima etapă (în pasul 10) se realizează programul de marketing în vederea realizării obiectivelor, se stabilesc responsabilitățile, termenele de realizare și bugetul corespunzător, iar în pasul 11 se efectuează controlul și evaluarea rezultatelor planificării de marketing,

Planificarea strategiei de marketing se efectuează pentru un singur produs, care la rândul lui poate fi strategic în cadrul firmei (unitate strategică de afaceri) sau are un ciclu de viață mai îndelungat.

Dintre avantajele implementării planificării de marketing, cele mai importante sunt:

- creșterea nivelului de motivație managerială și o mai bună cooperare interdepartamentală;
- stabilirea unor obiective de marketing realiste și o mai mare probabilitate de realizare a obiectivelor generale ce derivă din misiunea firmei;
- probabilitate mai mare de a identifica evoluțiile ulterioare ale pietelor și produselor;
- capacitate ridicată pentru a face față schimbărilor și chiar impunerea lor în activitatea ulterioară;
- reducerea la minimum a reacțiilor irrationale în fața neprevăzutului;
- permite o comunicare mai eficientă între membrii conducerii firmei;
- generează o gândire sistemică de perspective;
- asigură alocarea mai eficientă a resurselor firmei în funcție de oportunitățile pieței.
- oferă cadrul optim de control și corectare pe o bază continuă a activităților desfășurate.

Procesul de planificare de marketing se concretizează în planul de marketing ce cuprinde, în esență, obiectivele și strategiile unei întreprinderi pentru perioade de timp, medii sau lungi.

2.3 Planul de marketing

Planul de marketing este un document prin care sunt direcționate activitățile de marketing și resursele unei întreprinderi, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor de marketing, în concordanță cu misiunea ei. Reprezintă materializarea procesului planificării de marketing și, în același timp, constituie cea mai importantă componentă a planului de afaceri, alături de planurile de cercetare-dezvoltare, aprovizionare, producție, personal și financiar elaborate ulterior, pe baza obiectivelor și a strategiilor lui, de către compartimentele corespunzătoare.

În funcție de intervalul de timp la care se referă planificarea, planul de marketing poate fi strategic sau tactic.

Planul strategic de marketing acoperă un interval de timp mai mare de 1 an, fiind de regulă întocmit pentru intervale cuprinse între 3 și 5 ani, iar planul tactic de marketing acoperă un interval de timp de până la 1 an, fiind de regulă, asociat anului fiscal.

În practică, planul strategic de marketing este defalcat anual în planuri tactice de marketing care sunt mai detaliate și, în același timp, pot să cuprindă eventuale corectii ale acestuia.

Prin posibilitatea de a controla și corecta componentele sale, planul de marketing reprezintă instrumentul de control al managerului cu privire la stadiul realizării planului de afaceri al întreprinderii.

Un plan strategic de marketing bine întocmit trebuie să exprime viziunea managementului cu privire la orientarea unităților de afaceri, respective să răspundă, dacă merită să se investească, sau să se dezvolte o unitate strategică de afaceri, să specifice cât mai clar obiectivele ce trebuie atinse și programul aferent realizării lor; să furnizeze suficiente detalii tactice, astfel încât să devină un document utilizat în munca managerilor și să-i ajute în evaluarea oportunităților de piață, a eficienței programelor de marketing și a proceselor de control recomandate.

El este întocmit de către compartimentul de marketing, utilizând informațiile celorlalte compartimente orientat după obiectivele strategice ale întreprinderii și misiunea ei și cuprinde următoarele secțiuni: expunerea introductivă, analiza mediului (auditul extern și auditul intern),

analiza SWOT, ipoteze și evaluări, obiective de marketing, strategii de marketing, program de marketing, buget de marketing și revizie și control.

Expunerea introductivă pentru planul strategic de marketing conține informații referitoare la definirea afacerii, rolul și contribuția ei, competente distinctive ale afacerii, obiective generale privind atacarea, comparativ cu realizările existente și strategiile generale. Informațiile cuprinse sunt necesare pentru formarea imaginii generale asupra planului de marketing.

Pentru planul tactic de marketing, expunerea introductivă este preluată din expunerea, introductivă a planului de marketing strategic, cu precizarea că obiectivele lui generale constituie, pentru planul de marketing strategic, elemente de control periodic.

Analiza mediului cuprinde auditul extern și auditul intern.

Auditul extern are în vedere factorii politici (gradul de protecție a persoanei și proprietății, legislația, sistemul de impozite și taxe, constrângeri locale, sistemul politic și obiectivele lui, politica de comerț internațional, politica de investiții s.a.), economici (nivelul de trai, sornaj, inflație, perspectivele creșterii economice., fluxurile internaționale de capital dinspre și înspre piața, prețurile energiei electrice, ale materiilor prime etc.), socio-cultural (comportamentul social, emigrare/imigrare, distribuția pe vârste a populației, caracteristicile psihoculturale ale națiunii - tradiții, obiceiuri, religie - probleme de educație, probleme de mediu s.a.), tehnologic (caracteristici ale tehnologiei producției, disponibilitatea, resurselor, produse substituite, tehnologii și echipamente moderne s.a. ce pot influența activitatea. industrială), piața (marime, dezvoltare, tendințe, produse sau servicii atractive, prețuri, practici comerciale, reglementări de piață oficiale și locale, canale de distribuție, localizare geografică, mijloace și tehnici de comunicare etc.), competitorii (cote de piață, mărci de produse, metode de marketing utilizate, posibilități de diversificare a produselor și a substitutelor, legături internaționale s.a.).

Intrucât factorii politici, economici, socio-culturali și tehnologici sunt cunoscuți sub denumirea de factori PEST, analiza mediului extern se referă la analiza PEST, a pieței și a competitorilor, având ca scop stabilirea oportunităților și amenințărilor pentru întreprindere.

Pentru planul tactic de marketing, analiza, mediului se referă la evoluția factorilor de mediu extern numai în intervalul de 1 an și are la bază, în general, analiza mediului din planul strategic de marketing, operând doar eventualele schimbări aparute.

Auditul intern pentru planul strategic de marketing se referă la indicatorii economico-financiar ai întreprinderii (volumul și structura vânzărilor, cote de piață, organizarea activității de marketing, variabilele mixului de marketing etc.), resurse disponibile (materiale, financiare și umane), sisteme și proceduri proprii s.a.

Analiza SWOT are menirea să evidențieze punctele tari și punctele slabe ale întreprinderii, pornind de la oportunitățile și amenințăările mediului exterior. În acest scop se apelează la concepte și metode de analiză cum sunt: ciclul de viață al produselor, modelul de portofoliu creștere-cota de piață, modelul de poziționare având în vedere atractivitatea pieței și potențialul competitiv al întreprinderii, modelul de expansiune produs-piață (matricea Ansoff) s.a.

Ipotezele și evaluările se referă la prelucrarea datelor obținute în secțiunile anterioare ale planului de marketing (analiza mediului extern și analiza mediului intern), estimarea evoluției lor în intervalul de timp la care se referă, planul de marketing în vederea prefigurării obiectivelor de marketing și a strategiilor de marketing.

Pentru planul tactic de marketing, estimările au în vedere rezultatele analizei SWOT pentru anul anterior și eventualele corecții aplicate planului strategic de marketing.

Obiectivele de marketing din planul strategic de marketing derivă din obiectivele generale ale întreprinderii, prin ele urmărindu-se păstrarea echilibrului între produse și piațe în general (vânzarea produselor existente, extinderea de produse existente pe segmente noi de piață și dezvoltarea de produse noi pe segmente de piață noi); și, în particular, pot fi și obiective de personal, promovare etc.

Pentru planul tactic de marketing, obiectivele de marketing sunt preluate din planul de marketing strategic, avându-se în vedere evoluția și nivelurile ce trebuie atinse în anul respectiv.

Strategiile de marketing (caile de urmat pentru atingerea obiectivelor de marketing), în cadrul planului de marketing strategic pot fi strategii de piață și strategii corespunzătoare fiecărui element al mixului de marketing (produs, pret, distribuție și promovare).

În planul tactic de marketing, strategiile sunt înlocuite cu tactici, respectiv cu acțiuni concrete de realizare a obiectivelor acestora (exemplu, utilizarea distribuitorului pentru un produs pe o anumită piață reprezintă pentru întreprindere o strategie de marketing însă, la nivelul planului tactic de marketing, selectarea unor anumiți distribuitori reprezintă o tactică).

Programul de marketing ca instrument de realizare a planurilor de marketing- strategic și tactic, conține acțiuni specifice pentru implementarea strategiilor, graficul de desfășurare în timp a lor, persoanele responsabile și bugetul pentru fiecare acțiune.

Bugetul aferent planului strategic de marketing cuprinde, la capitolul "Venituri", sumele alocate pentru marketing în planul de afaceri, iar la capitolul "Cheltuieli", sumele necesare activităților de marketing prevăzute în planul de marketing.

Revizia și controlul, ultima secțiune a planului de marketing, este realizată, prin totalitatea Implementarea planului strategic sau tactic de marketing constituie sarcina compartimentului de marketing din cadrul întreprinderii, iar răspunderea revine directorului sau șefului compartimentului respective. Ca instrument de implementare a lui, se utilizează programul de marketing care detaliază acțiunile de marketing specifice, desfășurate în timp, având precizate atât persoanele responsabile, cât și bugetul alocat. Nerealizarea programului de marketing conduce implicit la nerealizarea planului tactic și respectiv strategic de marketing, impunându-se revizuirea lor.

2.4 Programul de marketing

Programul de marketing este un document care "redă într-o formă scrisă, strategia de marketing a unei întreprinderi pentru o perioadă viitoare, cuprinzând în cele mai mici detalii activitățile ce trebuie efectuate, momentele de decizie importante care să contribuie la realizarea obiectivelor propuse" precum și graficul de desfășurare în timp, persoanele responsabile, bugetul alocat și mijloacele de control adecvate.

În general, programele de marketing se întocmesc pentru fiecare piață și element al mixului, de marketing (produs, pret, distribuție și promovare). În marketingul serviciilor, pe lângă cei patru "P" consacrați, este necesară luarea în considerare și a elementelor specifice ce decurg din caracteristicile serviciilor și în special personalul prestator de servicii.

Factorii care determină necesitatea elaborării programului de marketing sunt:

- a) definirea riguroasă și procurarea la timp a resurselor de care întreprinderea va avea nevoie;
- b) nevoia de informații veridice, utile și operative care să stea la baza conducerii activității de marketing la toate nivelurile, asigurându-se coerența deciziilor, a intercorelării lor;
- c) pregătirea tuturor condițiilor în vederea executării deciziilor luate cu anticipație;
- d) orientarea și coordonarea activității de marketing, programul de marketing contribuind la unirea diferitelor compartimente și persoane în jurul unui obiectiv comun;
- e) creșterea eficienței de marketing și în primul rând a studiilor de piață;
- f) asigurarea unui control permanent la toate nivelurile și în toate fazele activității de marketing care permite întreprinderii o analiză comparativă a rezultatelor obținute în raport cu obiectivele propuse.

În activitatea practică de marketing, programul indică punctele de decizie și natura lor, integrarea componentelor mixului asigurând interconditionarea lor în așa fel încât să se asigure o eficiență maximă. În cadrul strategiei de piață a întreprinderii, programul de marketing constituie punctul central prin oferirea cadrului de desfășurare a acesteia, dar și instrumentul principal de concretizare și realizare a obiectivelor strategice.

Pentru a-si dovedi eficienta, programul de marketing trebuie sa fie suplu, ceea ce face posibila adoptarea operativa a solutiilor la noile conditii aparute. Mecanismelor si procedurilor menite sa asigure atingerea obiectivelor, stabilite. Neasigurarea realizarii obiectivelor prevazute in planul strategic de marketing sau a nivelelor de control ale acestora, prevazute in planul tactic, de marketing, impune corectarea planului de marketing, a obiectivelor si strategiilor dupa efectuarea, in prealabil, a unei analize SWOT.

La elaborarea programelor de marketing se au in vedere urmatoarele:

- a) specificarea elementelor mixului de marketing (produs, pret, distributie sau/si promovare) pentru care se intocmeste;
- b) piata (caracteristici si tendinte);
- c) specificarea sarcinilor, a responsabilitatilor, a costurilor si a bugetului alocat;
- d) dezvoltarea planurilor de actiune;
- e) monitorizarea si evaluarea eficientei programului.

Programul de marketing contine raspunsuri la intrebarile "Cand ajungem acolo?", "Cine raspunde pentru a ajunge acolo?" si "Ce resurse sunt necesare?", respectiv cand se vor realiza toate actiunile necesare atingerii obiectivelor de marketing, folosind strategiile de marketing stabilite. In afara acestor elemente, el trebuie sa cuprinda bugetul si mijloacele de control adecvate. El are ca scop sigurarea conducerii intreprinderii ca mijloacele de care dispune vor fi folosite in modul cel mai eficient pentru realizarea obiectivelor propuse si este creat in scopul identificarii pietei-tinta si a elaborarii strategiei ei, maximizarii oportunitatilor de marketing identificate si obtinerii diferitelor avantaje.

Programul de marketing implica un proces specific de elaborare, implementare si control, care permite structurarea si esalonarea tuturor activitatilor pe care le contine. In acest scop este necesara stabilirea resurselor, personalului, capitalului si timpului. Acest lucru presupune un lant de activitati, desfasurate succesiv in mai multe etape, iar pentru realizarea lor intr-un timp cat mai scurt se folosesc metode si tehnici de programare intre care frecvent utilizate sunt metoda drumului critic, diagrama Gantt si altele.

In functie de perioada de timp pentru care se intocnesc, programele de marketing pot fi tactice si strategice. Programele de marketing tactice se intocmesc pentru perioade de pana la un an, in timp ce programele de marketing strategice se refera la perioade mai mari de un an. Acestea din urma, la randul lor se impart in programe strategice pe termen mediu (pentru perioade cuprinse intre 1-5 ani) si programe strategice pe termen lung (pentru perioade mai mari de 5 ani).

Realizarea unui program strategic de marketing eficient pentru o piata a produsului turistic implica trei elemente:

- 1) obiective specifice ce trebuie indeplinite pentru o piata tinta. Acestea trebuie sa fie subordonate obiectivelor stabilite in planul de marketing al intreprinderii si atat de specifice incat sa poata permite managementului intreprinderii sa monitorizeze si sa evalueze evolutia produsului turistic pe piata.
- 2) strategia de marketing stabilita in planul de marketing pentru obtinerea avantajului competitiv pe pietele-tinta,
- 3) elaborarea programelor tactice de marketing necesare pentru a duce la indeplinire programul strategic de marketing in conformitate cu planurile de marketing tactice si/sau strategice.

In timp, pe masura ce conditiile concurentei si cererea se modifica, trebuie adaptate si programele strategice de marketing corespunzator corectiilor efectuate in planul de marketing.

Pentru un plan de marketing se pot elabora unul sau mai multe programe de marketing. In cazul in care se intocmeste un singur program de marketing, acesta va trebui sa contina toate actiunile necesare atingerii obiectivelor din planul de marketing, iar in cazul elaborarii mai multor programe de marketing, acestea se intocmesc pentru fiecare piata si element al mixului de marketing.

Piata, în totalitatea segmentelor ei, reprezintă pentru programul de marketing elementul esențial întrucât, la întocmirea lor, acțiunile stabilite trebuie să țină seama de caracteristicile și tendințele fiecărui segment. În acest sens, un program de marketing poate să cuprindă acțiunile stabilite pentru un segment de piață și elementele mixului de marketing, sau pentru fiecare element al mixului de marketing și pentru toate segmentele de piață. Mai dificilă este întocmirea unui singur program de marketing care să cuprindă toate acțiunile corespunzătoare fiecărui element al mixului de marketing tuturor segmentelor de piață.

Programul de marketing pentru un produs turistic este frecvent utilizat în două situații rezultate din matricea lui Ansoff, și anume dezvoltarea produsului și diversificarea. După ce întreprinderea de turism își stabilește pietele-tintă și își identifică percepțiile atributelor de marketing fundamentale pe piața-tintă (constientizarea mărcii și a produsului, imaginea produsului, calitatea livrării și performanța acestuia, profesionalismul livrării lui comparativ cu competitorii etc.), devin importante decizii pe care ea trebuie să le ia în legătură cu mixul de produs, întrucât acesta influențează structura celorlalte elemente ale mixului: prețul, canalele de distribuție și promovare.

Deciziile privind mixul de produs necesită o analiză continuă a produselor individuale precum și a pietelor-tintă corespunzătoare lor. Un rol important în acest caz îl are inovarea produsului turistic, în special în cazul în care sunt solicitate sau oferite servicii complementare, ce are ca efect diversificarea lui.

Pentru distribuție, o problemă în servicii este depistarea canalelor celor mai eficiente data fiind multitudinea de intermediari care pot exista. O strategie de distribuție implică determinarea celor mai bune modalități prin care întreprinderea va încerca să-și vândă serviciile pe pietele-tintă.

Factorii determinanți în eficiența politicii de distribuție în servicii sunt gradul de acoperire a pietei, costurile de distribuție necesare, motivarea și imaginea canalelor în creșterea vânzărilor produsului turistic. Programul de marketing trebuie să aibă în vedere structura canalului cerut pentru fiecare segment al pietei-tintă, precum și modul de obținere a avantajului competitiv.

Politica de preț poate avea influențe pozitive sau negative asupra programului de marketing. Prețurile trebuie să se integreze în strategia de marketing a întreprinderii, dorinței de marire a atracției serviciului față de consumator. Programul de marketing trebuie să reflecte întreaga politică de preț și să determine nivelurile de preț cerute pentru produs, comparativ cu nivelurile de preț ale celor mai apropiați competitori. Dacă există discrepanța între prețul curent și cel dorit trebuie analizate motivele ("de ce există acea discrepanță?") și ce acțiune este necesară în scopul reducerii ei până la eliminare. La nivelul programului de marketing tactic, concurența de preț poate deveni un factor de influență dominant. În turism, stabilirea prețului reprezintă o problemă delicată datorită atât complexității și eterogenității serviciilor, cât și numărului mare de furnizori implicați în formarea produsului turistic.

Promovarea reprezintă una din principalele activități de marketing ale întreprinderii. Întregul program de marketing promotional - prin obiectivele, conținutul și formatul mesajelor, selectarea mediei și bugetul alocat - trebuie să rezulte direct din obiectivele de marketing stabilite înainte de stabilirea acțiunilor promotionale este necesară cunoașterea tuturor acțiunilor promotionale desfășurate anterior, următorul pas fiind schitarea programului corespunzător. Programele de marketing promotionale în general, trebuie să comunice poziționarea dorită a mărcii sau a serviciului pe piața-tintă și să sublinieze orice avantaj competitiv.

Publicitatea turistică reprezintă o formă de comunicare în masă, care, prin intermediul mijlocului de informare ales, se adresează unor grupuri-tintă de consumatori, pentru realizarea obiectivelor promotionale ale firmei.

Publicitatea reunește toate activitățile promotionale, cu caracter comercial sau necomercial, prin care se transmit mesaje despre firma de turism, produsele și serviciile pe care le realizează, marca firmei și se realizează sub următoarele forme:

- reclame tipărite sau difuzate prin intermediul televiziunii sau radio;
- cataloage, broșuri și pliante;
- materiale tipărite difuzate prin poșta;

- panouri publicitare;
- materiale audio-video;
- afisaj;

Mesajele transmise au următoarele caracteristici:

- sunt transmise simultan, pe diverse cai (radio, televiziune
- publicatii, reclame), adresandu-se publicului larg;
- sunt impersonale (universal valabile);
- sunt indirecte (persoanele care receptioneaza mesajele nu se afla in contact direct cu emitentii acestora);

Combinarea serviciilor reprezinta un element esential in obtinerea unei mari diversitati a produselor turistice si constituie, in acelasi timp, un factor cheie in satisfacerea la cel mai inalt grad a necesitatilor si dorintelor consumatorului. Ea creste atractivitatea pentru produsul turistic realizat, diminuind efectul negativ al perisabilitatii lui. Programul de marketing trebuie sa contina atat actiuni privind combinările posibile ale serviciilor turistice cat si pentru valorificarea lor impreuna cu alte programe de succes ale destinatiilor. (spectacole de sunet si lumina, activitati culturale, sportive etc.)

In toate cazurile, programele de marketing sunt necesare pentru cresterea eficientei economice a unei intreprinderi pe termen scurt, mediu sau lung, constituind instrumentul de implementare a planului de marketing defalcă pe perioade de timp, în vederea dimensionării resurselor financiare .

Deși există o diversitate de tipuri de programe de marketing, diversitate dată de continutul și forma lor, ele se pot grupa după mai multe criterii, cum sunt:

a) după scopul urmărit: organizationale (utilizate pentru proiectarea structurilor de marketing corespunzătoare realizării obiectivelor planificate) și operationale (ce includ totalitatea acțiunilor pentru executarea anumitor obiective);

b) după sfera de cuprindere: globale sau integrate (ce cuprind toate variabilele de marketing) și parțiale ce includ anumite elemente ale mixului de marketing

c) după perioada la care se referă : programe pe termen scurt, mediu și lung;

d) în concordanță cu piața care i se adresează : programe de marketing intern și programe de marketing internațional.

În multe întreprinderi turistice, în special în cele cu activitate restrânsă, se încearcă întocmirea numai a programelor de marketing. Stabilirea unor acțiuni fără a avea obiective și strategii elaborate prin parcurgerea etapelor prevăzute în planul de marketing constituie, în majoritatea cazurilor, o eroare cu consecințe negative pentru viitorul ei.

Controlul programului de marketing are scopul de a stabili măsura în care au fost realizate în timp acțiunile cuprinse în programul de marketing, evaluarea rezultatelor oferind informații pentru fundamentarea și perfecționarea viitoarelor programe de marketing. Cuprinde două etape:

- controlul întocmirii programului de marketing, care urmărește corectitudinea stabilirii acțiunilor, disponibilitatea resurselor alocate, gradul de armonizare a rezultatelor parțiale și mixurilor de marketing, stabilirea corectă a duratei fiecărei acțiuni în raport cu programele anterior executate ori în funcțiune, repartizarea corespunzătoare a sarcinilor în cadrul colectivului de execuție a programului de marketing;

- controlul executării programului de marketing ce urmărește în principal respectarea duratelor operațiunilor și calitatea alocării resurselor pe fiecare activitate în parte.

Operațiunea de control se poate efectua pe orizontală, la nivelul programului de marketing, realizându-se o evaluare globală a efortului de marketing, și pe verticală, la nivelul fiecărei activități. Controlul programului de marketing se realizează cu ajutorul mai multor metode și tehnici, din care trei sunt frecvent utilizate, și anume:

1) analiza cheltuielilor și vanzarilor ce are ca scop stabilirea unui bilanț al profiturilor și pierderilor, în funcție de efortul depus și de volumul desfacerilor. Aceasta analiză poate fi de ansamblu sau secvențială pe produs sau destinație turistică, pe piața turistică și segmente ale acesteia, pe sezon etc.

2) analiza eficienței activității de marketing care se efectuează în funcție de nivelele stabilite, utilizând și indicatori de rentabilitate (exemplu, cota de piață).

Datorită faptului că în cadrul unui program de marketing sunt aflate doar o parte din resursele întreprinderii, este dificilă evaluarea eficienței lui globale, eficiența exprimându-se frecvent numai în raport cu resursele dislocate prin programul respectiv. Astfel, se poate afirma că eficiența unui program de marketing este dată de gradul de realizare a obiectivelor stabilite în planul de marketing. Ea este determinată prin analiză comparativă a cheltuielilor și veniturilor din vânzări, în urma căreia se comensurează efortul depus și efectul realizat exprimând nivelul desfacerilor atins prin punerea în aplicare a programului de marketing.

Eficiența constituie un criteriu major în toate etapele de elaborare a programului de marketing. În sensul că evidențiază eforturile și efectele financiare atât ale diverselor acțiuni, cât și ale programului în ansamblu, servind fundamentării corecte a viitoarelor decizii și programe de marketing.

Eficiența unui program de marketing poate fi abordată atât sub aspect cantitativ, cât și sub aspect calitativ. În primul caz, se exprimă prin indicatori măsurabili ce pun în valoare eforturile exprimate valoric sau în unități naturale cu efectele surprinse în aceleași unități de măsură. Al doilea caz vizează o serie de aspecte de ordin calitativ ce se rasfrâng de regulă, pe termen lung asupra performanțelor întreprinderii. Ca indicatori cantitativi, se utilizează volumul vanzarilor, cota de piață, numărul de consumatori etc., toți având influența asupra dimensionării venitului ce constituie sursa de acoperire a efortului. Ca indicatori calitativi, se utilizează formarea și îmbunătățirea imaginii întreprinderii turistice, formarea notorietății pe piață etc. Ei influențează sau sunt rezultatul unor subindicatori, cum sunt fidelizarea clienței până la atingerea la exclusivitate, creșterea gradului de satisfacție a clientului fidelizat față de prestația turistică etc. Un alt element esențial în aprecierea ofertei de către consumator îl reprezintă raportul calitate-preț, ce trebuie îmbunătățit în permanență.

Spre deosebire de eficiența economică a unui produs, serviciu sau întreprindere, eficiența programului de marketing urmărește pe termen lung indicatori ca fidelitatea consumatorului, notorietatea întreprinderii, cota de piață și consolidarea imaginii.

Pe termen scurt acești indicatori pot avea efecte economice negative, dar pe termen lung ei pot conduce la favorizarea poziției pe piață și implicit la efecte economice pozitive (profit).

2.5 Planificarea activității hoteliere

Este prima funcție a managementului, funcție de bază care reunește activități legate de prefigurarea viitorului prin detectarea anticipată a problemelor cu care organizația urmează să se confrunte. Este, de asemenea, și șirul de activități prin care organizația pregătește căile de acțiune pentru a preveni eventualele probleme.

Planificarea, ca funcție esențială a managementului, cuprinde definirea obiectivelor sau scopurilor și stabilirea unei strategii generale pentru atingerea acestor obiective, precum și dezvoltarea unei ierarhii corespunzătoare de planuri prin care se integrează și se coordonează activitățile organizaționale.

Planificarea presupune să anticipeze:

Ce trebuie produs? (servicii de cazare, de restaurație, suplimentare, cât de diversificate?, ce valoare oferim noi în plus față de concurență?);

În ce mod? (ce fel de unitate ospitalieră suntem?, ce impune clasificarea pe care o avem?, cum trebuie să ne organizăm în acest sens?);

Cât de eficient trebuie produs? (ce investiții sunt necesare și în cât timp pot fi amortizate?, ce

categorii de cheltuieli sunt necesare?, cum pot fi acoperite cheltuielile prin gradul de ocupare și prin frecvența cererii?).

Acțiunile specifice ale acestei prime funcții a managementului vizează:

- => determinarea factorilor perturbatori și măsurarea influenței acestora;
- => stabilirea strategiilor;
- => defalcarea strategiilor în acțiuni;
- => eșalonarea lor în timp;
- => stabilirea resurselor;
- => determinarea modului de măsurare a rezultatelor.

Planificarea este modalitatea cea mai eficace de a valorifica potențialul uman, material, comercial și managerial de care dispune o organizație. Planificarea trebuie să fie un proces analitic și social. În concluzie, planificarea este interesată pe de o parte, de finalitatea organizației, ceea ce trebuie realizat, iar pe de altă parte, de mijloacele necesare atingerii finalității - respectiv cum să fie atinsă această finalitate.

Principalele caracteristici ale planificării sunt:

- este o activitate prin excelență decizională și creativă;
- presupune identificarea unor oportunități din mediu și utilizarea lor;
- planurile elaborate au la bază descoperirea și dezvoltarea celor mai eficace mijloace de realizare;
- stabilește sau determină coordonarea eforturilor tuturor membrilor organizației, respectiv presupune o cale de urmat, atât pentru manageri, cât și pentru non-manageri;
- anticipează consecințele acțiunilor adoptate de manageri ca răspuns la schimbările din mediu.

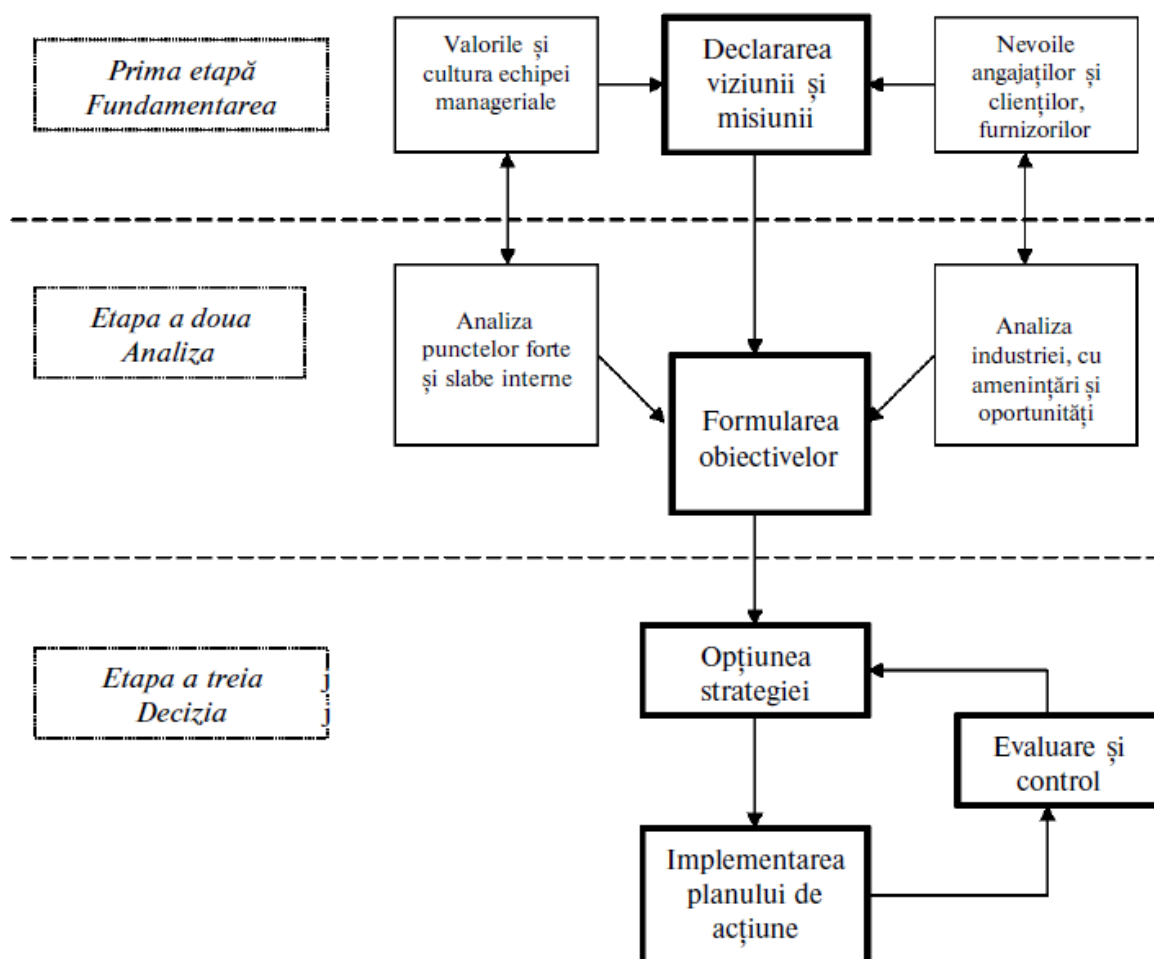


Figura nr. 1. Etapele planificării strategice

Etapele planificării strategice sunt:

1. Definirea misiunii și viziunii organizației

Misiunea organizației reprezintă rațiunea fundamentală de existență a firmei sau a activităților desfășurate de o organizație, care o face să se delimiteze clar de altele de același tip.

Declarația misiunii ar trebui să reprezinte viziunea pe termen lung asupra a ceea ce încearcă organizația să devină, asupra segmentului de piață căruia dorește să i se adreseze și asupra nevoilor pe care încearcă să le satisfacă. Ea are rolul de a focaliza energiile, de a le conferi un sentiment al orientării, sensului și țelului: este o sursă de putere legitimă în situații dificile, împiedică irosirea resurselor în activități care nu au legătură cu rațiunea de a exista a organizației și acționează pentru fiecare membru al organizației - în măsura în care este internalizată - ca o instanță care indică valorile și principiile în virtutea cărora dorește să acționeze în orice situație.

O declarație a misiunii este eficace dacă este realizabilă, instructivă, precisă, dacă reflectă valorile și cultura companiei și dacă este orientată spre client.

- **Realizabilă** - Misiunea unei organizații trebuie să fie astfel formulată încât să fie realizabilă cu ajutorul creativității și competențelor organizației, dar să solicite un efort și să constituie o provocare.

- **Instructivă** - Declarația misiunii induce un sentiment de atașament față de valorile comune tuturor angajaților, indiferent de funcțiile ocupate sau de activitățile desfășurate și are rolul de a unifica eforturile. Rezultate precum maximizarea profitului sau creșterea vânzărilor pot fi privite drept rezultate ale punerii în practică a unei declarații a misiunii bine definite, mai degrabă decât rezultatele propriu-zise ale misiunii.

- **Precisă** - Pentru a-i ajuta pe manageri în stabilirea direcției strategice a unei organizații, declararea misiunii trebuie să identifice în mod clar caracteristicile esențiale ale organizației.

- **Reflectă valorile și cultura organizației** - Este important ca declararea misiunii să reflecte realitățile și idealurile unei organizații, să exprime inima și sufletul companiei, să fie în acord cu valorile și principiile oamenilor. În stabilirea obiectivelor, un manager trebuie să înțeleagă realitățile competiționale, dar și să conștientizeze valorile, principiile și cultura organizațională.

- **Orientarea către client** - Nevoile și dorințele clienților oricărei organizații trebuie să fie luate în considerare cu o preocupare sinceră la stabilirea misiunii organizației. Datorită schimbărilor rapide a naturii produselor și serviciilor este nevoie ca declararea misiunii să fie orientată către segmentul de piață și nu către produs.

Prezentăm în continuare câteva întrebări utile în demersul de întocmire a declarației de misiune, care, în opinia noastră, ar fi necesar să fie unul larg participativ:

- Care este scopul nostru esențial, rațiunea noastră de a exista?
- Ce reprezentăm? De ce existăm?
- În ce constă valoarea noastră, care sunt competențele noastre unice?
- Care sunt valorile noastre?
- Care sunt cele mai importante lucruri pentru organizația noastră?
- Care este semnificația a ceea ce facem?
- Cum putem să ne aducem contribuția?
- Ce vrem să fim și să facem (peste 5-10 ani, de exemplu)?

2. Analiza mediului intern și extern și stabilirea obiectivelor

Analiza mediului permite managerilor să identifice oportunitățile și amenințările. Odată ce a fost formulată declarația misiunii, pasul următor îl reprezintă analizarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern.

- **Oportunități** - mediul extern al unei afaceri se află într-o permanentă schimbare; o oportunitate apare atunci când schimbarea creează o nevoie sau posibilitatea de acoperire a unei nevoi. Deși organizațiile nu recunosc întotdeauna ocaziile sau nu profită de ele, acestea există în mediul extern și le pot ajuta să își realizeze sau chiar să își depășească obiectivele.

- **Amenințări** - schimbarea poate produce, însă, și amenințări: noi produse, modificarea preferințelor și gusturilor consumatorilor, a prevederilor legislative sau a condițiilor economice reprezintă doar câțiva dintre factorii care pot crea amenințări.

Analiza resurselor interne permite identificarea avantajelor și a dezavantajelor competiționale ale organizației, a punctelor forte și slabe în raport cu principalii concurenți.

- **Puncte forte** - competențele unei organizații în termenii produselor, serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare și așa mai departe. Acestea permit unei firme să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile.

- **Punctele slabe** - incapacitatea organizației de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și a se feri de amenințări.

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/amenințări și puncte forte/slabe.

Integrarea analizelor internă și externă (compararea analizelor) le permite managerilor să prevadă rezultatele strategiei existente sau ale strategiei viitoare. Dacă între performanțele anticipate și obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege mai bine gradul în care trebuie introdusă schimbarea strategică.

Analiza punctelor forte și slabe, a oportunităților și amenințărilor este denumită de obicei *analiza SWOT* (Strengths, PFeeknesses, Opportunities and Jhreats). În această analiză comparativă, patru

concepțe sunt importante pentru managerii care doresc să ia decizii strategice bune: acord, constrângeri, vulnerabilități și probleme.

- **Acordul** apare atunci când forțele interne sunt potrivite cu ocaziile identificate în analizarea mediului extern. Existența acestei potriviri sprijină o strategie care să profite de aceste ocazii.

- **Constrângerile** există atunci când ocaziile prezente în mediu nu se potrivesc cu punctele forte ale organizației, iar pentru a profita de aceste ocazii, organizația are nevoie de resurse suplimentare.

- **Vulnerabilitățile** apar atunci când condițiile de mediu reprezintă o amenințare la adresa punctelor forte ale firmei. Deși organizația are un comportament potrivit, punctele sale forte îi pot fi amenințate de evenimente din afara firmei.

- **Problemele** survin atunci când punctele slabe ale unei organizații coincid cu o amenințare din mediul extern. Această problemă poate fi suficient de mare pentru a pune în pericol existența organizației, sau poate afecta strategiile existente până în momentul în care este rezolvată.

3. Generarea și alegerea strategiei

Strategia conține un set de acțiuni integrate și coordonate pe care firma urmează să le întreprindă pentru a dobândi un avantaj concurențial, folosindu-și resursele și competențele.

Strategiile firmei nu se fundamentează și implementează în mod izolat. Fiecare concurent anticipează și reacționează la acțiunile luate de restul firmelor care acționează în aceeași ramură.

Dacă este necesară o schimbare a strategiei, pentru rezolvarea discrepanței dintre performanțele planificate și cele realizate, sunt importante identificarea, evaluarea și selectarea de alternative de abordări strategice (opțiuni strategice). Organizațiile de dimensiuni mari dezvoltă, de obicei, strategii la trei niveluri: al corporației, al afacerii și funcțional. Alternativa aleasă la fiecare nivel trebuie apoi implementată. Rezultatele strategiei alese trebuie apoi să fie evaluate, trebuie făcute eventualele modificări, iar procesul trebuie controlat.

	Lista forțelor (S)	Lista slăbiciunilor (W)
Lista oportunităților (O)	Strategii SO - transformarea de resurse	Strategii WO - redirectionarea resurselor
Lista amenințărilor (T)	Strategii ST - diversificarea activităților	Strategii WT - evitarea condițiilor în care slăbiciunile sunt preponderente

Strategia la nivel de corporație explorează de obicei modurile în care o firmă își poate defini o strategie de portofoliu favorabilă și include factori precum deciziile în legătură cu tipul de afaceri în care firma ar trebui să se implice și fluxul de resurse financiare și nonfinanciare spre și dinspre unitățile sale, numite unități strategice de afaceri (USA). Acestea au o misiune unică, o linie de produse, competitori specifici și se adresează unor piețe distincte. Directorii executivi ai corporației trebuie să definească o direcție strategică generală (numită și strategie globală) și să îmbine un portofoliu de unități strategice de afaceri.

Strategia la nivelul organizației, firmei stabilește domeniile de activitate ale acesteia și piețele pe care va concura firma. Formularea strategiei firmei include decizii privind: investițiile, integrarea activității, achiziționările, alocarea de resurse etc.

Strategia la nivelul fiecărei afaceri stabilește cum va concura firma în cadrul unei afaceri. Formularea și implementarea strategiei de afaceri constituie responsabilitatea echipei manageriale a fiecărei afaceri. În cazul firmelor care au o singură afacere nu există o distincție între strategia firmei și strategia de afaceri. Cu cât activitatea unei firme este mai diversificată, cu atât managerii vor fi nevoiți să folosească strategii de afaceri.

Strategia la nivel funcțional se referă la formularea și implementarea strategiei de afaceri prin funcțiunile firmei: producție, cercetare-dezvoltare, marketing, resurse umane și financiar contabil.

I. *Strategii de creștere*

Majoritatea strategiilor sunt orientate spre îndeplinirea unor obiective de creștere, având la bază câteva motivații:

- creșterea asigură vitalitatea întreprinderilor, stimulează inițiativele și reprezintă un factor motivator al angajaților;
- creșterea permite întreprinderii să facă față acțiunilor concurenților datorită economiilor de scară și de experiență pe care le asigură.

Principalele obiective de creștere sunt: creșterea volumului vânzărilor, creșterea cifrei de afaceri, creșterea profitului, a cotei de piață și a dimensiunii capacității de producție.

În vederea îndeplinirii obiectivelor de creștere, firma are la dispoziție două soluții strategice: creștere intensivă și creșterea extensivă.

1. **Strategiile de creștere intensivă**

Aceste strategii sunt adoptate în cazul în care nu au fost valorificate toate oportunitățile oferite de produsele și piețele actuale pe care întreprinderea operează.

a) Strategia de penetrare a pieței - se urmărește creșterea vânzărilor produselor actuale pe piețele existente. În vederea îndeplinirii acestui obiectiv, există mai multe soluții strategice.

=> Dezvoltarea cererii primare - are ca obiectiv creșterea dimensiunii pieței totale, acționând asupra cererii globale;

=> Creșterea cotei de piață - creșterea vânzărilor și a cotei, atrăgând clienții concurenților;

=> Apărarea poziției de piață - protejarea/menținerea cotei de piață prin îmbunătățirea ofertei;

=> Raționalizarea pieței - reducerea costurilor și creșterea eficacității costurilor;

=> Organizarea pieței - îmbunătățirea rentabilității sectorului.

b) Strategia de dezvoltare a pieței are drept obiectiv creșterea vânzărilor prin introducerea produsului actual pe noi piețe. În acest sens sunt disponibile trei soluții:

=> Pătrunderea pe noi segmente;

=> Pătrunderea în noi circuite de distribuție;

=> Expansiunea geografică.

c) Strategia de dezvoltare a produsului îndeplinește obiectivul de creștere a vânzărilor prin îmbunătățirea produselor existente sau prin lansarea unor noi produse pe piețele actuale ale organizației. Principalele soluții strategice sunt:

=> Adăugarea de noi caracteristici produsului;

=> Extinderea gamei de produse;

=> Întinerirea liniei de produse;

=> Ameliorarea calității;

=> Achiziția unei game de produse;

=> Raționalizarea gamei.

2. Strategiile de creștere extensivă

a) *Strategia de integrare (diversificare corelată)* - este o strategie aplicată de către o firmă cu scopul de a profita de faptul că apar economii ale costurilor, prin posibilitatea începerii unei afaceri noi, folosind resursele și competențele esențiale dezvoltate și fructificate în celelalte afaceri ale organizației, ele putând fi transferate noii afaceri fără costuri suplimentare semnificative. Acest tip de diversificare se poate regăsi în practică în diferite forme:

=> Integrare verticală:

- Integrare în amonte - se referă la dezvoltarea de către firmă a unor activități al căror rezultat reprezintă input-uri pentru activitățile de bază ale acesteia;

- Integrare în aval - constă în dezvoltarea de către firmă a unor activități care au legătură cu rezultatele activității firmei.

=> Integrarea orizontală - se referă la dezvoltarea unor activități aflate în concurență sau complementaritate cu activitățile curente ale firmei.

Decizia de integrare verticală este recomandată în cazul în care furnizorii sau intermediarii nu au capacitatea de a asigura un nivel ridicat de satisfacere a consumatorilor, afectând competitivitatea și performanța organizației. Luarea deciziei de integrare verticală nu se recomandă, când mediul este dinamic din punct de vedere concurențial și tehnologic, situație care necesită un ridicat nivel de flexibilitate.

Avantajele diversificării corelate se referă la următoarele:

=> Controlul asupra furnizorilor, sub aspectul cantității de materii prime, a calității și a prețului;

=> Controlul asupra piețelor de desfacere;

=> Accesul la informații;

=> Economii ale costurilor de aprovizionare și distribuție;

=> Reducerea riscurilor.

Limitele acestei strategii sunt: dificultatea asigurării unui grad optim de utilizare a capacităților productive doar prin producția pentru consumul intern, posibilitatea reducerii flexibilității și a pierderii competitivității dacă furnizorii nu au capacitatea de inovare, creșterea puterii sindicatelor, dificultatea integrării diverselor specializări.

b) *Strategia de diversificare necorelată* este o strategie de reunire în cadrul firmei a unor afaceri diferite care nu au legături între ele și ea poate fi creatoare de valoare, datorită economiilor de natură financiară ce pot fi realizate astfel:

=> Printr-o alocare eficientă a capitalului intern, ceea ce urmărește să reducă riscurile între afacerile organizației. Aceasta poate fi realizată prin stabilirea unui portofoliu de afaceri care prezintă diferite niveluri de risc, astfel că per ansamblul firmei, riscul se reduce;

=> Prin cumpărarea altor firme și apoi restructurarea acestora.

Diversificarea necorelată se prezintă sub următoarele forme: - pătrunderea pe piețe noi cu produse noi; diversificarea prin exploatarea competențelor esențiale, ducând la formarea de noi piețe; dezvoltarea unor competențe noi pentru noi perspective apărute pe piață.

Avantajele diversificării se referă la: utilizarea competențelor de bază ale organizației și în alte domenii decât cele în care își au originea; consolidarea și creșterea puterii pe piață; creșterea gradului de utilizare a infrastructurii de producție și logistice în mai multe domenii; echilibrarea portofoliului de activități și a situației financiare; menținerea tendinței de creștere a organizației și diversificarea riscurilor.

Principalul motiv, atât pentru diversificarea corelată, cât și pentru cea necorelată este atingerea sinergiei. *Sinergia* se poate produce în situațiile în care două sau mai multe procese se completează

unul pe celălalt, astfel încât efectul lor este mai mare decât suma părților componente.

//. Strategii concurențiale

Pentru a avea succes pe termen lung, organizația trebuie să își construiască un avantaj în raport cu concurenții.

1. Strategia leadership-ului de cost

Leadership-ul de cost urmărește obținerea unei poziții bune pe piață prin intermediul costului redus al unui produs standardizat oferit unui consumator-tip. Piața fiind definită larg, se mizează pe realizarea unui volum ridicat de vânzări, care să permită obținerea economiilor de scară și valorificarea efectelor curbei experienței.

Firmele care folosesc această strategie și doresc să își mențină succesul trebuie să depună în mod constant eforturi pentru a reduce costurile comparativ cu concurenții, care pot consta în:

- investiții pentru perfecționarea dotării tehnice;
- un control riguros al costurilor de producție și al costurilor generale;
- reducerea costurilor aferente vânzărilor, cercetării-dezvoltării.

Această strategie poate conduce la afectarea negativă a performanței dacă piața înregistrează o tendință de fragmentare. Atunci când consumatorii solicită produse personalizate, nu mai consideră prețul ca fiind un criteriu important. De aceea, termenul de cost trebuie abordat în termeni relativi și nu absoluți.

Obținerea unui nivel al costurilor sub cel al concurenților conferă câteva avantaje:

- menținerea unei rentabilități ridicate, chiar în condițiile unei presiuni concurențiale ridicate;
- protejarea organizației în fața unor clienți puternici care impun o limită inferioară a prețului;
- protejarea organizației în fața furnizorilor, care cresc prețurile;
- protejarea organizației în fața concurenților potențiali, costul redus reprezentând o barieră în calea pătrunderii acestora pe piață.

Cu toate că strategia este atractivă, totuși ea prezintă anumite riscuri:

- inovațiile tehnologice ale concurenților pot elimina avantajele în privința costului deținute de lider;
- concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma lider să nu sesizeze schimbările semnificative în nevoile consumatorilor;
- concurenții pot imita cu succes strategia urmată de firma lider în privința costului, fapt pentru care această firmă trebuie să găsească căi pentru a mări valoarea oferită de produsele sau serviciile sale.

2. Strategia de diferențiere

Strategia de diferențiere urmărește crearea unui produs cu valoare ridicată din perspectiva consumatorilor, prin unicitatea caracteristicilor sale.

Diferențierea se poate face prin calitatea produsului, tehnologia încorporată, imaginea de marcă, caracteristicile de utilizare a produsului etc. Întrucât, prin diferențierea produselor, firmele reușesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor, ele vor pretinde prețuri mai mari. Pentru organizațiile care o aplică, strategia conduce la un nivel al ratei rentabilității superior mediei din

sector. Oferă o poziție avantajoasă, prin crearea loialității consumatorului față de marcă, și conduce la reducerea elasticității cererii în funcție de preț.

De asemenea, firmele care adoptă strategia acordă o atenție deosebită inovării produselor și fundamentării unor caracteristici ale produselor apreciate de către consumatori. Aplicarea acestei strategii asigură organizațiilor o serie de avantaje:

- se formează bariere înalte la intrarea în sector;
- se reduce forța celor care produc produse substituibile;
- se reduce puterea de influență a consumatorilor prin personalizarea produselor.

Nu toate organizațiile pot adopta o astfel de strategie deoarece ea ridică probleme la nivelul costurilor investiționale necesare pentru cercetare, proiectare, asigurarea calității etc.

De asemenea, în unele cazuri, respectiv produse, consumatorii nu sunt dispuși să plătească un preț mai ridicat, chiar dacă recunosc valoarea superioară a produsului. Adoptarea strategiei de diferențiere prezintă următoarele riscuri:

- consumatorii pot considera că diferența de preț între produsele diferențiate și cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferențiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuși să plătească;
- modalitățile folosite de către firme pentru a-și diferenția produsele nu mai oferă valoare consumatorilor;
- ca urmare a experienței dobândite de consumatori se reduce perceperea de către ei a valorii aduse prin diferențiere;
- necesită o cotă de piață stabilă pentru a putea avea succes cu această strategie;
- determină o vulnerabilitate în fața furnizorilor.

3.Strategia orientată

Strategia orientată urmărește ca firma să își folosească competențele esențiale de care dispune pentru a satisface nevoile unui grup restrâns de consumatori.

Strategia conține un set integrat de acțiuni prin care se adresează:

- unui grup specific de consumatori;
- unui segment diferit al unei linii de produse;
- unei piețe geografice limitate.

Firmele preferă să adopte o strategie orientată, din următoarele considerente:

- sunt capabile să servească mult mai eficient un segment îngust de consumatori, în comparație cu concurenții;
- concentrarea pe un singur segment asigură un raport beneficiu-cost ridicat, care permite realizarea unor volume ridicate de vânzări și valorificarea economiilor la scară;
- permite dezvoltarea competențelor organizaționale prin care firma va putea să răspundă rapid schimbărilor cerințelor clienților;
- există segmente înguste cărora nu li s-a adresat încă nici o ofertă.

Strategia orientată se poate baza fie pe cost, fie pe diferențiere.

a) *Strategia orientată bazată pe cost* este adoptată atunci când firmele se adresează unor grupuri restrânse de consumatori, care au nevoi specifice și cumpără în cantități mai mici, astfel încât firmele concurente nu le pot satisface nevoile la un preț scăzut

b) *Strategia orientată bazată pe diferențiere* este adoptată atunci când firmele se adresează

unui segment îngust de consumatori, cu produse diferențiate

Riscurile atașate acestei strategii sunt următoarele:

- perspectiva restrângerii segmentului respectiv în viitor va afecta negativ stabilitatea firmei și aceasta va fi nevoită să caute rapid un alt segment mai atractiv;
- diferențele mari între costurile organizațiilor care operează pe întreaga piață și a celor de pe un segment;
- segmentul de piață căruia i se adresează firma nu are exigențe bine individualizate, nevoile segmentului devin similare cu ale pieței.

///. Strategii de restructurare

Restructurarea se referă la schimbările care se produc în cadrul unei firme cu privire la mixul afacerilor acesteia sau la structura financiară. Ea se poate realiza astfel:

- reducerea dimensiunii activităților desfășurate;
- reducerea gradului de diversificare.

a) *Reducerea dimensiunii activităților desfășurate* este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori a subunităților, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri.

Obiectivul acestei strategii este de a îmbunătăți profitabilitatea, datorită reducerii costurilor și a desfășurării mai eficiente a operațiunilor.

b) *Reducerea gradului de diversificare a firmei* constituie o strategie prin care se renunță la afacerile care nu au o legătură directă cu afacerea dominantă

Deseori firma își reduce nivelul diversificării necorelate. Obiectivul este de a concentra resursele mai bine asupra afacerii dominante și de a înregistra o creștere a profitabilității în acest domeniu.

2.6 Elaborarea planului de activități

În timp ce obiectivele sunt finalități dorite, planurile reprezintă mijloace identificate și proiectate pentru atingerea acestora. Importanța dezvoltării planurilor de acțiune apare mai pregnant atunci când considerăm că ele reprezintă mai mult decât un mijloc de atingere a unor obiective specifice, respectiv un instrument managerial. În același mod în care obiectivele organizației diferă în funcție de nivelurile acesteia, și planurile se prezintă la nivel: strategic, tactic și operațional.

Planurile strategice detaliază acțiuni pentru întreaga organizație în scopul de a atinge obiectivele strategice. Planurile strategice presupun soluționarea unor probleme care vizează reacția organizației la schimbarea condițiilor de mediu sau alocarea de resurse, acțiuni ce vor fi întreprinse pentru a determina un efort unic și a mobiliza capacitatea întregii organizații. Planurile strategice sunt în general dezvoltate de managementul de vârf, cu asistarea consiliului de administrație și în colaborare cu managementul de mijloc. Planurile strategice, în mod caracteristic, acoperă un orizont de timp relativ lung, care se poate extinde la 3-5 ani sau mai mult în viitor.

Planurile tactice sunt mijloace construite să sprijine implementarea planurilor strategice și obținerea obiectivelor tactice. Planurile tactice tind să se concentreze pe orizonturi de timp de 1-3 ani. În cea mai mare parte, planurile tactice sunt dezvoltate de managerii de mijloc, care consultă managerii nivelurilor inferioare înaintea obținerii creditului de la managerii de vârf. Planurile tactice schițează principalele acțiuni pe care departamentele specifice le vor întreprinde pentru atingerea obiectivelor tactice, având la bază o anumită strategie. În dezvoltarea planurilor tactice, managerii pot lua în considerare un număr de alternative de acțiune înaintea stabilirii planului final.

Planurile operaționale sunt mijloace concepute să sprijine implementarea planurilor tactice și obținerea obiectivelor operaționale. Planurile operaționale, în general, iau în considerare orizonturi

de timp mai scurte, mai mici de un an. Aceste planuri sunt, de obicei, dezvoltate de managerii de nivel inferior, în strânsă legătură cu managerii nivelului de mijloc. Planurile operaționale detailează în mod specific ce trebuie realizat, îndeplinit în perioade scurte de timp pentru a obține obiectivele operaționale. Dacă obiectivele operaționale nu sunt atinse în organizații, atunci nici planurile tactice și strategice nu vor avea succes și, deci, obiectivele la aceste niveluri nu vor putea fi atinse.

5. Identificarea resurselor antrenate

Indiferent de nivelul pe care se va concepe planul de acțiune, el va alocă resursele limitate de care dispune organizația sau compartimentul pentru realizarea obiectivelor.

Astfel, managerii vor stabili la nivelul alternativelor de acțiune și bugetul planului, respectiv totalitatea resurselor antrenate, capabile pentru obținerea obiectivelor de performanță.

Există câteva tipuri de metode de stabilire a bugetului planului de acțiune:

- Buget fix - se alocă resurse pe baza unei singure estimări a costurilor. Estimarea stabilește o cantitate fixă de resurse care poate fi folosită, dar nu și depășită, în sprijinul scopului specificat. De exemplu, un manager poate avea un buget de 1000 miliarde lei pentru achiziționarea de mașini și echipamente într-un an dat.

- Buget flexibil - se permite alocarea de resurse care variază în funcție de sau proporțional cu diferitele niveluri de activitate. Managerii, operând în condițiile unor bugete flexibile, pot conta pe alocări de resurse suplimentare atunci când activitatea crește de la un nivel estimat la următorul. De exemplu, un manager poate avea un buget permisiv pentru angajarea de muncitori temporari, dacă comenzile de producție depășesc un anumit volum.

- Buget cu baza zero - se utilizează în cazul în care nu există nici o presupunere asupra resurselor necesare, pe baza unei alocări anterioare, iar bugetarea este continuă până la finalizarea planului.

6. Programarea în timp a activităților și stabilirea standardelor de control

Pentru efectuarea riguroasă a activităților și a controlului acestora, se trece la redactarea planului. Una dintre cele mai cunoscute și aplicate tehnici de planificare secvențială, cu indicarea duratei este diagrama GANTT. Aceasta reprezintă planul în formă grafică, extrem de utilă atunci când trebuie comunicate activitățile, ordinea lor și timpul necesar pentru fiecare. Ea este utilă la orice nivel al planificării, de la realizarea schiței planului de ansamblu, până la programarea sarcinilor individuale.

Capitolul 3: COMUNICARE. MUNCA ÎN ECHIPĂ

3.1. Conceptul de comunicare

Cu 2500 de ani în urmă, în Grecia antică apăreau primii germeni ai democrației. Cei care stăpâneau mai bine arta comunicării, se afirmau mai ușor în societate. Artă de a comunica convingător s-a numit retorică.

Fiecare om vorbește și scrie pentru a transmite celorlalți gândurile, sentimentele sau dorințele sale.

Limbajul este capacitatea cu care este înzestrat orice om pentru a învăța, a folosi un sistem de semne (gestica, mimica) și pentru a-și reprezenta lumea (imaginația).

Comunicarea este cea care permite stabilirea unei relații între persoane. Ea desemnează acțiunea de a comunica sau rezultatul acestei acțiuni.

Comunicarea umană poate fi:

- Verbală;
- Non-verbală;
- Interpersonală;
- Intrapersonală.

Tipurile de comunicare umană sunt:

1. **Comunicarea intrapersonală** - comunicare în și către sine;
2. **Comunicarea interpersonală** - comunicarea între oameni;
3. **Comunicarea de grup** - comunicarea între membrii grupurilor și comunicarea dintre oamenii din grupuri cu alți oameni;
4. **Comunicarea de masă** - comunicarea primită/folosită de un număr mare de oameni.

Comunicarea interpersonală este cea mai importantă formă de comunicare și cel mai des folosită. Oamenii nu pot evita acest tip de comunicare; existența lor socială depinde de abilitatea cu care pot angaja discuții cu alții. Viața de familie, relațiile cu prietenii, activitatea profesională, toate depind de această calitate.

Comunicarea interpersonală se referă la comunicarea față în față pentru a te înțelege pe tine și pentru a construi relațiile tale cu ceilalți. Pentru a realiza acest lucru trebuie dezvoltate capacitățile de autoanaliză, autocunoaștere, autoexpunere, precum și cunoașterea barierelor și factorilor perturbatori care îngreunează procesul comunicării. Oamenii trăiesc în comunitate în virtutea lucrurilor pe care le au în comun, iar comunicarea este modalitatea prin care ei ajung să dețină în comun aceste lucruri. Pentru a forma o comunitate sau o societate, ei trebuie să aibă în comun scopuri, convingeri, aspirații, cunoștințe, o înțelegere comună.

Comunicarea este cea care asigură dispoziții emoționale și intelectuale asemănătoare, moduri similare de a răspunde la așteptări și cerințe.

3.2. Niveluri de comunicare

1. verbal
2. paraverbal
3. nonverbal.

Acestea sunt reprezentate astfel:

- **nivelul verbal** (al cuvintelor) - doar 7% din totalul actului de comunicare;
- 38% - la **nivel paraverbal** (ton, volum, viteza de rostire);
- 55% - la **nivel nonverbal** (expresie facială, poziție, mișcare, îmbrăcăminte etc.)

Dacă între aceste niveluri nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficace.

Dacă însă între niveluri există contradicții, mesajul transmis nu va avea efectul scontat.

Percepția mesajelor

În cazul unei comunicări verbale, un individ poate fi atât **receptor** cât și **emittător**.

Pentru o bună comunicare **emittătorul** trebuie să respecte următoarele **cerințe**:

- ✓ să cunoască pregătirea și comportamentul receptorului;
- ✓ să pregătească atent mesajul;
- ✓ să-și supravegheze gesturile proprii;
- ✓ să folosească o tonalitate adecvată a vocii;

- ✓ să practice un debit adecvat;
- ✓ să antreneze receptorul în discuție;
- ✓ să verifice înțelegerea mesajului.

Cerințele pe care trebuie să le respecte **receptorul** sunt:

- ✓ să creeze o stare de spirit favorabilă ascultării;
- ✓ să participe la discuție;
- ✓ să-și concentreze atenția asupra esențialului;
- ✓ să-și exerseze corect memoria pentru a reține corect mesajul;
- ✓ să-și exerseze corect auzul;
- ✓ să acorde atenție timbrului vocii, gesturilor;
- ✓ să asculte atent ultima frază din mesaj care sintetizează ideile principale;
- ✓ să își supravegheze propriul limbaj al corpului;
- ✓ să folosească feed-backul pentru a verifica înțelegerea mesajului.

Caracteristicile temperamentale ale personalității

Cumpărătorul cu **temperament sangvin** este vioi, energic, optimist, sociabil, se adaptează ușor la situații noi de mediu și la diferiți oameni, este sigur pe el, îndrăzneț și rapid în luarea deciziei de cumpărare, dar nu acceptă cu ușurință sfaturile personalului din comerț.

Cumpărătorul cu **temperamenet coleric** este foarte nervos, își iese repede din fire, fiind nestăpânit, se decide imediat asupra cumpărăturii, dar nu suportă contrazicerile, acceptând destul de greu sugestiile vânzătorului.

Cumpărătorul cu **temperament flegmatic** este mai lent, calm, răbdător, cu mimică și gesturi mai puțin expresive, mai rezervat, nu-și exprimă vizibil gusturile și preferințele, chibzuind mult până ia decizia de cumpărare, pentru care acceptă sugestiile vânzătorului.

Cumpărătorul cu **temperament melancolic** este foarte sensibil, impresionabil, liniștit, nehotărât, având nevoie de sprijinul vânzătorului cu condiția ca acesta să fie delicat și plin de tact.

Caracterul este dimensiunea psihologică ce exprimă profilul psiho-moral al personalității și profilează câteva tipuri de consumatori:

- **consumatorul atotștiutor** se consideră competent în legătură cu orice produs, vrând să facă dovada acestei competențe; în acest caz, adoptarea unui comportament al vânzătorului din care să rezulte acordul său cu opinia consumatorului este o regulă general valabilă;
- **consumatorul econom** apreciază mai toate produsele în funcție de bugetul său bănesc, chibzuind îndelung până când se decide să cumpere, fiind foarte atent la prețul produsului, vânzătorul trebuie să insiste mai mult asupra calității produsului și nu asupra prețului;
- **consumatorul impulsiv** ia decizii de cumpărare în mod subit, fără să se gândească prea mult; el este impresionat de înfățișarea produsului, de marca lui și nu admite să fie contrazis;
- **consumatorul entuziast** este impresionat repede de un produs pe care îl laudă și îl admiră; vânzătorul trebuie să se alăture acestui entuziasm întărindu-i convingerea că a făcut o alegere bună.

3.3. Tehnici de comunicare interpersonală

Comunicarea interpersonală este comunicarea între oameni și prezintă următoarele avantaje:

- dă posibilitatea emițătorului să-și exprime ideile rapid și ușor;
- există posibilitatea controlului prin feed-back;
- se pot folosi tehnici persuasive, gesturi, mimică;
- există posibilitatea controlării fluxului informațional.

Mesajul verbal depinde de respectarea caracteristicilor comunicării verbale:

- claritate;
- acuratețe;
- empatie;
- sinceritate;
- relaxare;
- contact vizual;
- ținută;

Mesajul trupului depinde de poziția corpului. O poziție gârbovită afectează vocea în sens negativ.

Mesajul paraverbal depinde de volumul și tăria vocii, ton, viteză de rostire, zgomotul de fond, folosirea pauzei etc.

Turiștii nu-și doresc să le consume timpul cu lungi explicații, ei așteaptă de la dumneavoastră receptivitate, amabilitate, un limbaj clar și să folosiți cuvinte înțelese de toată lumea. Este important să alegeți momentul potrivit când să transmiteți informațiile sau mesajele.

Cum comunicăm?

- turiștii nu-și doresc să le consume timpul cu lungi explicații;
- turiștii așteaptă de la dumneavoastră să fiți atent și amabil, dar nu atât de vorbăreț ca să-i deranjați sau să se mire de ce nu vă vedeți de treabă;
- folosiți doar cuvinte înțelese de toată lumea. Nu încercați să impresionați, folosind cuvinte lungi sau de jargon;
- transmiteți mesajele la timpul potrivit. Găsiți momentul potrivit, când persoana căreia vă adresați poate acorda atenție la ceea ce aveți de comunicat;
- nu vorbiți în același timp în care și persoana respectivă vorbește sau când verifică sau transmite un mesaj, când folosește o mașină care face zgomot sau este urcată pe o scară;
- fiți atent la ce vi se răspunde. Priviți persoana direct în față, astfel veți înțelege mai bine ceea ce spune;
- cereți să se repete mesajul, dacă aveți impresia că nu ați reținut anumite aspecte importante ale problemei sau toate informațiile;
- recitiți un mesaj important;
- nu țipați și nu agitați brațele, crezând că astfel persoana cu care vorbiți vă va înțelege mai bine;
- vorbiți calm și cât puteți mai clar cu persoane care au deficiențe de auz sau care nu cunosc bine limba pe care o vorbiți.
- controlați-vă gesturile; dacă acestea sunt plăcute și folosite cu măsură, ele contribuie la înțelegerea mesajului;
- compuneți o listă cu 2-3 expresii pe care le folosiți curent la locul de muncă, în

relațiile cu clienții sau colegii și încercați să le redați în diferite moduri: cu viteză de vorbire mai mare sau mai mică (repezit sau normal), cu ton diferit (distant, calm), ritm diferit (alert, lent), timbru diferit (ascuțit, grav), accent pe diferite cuvinte și observați efectele, eventual cerând unui coleg sau prieten să comenteze exercițiul, adică să spună ce impresie îi face fiecare mod de expunere.

Comunicarea în situații speciale.

Mutarea oaspeților dintr-un spațiu de cazare în altul.

Acest lucru se poate face din mai multe motive:

- apariția unei defecțiuni în spațiul de cazare, care necesită mai mult timp pentru a fi remediată;
- dorința clientului de a-și schimba spațiul de cazare cu un altul de alte dimensiuni (spațios sau mai puțin spațios);
- dorința clientului de a-și schimba spațiul de cazare datorită unor nemulțumiri (este amplasat într-o zonă zgomotoasă, nu are balcon, nu este însoțit sau nu are vederea dorită);
- anunțarea în ultimul moment a prelungirii sejurului (pentru spațiul respectiv existând deja o rezervare confirmată pentru un client al casei).

În toate aceste situații, comunicarea recepției cu oaspeții este foarte importantă, trebuie să fie clară și politicoasă (cu scuze atunci când mutarea se face din vina unității) și cu o bună organizare a mutării clientului dintr-un spațiu de cazare în celălalt.

Defecțiuni apărute în spațiul de cazare

Defecțiunile apărute în spațiul de cazare în ziua precedentă, care nu au fost remediate, trebuie urmărite, iar dacă vor fi rezolvate în aceeași zi, trebuie avută în vedere efectuarea curățeniei în acea cameră și deblocarea ei de către recepție, în vederea utilizării.

Cerințele speciale ale clienților V.I.P. în structura de primire

V.I.P. "very important person", în traducere înseamnă "persoană foarte importantă". Din punctul de vedere al unei unități hoteliere, o persoană foarte importantă poate fi considerată:

- un om politic cunoscut;
- un cântăreț celebru;
- un sportiv renumit;
- un actor foarte cunoscut;
- o personalitate din domeniul științei sau culturii etc.

Fiecare structură de primire oferă un anumit protocol pentru V.I.P.-uri. Când acestea urmează să fie cazate, guvernanta este anunțată care spații le sunt repartizate și dacă face protocolul obișnuit sau sunt cerințe speciale.

Un turist V.I.P., în funcție de procedurile agreate, poate beneficia de:

- check-in devreme și check-out târziu (early check-in and late check-out), garantat;
- ziarul zilnic, la alegerea turistului;
- internet;
- serviciul de seară (turned down service), cu bomboană pe pernă;
- mașina hotelului să-l aducă sau să-l ducă la destinație;
- coș cu fructe, fursecuri, o sticlă de vin însoțită de o carte de vizită scrisă de mână și cu urarea "Bine ați venit!";
- un buchet de flori;

- diverse materiale sau obiecte personalizate, seturi de cameră pentru gimnastică (salteapentru yoga, greutatea diferite etc.).

3.4. Etica profesională

Etica profesională se raportează la: obiectul muncii, cumpărător, echipa de lucru, propria persoană etc.

Etica comunicării umane în raport cu cumpărătorul constă în servirea civilizată, amabilitate permanentă față de clienți, crearea condițiilor în care să se lucreze bine, organizat, rapid, cu un consum minim nervos.

Etica în raport cu echipa de lucru trebuie să cuprindă maximă înțelegere față de colegi, schimb de cunoștințe profesionale, de cultură generală, de experiență, întraajutorare și sprijin, disciplină exemplară pentru sarcinile profesionale.

Etica față de propria persoană presupune îndeplinirea acestei meserii frumoase și dificile cu mândrie, cu demnitate, fără falsă modestie, educarea prin voință, stăpânirea propriilor sentimente și manifestări, să nu manifeste exigențe prea mari față de cumpărători, și prea mici față de sine.

Soluționarea nemulțumirilor sau reclamațiilor oaspeților:

Trebuie discutat și analizat care a fost motivul reclamațiilor, cum puteau fi ele evitate, ce se mai poate face pentru a-l mulțumi pe client, pentru că, de regulă, clienții rețin și spun mai departe mai ales disfuncționalitățile, decât lucrurile plăcute pe care le-au văzut în structura respectivă, micile nemulțumiri rămânând mai puternic în memorie.

Soluționarea nemulțumirilor sau reclamațiilor oaspeților:

- fiți calmi. Meseria dumneavoastră este să îndreptați lucrurile, nu să vă eschivați, adică să evitați situațiile mai dificile;
- ascultați cu solitudine. Acordați atenție la tot ce spune clientul și clarificați toate detaliile importante. Nu-l întrerupeți, ați putea ajunge la concluzii greșite fiindcă nu ați auzit toate detaliile;
- mulțumiți turistului că v-a comunicat nemulțumirile sale. Asta este important întrucât majoritatea clienților nu se complică sau nu se încumetă să-și exprime nemulțumirile, dar pentru a nu avea în viitor astfel de experiențe neplăcute, nu vor mai reveni în acel hotel, ba mai mult, își vor avertiza și prietenii să nu vină;
- cereți scuze clientului. Este foarte important, chiar dacă credeți că nu dumneavoastră ar trebui să vă scuzați. Astfel, clientul observă că nemulțumirea lui este luată în serios și se va calma;
- luați măsuri ca lucrurile să fie îndreptate. Dacă nu e treaba dumneavoastră să rezolvați problema sau credeți că nu veți reuși s-o rezolvați, trebuie să explicați clientului ce veți face și apoi să transmiteți toate detaliile persoanei în sarcina căreia cade executarea. Nu vă eschivați și nu promiteți ceea ce nu puteți rezolva;
- verificați dacă totul s-a rezolvat, mai ales dacă ați transmis altcuiva sarcina. Luați măsuri ca această problemă să nu se repete, iar la nevoie cereți ajutorul șefului direct;
- țineți cont că un client care se plânge este supărat. Nu complicați situația prin faptul

că vă supărați sau vă enervați și dumneavoastră, și apoi sunteți prost dispus. Vorbiți calm și clar și încercați să nu uitați că problema se referă la o situație, și nu la persoana dumneavoastră.

Toate aceste relații de serviciu dintre lucrătorii aceluiași departament sau cu cei din alte

departamente sau cu turiștii reprezintă, dincolo de regulamente și instrucțiuni de serviciu, relații interpersonale și depind de personalitatea fiecărui lucrător.

3.5. Lucrul în echipă

În ultima perioadă se pune un accent tot mai mare pe lucrul în echipă, ceea ce presupune o comunicare de grup.

Grupul de muncă reprezintă minimum două persoane care realizează o activitate sau o acțiune comună.

Factorii care influențează eficiența grupului sunt:

- coeziunea;
- mărimea grupului;
- caracteristicile personale ale membrilor grupului;
- compatibilitatea membrilor;
- poziția grupului în ierarhia organizației;
- relațiile grupului cu organizația și comunitatea;
- natura sarcinii și gradul de dificultate al acesteia;
- mediul în care își desfășoară activitatea grupul;
- stilul conducătorului;
- relațiile de prietenie între membrii grupului;
- motivarea grupului în îndeplinirea obiectivelor;
- nivelul de participare al membrilor la activitățile grupului;

3.6. Comunicarea interdepartamentală și motivarea angajaților

Procesul și tipurile de comunicare în hotel

Pentru a-și putea îndeplini sarcinile la locul de muncă cât mai eficient și performant, toți angajații au nevoie de comunicare. Comunicarea este procesul care cuprinde ansamblul operațiilor de transmitere și primire a informațiilor și a sensurilor acestora.

Definirea procesului de comunicare nu poate fi redusă doar la aspectul de transmitere și recepție de mesaje, deoarece se omit astfel o serie de cauze, consecințe și semnificații. În concluzie, „comunicarea nu se referă numai la transmiterea mesajelor verbale, implicite și intenționate, ci include ansamblul proceselor prin care subiecții se influențează reciproc”.

Interacțiunea reciprocă presupune un proces în care comunicarea să circule în ambele sensuri. Exemplul elocvent în acest sens este relația care va exista în cadrul hotelului între sectorul de recepție și cel de etaj, care face posibilă exploatarea eficientă a camerelor și vânzarea produsului cazare la parametri calitativi corespunzători.

Comunicarea este o problemă care va influența și activitatea managerială din cadrul organizației. Ca atare, managerii trebuie să înțeleagă și să recunoască rolul vital al comunicării în cadrul organizației. Toate funcțiile manageriale sunt realizate cu ajutorul procesului de comunicare. Comunicarea este esențială atât pentru elaborarea deciziei, cât și pentru implementarea ei. Ea este o formă de comportament în cadrul organizației.

În primul rând, comunicarea va reprezenta principalul suport pentru realizarea coordonării sarcinilor. Întrucât în cadrul hotelului există o diversitate mare de sarcini de îndeplinit, este absolut necesară coordonarea, respectiv corelarea, unificarea și armonizarea tuturor activităților și eforturilor. Peter Drucker consideră că, indiferent de domeniul în care acționează un manager, eficiența activității lui în procesul de coordonare depinde de capacitatea sa de a comunica.

Interacțiunea directă și continuă cu clienții necesită din partea angajaților însușirea unor aptitudini de comunicare interpersonală. Pentru acest lucru managerii folosesc o serie de tehnici cu scopul de îmbunătățire a comunicării:

- ascultarea cu atenție a mesajului interlocutorului;
- evitarea emoțiilor puternice în momentul comunicării;
- planificarea mesajului ce se dorește a fi transmis;
- acordarea de atenție mesajului non-verbal;
- încercarea de a se pune în situația interlocutorului.

Abilitatea de a comunica eficient în cadrul echipei de lucru este necesară atât pentru expeditorul mesajului, cât și pentru destinatarul acestuia. În acest sens există câteva cerințe pentru a deține aptitudini de comunicare verbală:

- ascultatul efectiv;
- menținerea concentrării asupra mesajului;
- folosirea cuvintelor cheie ca repere;
- menținerea spiritului deschis pentru evitarea ideilor preconcepute;
- asigurarea unui feed-back și încurajarea expeditorului.

Tabelul nr.1. Cerințe și elemente vizate ale comunicării în echipa de muncă

<i>Cerințe</i>	<i>Ce vizează?</i>
Cui comunicăm? Cu cine comunicăm?	Identitatea și particularitățile celor cu care urmează a se comunica.
Ce comunicăm?	Informația sau esența mesajului pe care îl vom transmite.
Cu ce scop comunicăm?	Obiectivul final. Ce anume urmărim.
Când comunicăm?	Momentul potrivit comunicării.
Unde comunicăm?	Locul potrivit al comunicării.
Cum comunicăm?	Maniera corectă de realizare a comunicării.
Captarea atenției reprezintă succesul comunicării.	Interesele și preocupările celor cu care se comunică pentru integrarea lor în actul de comunicare.
Asigurarea confortului pe timpul comunicării.	Plăcerea celor cu care se comunică.

Calitatea, concizia și coerența mesajului sporește eficacitatea comunicării.	înțelegerea persoanelor cu care se comunică.
Modestia, politețea și curajul asigură succesul comunicării.	Sentimentele persoanelor cu care se comunică și respectul care se cuvine din partea acestora.
Implicarea persoanelor cu care se comunică asigură un dialog eficient.	Participarea conștientă și afectivă a persoanelor cu care comunicăm la contactul comunicat respectiv.
Simpatia în actul de comunicare constituie elementul care îl desăvârșește.	Rezonanța afectivă a persoanelor cu care se comunică, mobilizându-le la acțiuni.

Ascultătorul modifică stilul de ascultare în funcție de circumstanțe, optând pentru:

- ascultare atentă - concentrare bună și atenție;
- ascultare activă - încurajarea expeditorului și consolidarea înțelegerii;
- ascultare critică - verificarea și evaluarea informațiilor primite pentru a identifica semnele de neliniște.

Orice organizație își dezvoltă sisteme interne de comunicare astfel încât părțile sale componente să lucreze împreună și nu izolat. Astfel, elementele care se impun pentru realizarea eficientă a procesului de comunicare sunt:

- structură organizatorică care să permită comunicarea directă între compartimente;
- un sistem informațional și relațional care să permită coordonarea întregii activități.

Pentru ca procesul de comunicare să devină un mecanism eficient de coordonare și control a activităților și să creeze un climat de satisfacere a nevoilor impuse de procesul decizional trebuie să asigure atingerea următoarelor obiective:

- informarea corectă și la timp a angajaților;
- formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora și transmiterea către cei interesați;
- vehicularea directă, imediată și nealterată a ideilor, propunerilor și nemulțumirilor;
- adoptarea deciziilor și transmiterea acestora;
- evaluarea performanțelor obținute

Managerii au la dispoziție trei mari **tipuri de comunicare**:

1. Comunicarea verbală - orală - este cea mai des utilizată în activitatea managerială și îmbracă forma comunicării față în față sau la telefon. Asigură, la nivelul organizației, eliminarea caracterului formal al comunicării, dar pentru a fi eficientă necesită o bună organizare, sistematizare a codificării și decodificării, precum și a transmiterii mesajului și adaptarea la capacitatea de înțelegere a interlocutorului.

2. Comunicarea scrisă primește caracterul formal prin documentele, rapoartele și mesajele scrise care circulă în cadrul organizației. Însă, comunicarea scrisă este eficientă în situațiile în care se impune distribuirea informației la un număr mare de oameni din companie, când subunitățile sunt dispersate teritorial sau când este necesară înregistrarea informațiilor comunicate.

3. Comunicarea comportamentală - limbajul non-verbal - se bazează pe mimică, gesturi, postura corpului, limbajul spațiului și a timpului. Toate acestea oferă un imens bagaj de informații care pot fi exploatate în raporturile manageriale.

Aceasta este calea dezvoltării unei organizații.

4. Comunicarea dintre compartimentul de front-office și celelalte compartimente

Departamentul de front-office va juca, în cadrul hotelului, un rol de pivot în furnizarea de ospitalitate clienților. Întrucât clienții se vor adresa în primul rând recepției pentru obținerea de informații cu privire la serviciile oferite de hotel sau eventualele neclarități și reclamații, este necesar ca la nivelul acestui departament să se colecteze și înregistreze majoritatea informațiilor care prezintă interes pentru clienți. De asemenea, departamentul trebuie să dezvolte proceduri de distribuire a informațiilor la nivelul celorlalte departamente pentru a putea fi realizate activitățile necesare prestării serviciilor la un standard de calitate superior.

Tabelul nr.2. Relațiile de comunicare în cadrul front-office-ului

<i>Subsector</i>	<i>Transmitere informații la recepție</i>	<i>Document</i>	<i>Transmitere de informații de la recepție</i>	<i>Document</i>
Rezervări	Situația rezervărilor	Planning-ul rezervărilor	Rezervări făcute direct la recepție, disponibilități de rezervare, modificări, anulări	Fișa de rezervare, corespondența
Concierge	Depozitarea temporară a bagajelor, prestarea unor servicii cu plată	Bon de servicii	Sosirile și plecările clienților, comenzile pentru servicii suplimentare	
Casierie	Clienți insolvabili, discrepanțe între serviciile consumate și soldul de plată	Evidență plăți restante	Soldul clientului, plecări anticipate, modalități de plată	Situația conturilor
Centrala telefonică	Tarifele și taxele, serviciile telefonice, de fax, transmiterea de mesaje pentru client	Bonuri pentru convorbiri telefonice, faxuri, formularul de mesaje	Comenzi telefonice, solicitări de numere de telefon, transmiterea de mesaje clienților	Situația costurilor cu serviciile telefonice

Comunicarea cu departamentul de vânzări

În general, departamentul de marketing-vânzări se bazează pe departamentul frontoffice în obținerea unor informații legate de clienți și cazarea acestora în cadrul hotelului. În acest sens, departamentul front-office organizează o bază de date cu istoricul clienților în care sunt înregistrate date cu privire la: durata de ședere, frecvența de cazare, modalitatea de rezervare, totalul cheltuielilor, formele de plată, nevoile speciale pe perioada de cazare etc.

Aceste informații sunt extrem de importante la nivelul departamentului de marketingvânzări în vederea realizării unor pachete speciale de servicii, pentru stabilirea strategiei de prețuri diferențiate și a strategiei de promovare.

O altă colaborare între cele două departamente mai este necesară pentru rezolvarea unor cereri speciale de achiziționare a serviciilor furnizate de hotel, cum sunt organizarea de evenimente speciale (nunți, recepții) sau reuniuni (conferințe, seminarii, întâlniri de afaceri), în acest caz cererile se primesc direct de către departamentul marketing-vânzări și, pentru a putea răspunde acestor cereri, este necesar să se comunice cu departamentul front-office în vederea stabilirii

disponibilității cazării și a serviciilor de alimentație.

Comunicarea cu serviciul de etaj

Comunicarea are ca primă problemă statutul camerelor eliberate în vederea ocupării lor imediate. Alte detalii se referă la numărul de ocupanți ai camerelor, securitatea cazării și diversele cereri ale clienților la nivelul camerei (șampon, pastă de dinți, echipamente electrice etc). Într-un hotel care nu dispune de un soft computerizat pentru gestiunea capacității, raportarea statutului camerelor se va face printr-o comunicare directă între angajații recepției și cei ai serviciului de etaj. La sfârșitul zilei departamentul serviciului de etaj va realiza raportul statutului camerelor care va fi trimis la recepție în vederea pregătirii de către angajații de aici a activităților de cazare din ziua următoare. În mare parte planificarea și coordonarea activităților serviciului de etaj se va baza pe planificarea ocupării camerelor, un raport săptămânal pe care îl pregătește departamentul front-office în care sunt indicate plecările și sosirile așteptate, numărul de clienți walk-in prognozați și numărul mediu de camere ocupate pentru fiecare zi. Aceste informații sunt necesare pentru a realiza planificarea muncii angajaților din serviciul de etaj.

Comunicarea cu departamentul alimentație

Este din nou o relație esențială pentru a asigura satisfacția clienților. Cea mai mare parte a comunicării se bazează pe transferul de informații de la un departament la altul într-o formă cât mai exactă. Departamentul de alimentație raportează volumul cheltuielilor realizate de clienți pentru a putea fi trecute în fișa de cont și încasate în momentul de checkout.

De asemenea, departamentul primește raportul noilor sosiți în hotel, pentru a putea organiza activitatea de servire a micului dejun și prognoza ocupării camerelor pentru a-și putea prognoza vânzările la nivelul fișelor de cont ale clienților și la nivelul clienților „la liber”. O activitate importantă care va implica ambele departamente este organizarea de evenimente. În cadrul acestei activități departamentul de alimentație trebuie să furnizeze informații front-office-ului legate de ziua și ora la care va avea loc evenimentul. De asemenea, cei de la front-office vor asigura furnizarea de informații participanților la eveniment și le va oferi posibilitatea de a se caza în hotel sau de a achiziționa și alte servicii complementare. Personalul de la recepție va avea ca sarcină pregătirea avizierului din holul hotelului cu prezentarea tuturor activităților programate la nivelul evenimentului, programarea lor ca timp și spațiu.

Comunicarea cu departamentul tehnic

În general, comunicarea între cele două departamente are la bază furnizarea unor servicii de întreținere în cadrul camerelor sau a hotelului. De aceea, personalul departamentului tehnic trebuie să cunoască statutul camerelor înainte de a intra în cameră și de a rezolva problema tehnică apărută. Este necesară o comunicare eficientă între cele două departamente pentru a găsi împreună soluții la unele probleme care tind să afecteze foarte mult disponibilitatea cazării. De asemenea, rezolvarea rapidă a unor probleme tehnice în momentul în care camera este ocupată va contribui la furnizarea de satisfacție clienților pe durata șederii.

Comunicarea cu departamentul de resurse umane

Departamentul de resurse umane se poate baza în activitatea de recrutare a personalului pe ajutorul și informațiile furnizate de departamentul front-office. Persoanele interesate de un loc de muncă în cadrul hotelului se vor adresa în primul rând recepției, unde vor fi direcționate spre echipa de recrutare. De aceea, departamentul de front-office trebuie să fie capabil să ofere informații legate de această activitate și să efectueze, uneori, sub direcționarea departamentului de resurse umane, activități de recrutare și selecție a personalului.

Tabelul nr.3. Relațiile de comunicare ale front-office-ului cu alte departamente

<i>Transmiterea de informații de la recepție</i>	<i>Document</i>	<i>Compartiment</i>
Informații despre clienți, rezervări, opinii ale clienților	Fișier clienți Planning-ul rezervărilor Chestionar de opinie	Marketing-vânzări
Situația camerelor, sosiri și plecări ale clienților, comenzi de servicii suplimentare, reclamații, solicitări și preferințe ale clienților	Diagrama camerelor Lista sosirilor și plecărilor Fisa de comandă	Serviciul de etaj
Numărul de clienți, sosiri și plecări pe tipuri de aranjamente (cu mic dejun, demipensiune, pensiune completă), rezervări de mese, comenzi room-service, organizare de mese festive	Lista sosirilor și plecărilor Lista pentru mic dejun Tichet pentru masă Contracte pentru grupuri Situația rezervărilor pentru mese festive	Alimentație
Statutul camerelor, defecțiuni apărute în camere și în spațiile comune, reclamații ale clienților, solicitări de întreținere a echipamentului din recepție	Diagrama camerelor Registrul defecțiunilor	Tehnic
Situația rezervărilor, lista sosirilor pe categorii de clienți, informații despre clienți, rapoarte și statistici	Planning-ul rezervărilor Cardex Raportul de gestiune Statistici periodice	Compartimente generale

În cadrul organizației informațiile și fluxurile informaționale formează un sistem integrat, care integrează toate părțile componente ale organizației, numit și sistem informațional. Acesta reprezintă totalitatea metodelor, procedeele, tehnicilor și mijloacelor, privite ca un ansamblu integrat prin care se asigură înregistrarea, transmiterea, circulația, prelucrarea, valorificarea și stocarea informațiilor menite să ajute la planificarea și îndeplinirea obiectivelor organizației. Sistemul informațional al managementului permite, alături de comunicare, cunoașterea permanentă a informațiilor în momentul desfășurării activităților, pentru a se analiza în mod critic procesele ce au loc și a se putea interveni în mod operativ asupra lor.

Sistemul informațional specific front-office-ului este alcătuit din:

- **Fișa/formularul de rezervare** - este documentul în care se înregistrează datele referitoare de o cerere de rezervare a unui client individual sau a unui grup. El va include: numele clientului, data sosirii, data plecării, durata sejurului, numărul de camere, tipul camerei, tariful, modalitatea de plată, tipul cărții de credit, numărul comenzii de rezervare, numărul de telefon/fax, modalitatea de rezervare etc.
- **Situația/planning-ul rezervărilor** - se întocmește pe baza cererilor de rezervare primite de hotel și cuprinde situația alocărilor de camere din fiecare zi pentru o perioadă mai lungă de timp.
- **Diagrama/statutul camerelor** - este utilizat pentru exploatarea eficientă a camerelor și pentru asigurarea disponibilității acestora într-o perioadă cât mai scurtă de timp. Se întocmește la nivelul recepției și se transmite, la prima oră, serviciului de etaj și serviciului tehnic.
- **Lista sosirilor și plecărilor** - cuprinde prognoza zilnică a clienților așteptați să realizeze check-in sau check-out.
- **Fișa de cont a clientului** - pentru clienții individuali evidențiază, pe cameră și pe client serviciul de cazare, alte servicii consumate, plățile efectuate, soldul, modalitatea de plată. Se întocmește la recepție sau casierie, pe baza datelor din fișa clientului și stă la baza întocmirii notei de plată.
- **Guest history** - cuprinde informații despre clienții care au stat în hotel: date personale și alte informații despre sejur, tipul camerei, modalitatea de plată, preferințe, solicitări

speciale etc.

- **Bonul de servicii** - este întocmit pentru servicii complementare, cu plată, prestate de departamentele hotelului.
- **Nota de plată** - se întocmește în momentul în care clientul achită contravaloarea serviciilor de care a beneficiat.
- **Raportul de gestiune** - se întocmește zilnic pe baza datelor operative și contabile și cuprinde următoarele informații: capacitatea de cazare, capacitatea ocupată, soldul de plată inițial, valoarea cazării și a serviciilor suplimentare, total de plată, total încasări.

Motivarea angajaților

Funcția de coordonare și organizare implică, din partea managerilor, și antrenarea resursei umane în realizarea obiectivelor cu atingerea unui nivel de performanță dorit. Astfel, la îndeplinirea funcției de antrenare-motivare a angajaților, managerii organizației au sarcina de a-i determina pe subordonați să înțeleagă că utilizându-și cât mai bine propriul potențial pot să contribuie în același timp și la îndeplinirea obiectivelor proprii și organizaționale.

În acest sens managerii trebuie să înțeleagă următoarele aspecte:

- Membrii organizației îndeplinesc diferite roluri care le marchează nevoile și comportamentul;
- Fiecare membru are o individualitate unică, prin care se distinge de ceilalți, potențial, interese, ambiții, comportament, astfel că devine necesar să se trateze diferențiat angajații;
- Relațiile șef-subaltern trebuie să fie guvernate de principiul loialității;
- Fiecare membru al organizației trebuie tratat diferit în funcție de personalitatea sa: caracter, temperament, cunoștințe, aptitudini etc.

Fundamentul antrenării îl constituie motivarea. Conceptul de motivare, în contextul său managerial, reprezintă ansamblul factorilor și forțelor individuale care sunt responsabile de realizarea unor acțiuni, niveluri de performanță sau de perseverență a angajaților la locurile de muncă.

Întrucât performanțele unei organizații reprezintă suma performanțelor individuale ale angajaților, iar performanța individuală depinde de motivația, capacitatea profesională și imaginea pe care o are angajatul despre locul său de muncă, rezultă importanța care trebuie acordată acestei funcții în vederea îmbunătățirii nivelului de performanță organizațională.

Astfel, în cadrul unei organizații, prin motivare se înțelege procesul prin care managerii orientează și focalizează eforturile, energiile personalului din subordine în direcția utilizării cu un maximum de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația.

În urma studierii comportamentului uman în muncă s-a ajuns la concluzia că procesul motivațional are în componență următoarele elemente:

1. Motivele sunt resimțite ca expresie a nevoilor și așteptărilor umane.

Nevoile reprezintă lipsurile pe care o persoană le resimte la un moment dat.

Așteptările sunt credințele oamenilor în existența unor șanse ce pot fi obținute pe baza unui anumit nivel de efort.

În concluzie, pentru a realiza o motivare eficientă într-o organizație este necesar să cunoaștem sistemul de nevoi și de așteptări ale angajaților.

2. Comportamentul individual poate fi influențat de o serie de factori sau stimulente, în funcție de natura lor și de posibilitatea de a îndeplini anumite categorii de nevoi, factorii sau stimulentele pot fi:

- stimulentele economice sau recompensa extrinsecă îmbracă o formă materială, fiind administrate din exteriorul organizării muncii: salariul, primele, timpul liber, facilitățile diverse;

- factorii motivaționali intrinseci includ satisfacțiile oferite de natura muncii, de genul interesului față de postul ocupat, carieră, propria dezvoltare profesională;
- factorii motivaționali relaționali se manifestă sub forma satisfacțiilor legate de prietenie, muncă în echipă, dorința de afiliere și de statut social

3. Scopul sau obiectivele individuale legate de exercitarea sarcinilor postului de muncă și a performanțelor atinse.

4. Feed-back-ul este răspunsul obținut de individ și poate fi pozitiv sau negativ.

În caz de răspuns negativ, comportamentul individual se poate materializa prin frustrare sau poate lua forma agresiunii, regresiei, fixației etc.

În caz de răspuns pozitiv, angajatul va dezvolta un comportament activ-constructiv, de identificare a cauzei blocajului ce duce la obiectivele stabilite și de eliminare a acesteia sau activ de compromis, care presupune înlocuirea obiectivului individuale.

Modalitățile prin care managerii pot interveni pentru motivarea personalului se grupează în funcție de natura mijloacelor și circumstanțele aplicării lor, astfel:

Motivația pozitivă - presupune stimularea angajaților prin generarea de satisfacții personale în strictă legătură cu rezultatele obținute.

Motivarea negativă - este bazată pe amenințare, pedeapsă, dojana, presupune amenințarea cu reducerea satisfacțiilor dacă nu se realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate, în funcție de natura stimulentei:

Motivarea intrinsecă - generată de relația directă dintre angajat și sarcinile de muncă, aceasta fiind, de obicei, autoaplicată.

Motivarea extrinsecă - generată de mediul de muncă extern sarcinile de muncă, este aplicată de obicei de către manager.

Teoriile motivației

Modelul motivațional al lui Maslow

Unul dintre primii oameni de știință în domeniul comportamentului organizațional, care a conștientizat și sensibilizat managementul asupra complexității nevoilor umane și a efectului lor asupra motivării, a fost Abraham Maslow.

Potrivit lui Abraham Maslow, părintele modelului, nevoile umane pot fi împărțite în două mari grupe: nevoi de ordin inferior, care includ nevoile fiziologice, securitatea și afilierea socială și nevoi de ordin superior, care includ nevoile de stimă și autodepășire. În timp ce nevoile de ordin inferior sunt deosebite privind bunăstarea fizică și socială, nevoile de ordin superior reprezintă dorințele persoanei de dezvoltare și creștere psihologică. Maslow a intuit că marea diversitate a nevoilor umane poate fi clasificată în cinci categorii fundamentale sau de bază:

1. Nevoile fiziologice sunt esențiale pentru supraviețuire. Acestea includ: hrana, apa, aerul, odihna, locuința și sexul.

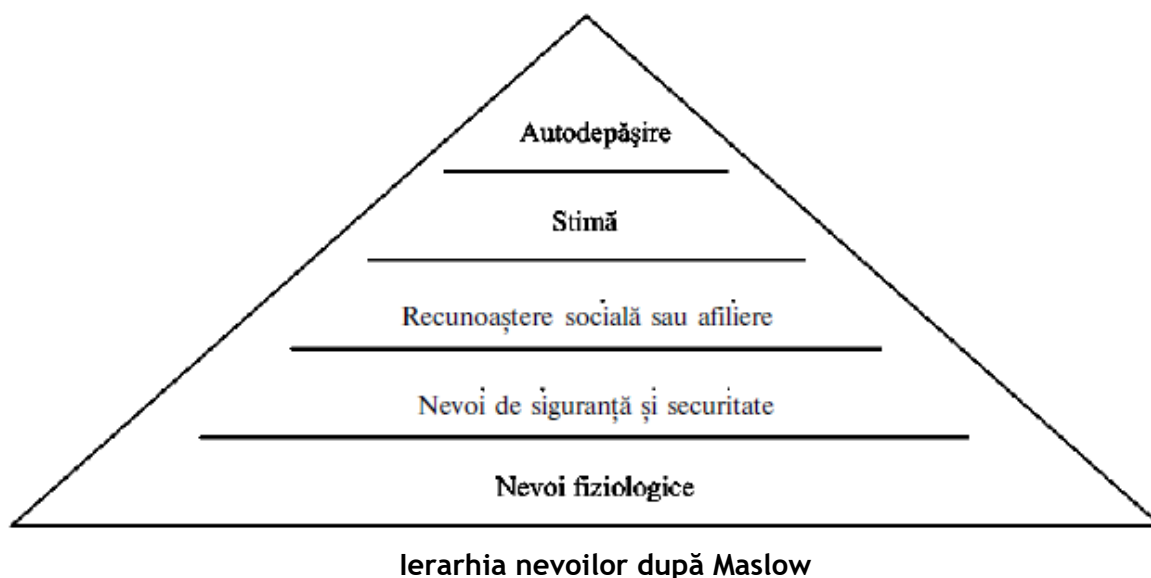
2. Nevoile de siguranță și securitate includ nevoi de protecție împotriva amenințărilor fizice și psihice ale mediului și încrederea că nevoile fiziologice vor fi atinse, asigurate în viitor. Cumpărarea unei polițe de asigurare sau căutarea și găsirea unei slujbe sigure și cu o bună perspectivă de pensionare sunt manifestări ale nevoilor de securitate.

3. Nevoile sociale, uneori numite și nevoi de afiliere, includ un sentiment de apartenență a existenței acceptate de către alții, de interacțiune socială și de primire a afecțiunii și a sprijinului celorlalți.

4. Nevoile de stimă includ: autorespectul/respectul față de sine, realizarea, competența, respectul altora, recunoașterea ș.a.

5. Nevoile de autodepășire includ, în special, dorințele și nevoile potențiale și permanente

ale fiecăruia dintre noi de a crește, de a ne dezvolta ca personalitate multilaterală.



Capitolul 4: SISTEME INFORMATICE ÎN ACTIVITATEA HOTELIERĂ

T&C NET este reprezentantul pentru Romania al SoftBrands Hospitality si este prezenta pe piata romaneasca inca din 1992. Consultantii firmei sunt specialisti in sectorul IT si turism, combinatia ideala care asigura succesul implementarii solutiilor software in industria hoteliera.

T&C NET este unul din liderii pe piata romaneasca in distribuirea si implementarea de solutii IT pentru industria hoteliera (hoteluri si lanturi hoteliere, restaurante etc.). T&C NET este specializata in implementarea de sisteme de gestiune (Property Management Systems) pentru acest sector de piata, beneficiind atat de experienta echipei romanesti, cat si de cea a partenerilor internationali.

T&C NET este reprezentantul pentru Romania al SoftBrands Hospitality si este prezenta pe piata romaneasca inca din 1992. Consultantii firmei sunt specialisti in sectorul IT si turism, combinatia ideala care asigura succesul implementarii solutiilor software in industria hoteliera.

T&C NET ofera multiple solutii personalizate pentru cerintele fiecarui client in parte, astfel incat acestia sa se poata concentra pe imbunatatirea managementului hotelului sau restaurantului pe

care îl administrează.

Soluțiile informatice oferite acoperă funcții cheie ale recepției, rezervărilor, restaurantului și departamentului contabil, punând accentul pe noile tehnologii disponibile. Consultanții T&C NET sunt experți care lucrează îndeaproape atât cu managerii proprietății, cât și cu operatorii sistemelor din toate departamentele hotelului sau restaurantului. Consultanții noștri evaluează, proiectează și implementează soluțiile IT lucrând direct cu clienții în întâmpinarea cerințelor acestora.

Medallion PMS - Sistem de gestiune hoteliera.

Medallion Property Management System este sistemul de gestiune hoteliera în varianta Windows ce cuprinde toate modulele necesare desfășurării activității într-un hotel (de la mai puțin de 30 de camere până la hoteluri cu peste 1000 de camere)

Soluția de management hotelier ideală pentru hoteluri și lanțuri hoteliere

Sistemul Medallion PMS oferă o soluție software pentru administrarea integrată și facilă a tuturor operațiunilor hotelului dumneavoastră fiind flexibil, intuitiv și ușor de instalat și configurat. O caracteristică esențială a sistemului este funcția sa de rezervări, care folosește o reprezentare grafică a proprietății, detaliată după Planul Camerelor, Tipul Camerelor și ecranele de Rezervări. Această soluție este ideală pentru hotelurile care preferă un sistem intuitiv care să reproducă grafic caracteristicile proprietății dumneavoastră.

Flexibilitatea nelimitată a sistemului Medallion vă ajută să maximizați eficacitatea operațiunilor dumneavoastră. Medallion se pliază nevoilor dumneavoastră, indiferent că administrați un singur hotel sau un lanț de moteluri de exemplu.

Caracterizat prin operațiuni simple care nu necesită folosirea mai multor ecrane simultan, Medallion este destinat în special personalului hotelier care nu dispune de timpul necesar pentru traininguri sofisticate și de lungă durată. Medallion vă oferă posibilitatea de a lucra așa cum doriți dumneavoastră, punându-vă la dispoziție detalii cum ar fi tarife de sezon, rezervări de familie, note de plată nelimitate pentru client și cameră, secțiuni rezervate agenților de turism, modalități de plată diverse, etc. Datorită ușurinței în utilizare o singură persoană poate executa orice funcție în sistem totuși într-un timp extrem de scurt ramanându-i astfel timp pentru a se ocupa alte activități hoteliere.

Sistemul Medallion este integrat cu programele Microsoft Office Word, Excel, Outlook etc., ceea ce oferă posibilitatea ca toate datele continuate în sistem să poată fi reproduse în formate flexibile și ușor de înțeles. Sistemul vă ajută să folosiți eficient informația și să vă îmbunătățiți potențialul afacerii.

Orice informație necesară se poate obține rapid datorită designului intuitiv al sistemului. Cu un singur mouse click puteți verifica informațiile despre clienții hotelului, notele de plată, ocuparea camerelor etc. Sistemul îmbunătățește de asemenea productivitatea biroului de contabilitate prin posibilitatea de a opera mai multe aplicații simultan.

Datorită ușurinței în utilizare este perfect pentru piața forței de muncă din sectorul hotelier, piața caracterizată de fluctuații de personal. Sistemul necesită foarte puține ore de școlarizare chiar și pentru un utilizator neexperimentat. Designul familiar face ca orice informații despre clienți, note de plată, disponibil camere și grad de ocupare să fie găsite foarte ușor. Medallion PMS ajută în optimizarea rezervărilor, evaluând inteligent obiceiurile clienților pentru a putea crea campanii de marketing eficiente și pentru a preîntâmpina și răspunde cu succes diverselor cereri ale clienților, aceștia revenind mereu în hotel.

Medallion Property Management System cuprinde toate modulele necesare informatizării departamentului Front Office:

- Rezervări (individuale și de grup)
- Planning grafic de rezervare
- Managementul tarifelor
- Istoric clienți (individuali, companii, agenții de turism)
- Modul grupuri

- Note de plata si facturare clienti
- Conectivitate cu suita MS Office
- Confirmari automate (e-mail)
- Rapoarte predefinite (zilnice / lunare / anuale)
- Rapoarte statistice si de prognoza
- Modul comisioane agentii de turism
- Modul control sistem
- Tarife si scheme tarifare multi-currency
- Interfatare cu alte sisteme din hotel
- Rapoarte de inchidere de zi (Night Audit)
- Numar nelimitat de servicii si plati
- Program fidelizare bazat pe cumul de puncte
- Rezervari on-line
- Modul Business Intelligence
- Modul Central Reservation System (pentru lanturi hoteliere)
- Web Booking Engine
- Sistem rezervari on-line
- Web Booking Engine - Sistem rezervari on-line pentru hoteluri
- Sistem de rezervari on-line pentru hoteluri si lanturi hoteliere

Web Booking Engine este un sistem de rezervari ce poate fi integrat in propriul site al unui hotel sau lant hotelier fiind totodata in permanenta legatura cu sistemul de gestiune hoteliera Medallion. Interfata complexa dintre WBE si Medallion PMS permite un control strict al tarifelor si al disponibilului de camere permitand clientilor sa rezerve orice tip de camera in functie de buget sau disponibilitate.

Instalarea si modul de lucru al WBE raman la fel indiferent daca se aplica unui hotel sau unui lant hotelier. Astfel clientii au posibilitatea de a-si alege dintre camerele unui singur sau mai multor hoteluri.

In functie de profilul fiecaruia clientii pot beneficia de promotii, tarife speciale sau pot acumula puncte de fidelitate toate acestea fiind posibile datorita modulului "Profile Management".

O data rezervarea facuta, confirmarea este trimisa automat pe mail catre client. Aceasta poate modifica sau anula rezervarea in functie de politica stabilita de hotel.

Caracteristici Web Booking Engine

- mono/multiproprietate
- rezervari in timp real
- disponibil camere in timp real
- confirmari e-mail automate
- actualizare automata in Medallion PMS
- profil clienti
- control al tarifelor
- costuri minime de instalare si intretinere
- amortizare rapida a costurilor

Sistemul de rezervari on-line WEB Booking Engine produs de SoftBrands este solutia ce va permite clientilor crearea de rezervari direct din site-ul hotelului sau lantului hotelier in sistemul de gestiune hoteliera MedallionEasyLyn

Sistem PABX

EasyLynq este un sistem de taxare si management al centralelor telefonice, care interfatat cu modulele sistemului de gestiune hoteliera ofera o gama larga de functii: wake-up, name display, bar/unbar, message.n.

EasyLynq - Sistem PABX - taxare si management centrale telefonice

EasyLynq este un sistem de taxare si management al centralelor telefonice, care interfatat cu modulele sistemului de gestiune hoteliera ofera o gama larga de functii:

- Numar nelimitat de interioare telefonice
- Wake-up automat
- Mesagerie pana la 330 de caractere
- Incarcare articole minibar si spalatorie
- Blocare acces extern
- Modificarea statusului camerei
- Multi-complex
- Afisare nume client hotel
- Functie "Nu deranjati"
- Status VIP
- Interfata cu Medallion PMS

Capitolul 5: NOȚIUNI DE IGIENĂ, NORME DE PM ȘI PSI

Cuvantul **igiena** deriva de la Hygeia, care in mitologia greaca era zeita sanatatii, fiica lui Asklepios (Esculap la romana), zeul vindecator al bolilor si simbol al medicinei curative.

Stiinta igienei este una din cele mai vechi ramuri ale medicinei si a avut intotdeauna ca scop prevenirea imbolnavirilor si pastrarea sanatatii oamenilor, spre deosebire de ramurile clinice, care au ca obiect principal studiul bolii, a proceselor patologice, in scopul vindecarii bolnavilor.

Igiena poate fi definita ca fiind stiinta sanatatii populatiei, a pastrarii si perfectionarii sanatatii oamenilor, a colectivitatilor umane si, de aceea ea este disciplina de baza a medicinei preventive, profilactice si in acelasi timp disciplina de baza a medicinei colectivitatii.

Obiectul de studiu al igienei consta in:

- cercetarea factorilor de mediu naturali, sociali si actiunea lor asupra sanatatii oamenilor;
- consecintele sanitare si ecologice produse prin actiunile omului asupra factorilor de mediu;

- capacitatea de adaptare a omului și a colectivitatilor la mediul ambiant în continua schimbare. Igiena elaborează norme și legi sanitare, măsuri de asanare și profilaxie care să fundamenteze un mediu igienic de viață.

Scopurile igienei sunt:

- pastrarea sănătății și perfecționarea ei la nivelul individului și a colectivității umane;
- ridicarea rezistenței organismului;
- prelungirea duratei medii de viață a populației;
- prelungirea duratei biologice active a vieții.

Medicina muncii studiază:

- influența și care o exercită factorii de muncă asupra organismului și a stării de sănătate;
- îmbolnăvirile profesionale cauzate în exclusivitate sau preponderent prin acțiunea asupra organismului a noxelor profesionale;

Prin noxe profesionale se înțeleg factorii patogeni (nefavorabili) ce pot să apară în anumite situații în procesul muncii sau datorită unor condiții sanitare neprielnice considerate ca factori de risc. Eliminarea sau limitarea noxelor, împreună cu respectarea condițiilor sanitare optime, constituie o latură importantă a profilaxiei.

Măsurile luate pentru aplicarea în practică a regulilor de igienă poartă denumirea de măsuri sanitare. Prin aplicarea lor se realizează obiectivele și scopurile igienei.

Obiectivul principal al igienei este sănătatea.

Organizația Mondială a Sănătății definește sănătatea ca o bunăstare fizică, mintală și socială a oamenilor.

Bunăstarea fizică presupune:

- asigurarea de condiții sociale și sanitare pentru o creștere și dezvoltare somatică armonioasă;
- integritatea și buna funcționare a organelor;
- bună condiție motorie;
- bună capacitate de acțiune;

Sănătatea mintală este aptitudinea de a stabili relații armonioase cu mediul înconjurător. Pentru a favoriza dezvoltarea liberă a personalității umane sunt necesare condiții sociale pentru integrarea corespunzătoare a omului în grupul și în comunitatea de viață în care trăiește.

Starea de sănătate îi conferă omului o capacitate dinamică de adaptare, în limite fiziologice, la mediul înconjurător în continua schimbare. Când organismul nu reușește să se adapteze la mediu, apare starea de boală.

Sănătatea este rezultatul interacțiunii permanente dintre om și mediu, a interacțiunii factorilor ereditari, de mediu și comportamentali.

În menținerea și promovarea sănătății, ca și în apariția bolii intervin două categorii de factori:

- factori endogeni, genetici;
- factori exogeni din mediul fizic, biologic și social: regimul de viață, regimul alimentar, igiena locuinței, igiena muncii, fumatul, alcoolismul, sedentarismul.

Obiectivul esențial al igienei este profilaxia.

Notiunea de profilaxie cuprinde notiunile teoretice și măsurile practice care contribuie la păstrarea, promovarea și desăvârșirea sănătății oamenilor și la prevenirea îmbolnăvirilor sau a implicațiilor lor.

În păstrarea sănătății și prevenirea îmbolnăvirilor se disting două categorii de măsuri profilactice : primare și secundare.

Măsurile profilactice primare au ca scop păstrarea sănătății și prevenirea îmbolnăvirilor oamenilor sănătoși, în special colectivității. Măsurile profilactice primare cuprind elemente minim necesare pentru realizarea unui regim igienic de viață și de muncă.

Acestea sunt:

- aprovizionarea igienică cu apă;
- combaterea poluării;
- alimente salubre;
- condiții igienice de locuit;
- salubritatea localităților;
- condiții igienice de muncă;
- desprinderi igienice;
- vaccinari;

Măsurile profilactice secundare au ca scop:

- depistarea precoce a îmbolnăvirilor;
- prevenirea agravării și complicațiilor bolii;
- scurtarea duratei îmbolnăvirilor;

Metodele de lucru ale profilaxiei.

Pentru a cunoaște calitatea factorilor de mediu se utilizează metode fizice, biofizice, biochimice, toxicologice, biologice, microbiologice, tehnico-sanitare.

Pentru a evidenția influența factorilor de mediu asupra organismului se utilizează metode de exploatare funcționale, metode clinice, fiziologice și imunologice.

Măsurile elaborate de igienă se adresează atât mediului înconjurător, cât și populației. Măsurile care se adresează mediului înconjurător se numesc măsuri de asanare, iar cele care se adresează populației se numesc măsuri profilactice. Acestea din urmă sunt: vaccinari, vitaminizări, control medical la angajare, control medical periodic al populației, elaborarea de norme sanitare.

Prin norme sanitare se înțeleg parametrii igienici de viață și muncă, cu rol în păstrarea sănătății oamenilor și în prevenirea efectelor nocive ale factorilor de mediu și asupra sănătății.

Igienă muncii este ramura medicinei umane care studiază legătura dintre om și mediul înconjurător și normele de păstrare a sănătății în procesul muncii.

În domeniul igienei muncii sunt elaborate reguli de apărare a sănătății omului și modalități de aplicare a lor. Agenții nocivi sau noxele (agenți cu acțiune dăunătoare asupra omului) provoacă: reducerea capacității de muncă, slăbirea rezistenței organismului, bolile profesionale, vătămările grave, șocurile termice, asfixiile, lipotimiile, etc.

Legislația privind igiena și normele de protecție a muncii în conformitate cu specificul locului de muncă

Protecția muncii este ansamblul de acțiuni și măsuri care au ca scop asigurarea celor mai bune condiții de muncă și prevenirea accidentelor de muncă sau a îmbolnăvirilor profesionale.

Protecția muncii este reglementată prin următoarele acte normative: Constituția României, Legea protecției muncii, Hotărârile Guvernului, Normele de protecție a muncii, Standardele de protecție a muncii, etc.

Măsurile de protecție a muncii au caracter de lege și sunt obligatorii pe tot teritoriul României. Nerespectarea lor poate atrage sancțiuni scrise, pecuniare (bani) sau penale.

Scopul protecției muncii este de a reduce la minimum, probabilitatea afectării sau îmbolnăvirii angajatului cu crearea concomitentă a condițiilor confortabile de muncă la o productivitate maximală a acesteia.

Securitatea muncii în activitatea de producție se asigură pe următoarele căi:

- instruirea în materie de protecția muncii a tuturor angajaților și a altor persoane la toate nivelurile de educație și pregătire profesională;
- instructarea prealabilă și periodică a tuturor angajaților;
- pregătirea specială angajaților care deserveșc mașini, mecanisme și utilaje față de care sînt înaintate cerințe sporite de securitate;
- verificarea periodică a cunoștințelor personalului tehnic ingineresc a materiei în protecția muncii (nu mai rar decît o dată în trei luni).
- Direcții principale ale politicii de stat în domeniul protecției muncii:
- asigurarea priorității ale politicii de stat în domeniul protecției muncii
- emiterea și aplicarea actelor normative privind protecția muncii;
- coordonarea activităților în domeniul protecției muncii și al mediului;
- supravegherea și controlul de stat asupra respectării actelor normative în domeniul protecției muncii;
- cercetarea și evidența accidentelor de muncă și a bolilor profesionale;
- apărarea intereselor legitime ale salariaților care au avut de suferit în urma accidentelor de muncă și a bolilor profesionale;
- stabilirea compensațiilor pentru munca în condiții grele, vătămătoare sau periculoase ce nu pot fi înlăturate în condițiile nivelului tehnic actual;
- participarea autorităților publice la realizarea măsurilor de protecție și al organizării muncii;
- pregătirea și reciclarea specialiștilor în domeniul protecției muncii;
- organizarea evidenței statistice de stat privind condițiile de muncă, accidentele de muncă, bolile profesionale și consecințele materiale ale acestora;
- colaborarea internațională în domeniul protecției muncii;
- contribuirea la crearea condițiilor nepericuloase de muncă, la elaborarea și utilizarea tehnicii și tehnologiilor nepericuloase, la producerea mijloacelor de protecție individuală și colectivă a salariaților;
- reglementarea asigurării salariaților cu echipament de protecție individuală și colectivă cu încăperi și instalații sanitar-social, cu mijloace curativ profilactice din contul angajatului.

Instructajul de protecție a muncii poate fi:

- introductiv, care se face celor nou încadrați în unitate, elevilor, studenților;
- la locul de muncă, instructaj care se face de conducătorul procesului de muncă;
- periodic, care se face tuturor angajaților la intervale de timp stabilite prin norme, în funcție de specificul locului de muncă;

Principalele activități de protecția muncii desfășurate sunt următoarele:

- Identificarea pericolelor și evaluarea riscurilor pentru fiecare componentă a sistemului de muncă
- Elaborarea și actualizarea planului de prevenire a accidentelor și protecția muncii

- Elaborarea de instrucțiuni proprii pentru completarea și aplicarea reglementărilor de sănătate, securitatea și protecția muncii, ținând seama de particularitățile activităților și ale unității precum și ale locurilor de muncă
- Intocmirea unui necesar de documentații cu caracter tehnic de informare și instruire a lucrătorilor în domeniul: sănătatea, securitatea și protecția muncii
- Elaborarea programului de instruire-testare la nivelul întreprinderii și/sau unității;

Normele generale de protecție a muncii cuprind următoarele aspecte:

- lucrătorii trebuie să poarte echipament de protecție specific fiecărui loc de muncă (halat, încălțăminte, mănuși, etc.);
- normele specifice se stabilesc pentru fiecare ramură a activității și pentru fiecare tip de activitate sau loc de muncă la începutul activității;
- mesele de lucru și scaunele trebuie să asigure înălțimea optimă a planului de lucru în funcție de specificul muncii și înălțimea fiecărui executant;
- utilajele trebuie să fie dotate cu dispozitive de protecție, de siguranță, de semnalizare, etc.

Clasificarea noxelor:

- Chimice: substanțe chimice, caustice, inflamabile, explozive;
- Pulberi industriale: praf de carbon, ciment, azbest;
- Factori de microclimat: temperatura, circulația și calitatea aerului, umiditatea aerului, iluminat necorespunzător, etc.;
- Zgomot și vibrații;
- Radiații.

Agenții nocivi sunt specifici mediului fizic de muncă. Conducătorii proceselor de muncă trebuie să cunoască și să aplice măsurile de igienă a muncii pentru a realiza o ambianță de lucru favorabilă sănătății și securității lucrătorilor.

Igiena individuală și starea de sănătate a echipei de lucru

1. Igiena individuală cuprinde:

a) Igiena corporală:

- control medical periodic;
- spălarea mâinilor ori de câte ori este necesar (obligatoriu înainte de servirea meselor și după folosirea grupurilor sanitare);
- evitarea spălării mâinilor cu benzină, motorină;
- schimbarea lenjeriei de corp după transpirație abundentă;
- interzicerea consumului de băuturi alcoolice;

b) Igiena îmbrăcăminții, în funcție de specificul muncii se referă la întreținerea echipamentului de protecție.

2. Igiena locului de muncă se referă la curățenia, întreținerea și ventilarea încăperii unde se desfășoară activitățile.

3. Igiena mediului se referă la protecția celor din jur (oameni, vegetație, animale) față de agenții nocivi. Ex: agenții economici care emană fum sau diferite reziduuri poluante.

Respectarea cu strictețe a normelor de igienă individuală și colectivă este obligatorie pentru lucrătorii comerciali din sectorul alimentar.

Igiena, sănătatea, paza și normele PSI la locul de muncă

Incendiul este focul de mari proporții cu efecte distrugătoare (devastatoare) ce poate afecta oamenii sau importante bunuri materiale.

Cauzele incendiilor pot fi: umane (provocate, și din neglijență), tehnice accidentale (scurtcircuitele, scânteile), naturale (trăznitul), etc.

În cadrul unităților comerciale unde se concentrează un volum important de materiale inflamabile și există potențiale focare de incendiu, instruirea personalului în problemele prevenirii și stingerii incendiilor este parte integrantă a prevederilor contractului de muncă.

Normele și măsurile pentru prevenirea și stingerea incendiilor se referă la:

- existența regulamentelor de ordine interioară;
- prelucrarea normelor referitoare la prevenirea incendiilor;
- întocmirea planului de depozitare a bunurilor materiale inflamabile;
- organizarea alarmării, anunțării și stingerii incendiilor la locul de muncă;
- constituirea echipelor de intervenție pentru stingerea incendiilor;
- marcarea cu inscripții și indicatoare de securitate;
- întocmirea planurilor de evacuare a persoanelor și bunurilor în caz de incendiu;
- proiectarea, exploatarea și întreținerea instalațiilor tehnologice, electrice, de ventilație, de transport, etc;
- existența tablourilor de distribuție și interzicerea accesului persoanelor neautorizate;
- interzicerea fumatului în medii periculoase;
- dotarea cu mijloace de combatere a incendiilor: extinctoare, lopeți, găleți, lăzi cu nisip, paturi. Se va cunoaște locul exact al gurilor de incendiu și al furtunelor. La instalațiile electrice se vor folosi extinctoare de tip uscat.

Materialele utilizate la stingerea incendiilor sunt: nisipul, apa, substanțele chimice, etc.

Provocarea incendiilor și nerespectarea măsurilor prevăzute de legislație se sancționează disciplinar, contravențional sau penal în funcție de gravitatea și complexitatea situației.

Securitatea muncii în unitățile comerciale, hoteliere și de alimentație

Sursele de accidente în activitatea comercială sunt multiple: nerespectarea regulilor de protecție a muncii și stingere a incendiilor, folosirea unor utilaje electrice defecte, electrocutarea, accidentarea din cauza neglijenței utilizării cuțitelor, aparatelor de divizat mezeluri, brânzeturi, etc.

Modalitățile de acordare a primului ajutor sunt diferite în funcție de felul accidentului.

Primul ajutor reprezintă un complex de măsuri de urgență care se aplică în cazul accidentelor înaintea intervenției cadrelor sanitare. Salvatorul poate fi orice persoană care are la bază un instructaj minim corespunzător. A fi salvator implică o deosebită responsabilitate, curaj și prezență de spirit. Însușirea tehnicii de prim ajutor constituie o obligație și o datorie cetățenească izvorâtă din umanism. Refuzul de a acorda primul ajutor este o gravă abatere etică și morală.

Primul ajutor în cazul rănilor prin tăiere:

- acoperiți rana și opriți sângerarea;
- preveniți întreruperea circulației;
- transportați rănitul la medic sau la spital;

Tăieturile mici pot fi tratate cu apă curată, apă cu săpun sau cu o soluție de curățat rănilor. Marginile deschise ale unei tăieturi trebuie să fie puse cap la cap înainte de acoperirea tăieturii cu un bandaj

sau comprese. Bandajele trebuie să fie aplicat solid și sigur, dar nu prea strâns ca să pună în pericol circulația sângelui.

Primul ajutor în cazul de entorse ale gleznei:

- ridicați piciorul în sus;
- aplicați un bandaj elastic strâns;
- scadeți temperatura prin aplicarea pachetelor cu gheață pe bandaj;

După acordarea primului ajutor, pentru reducerea durerilor, zona afectată se ține în repaus. Este necesar un examen medical.

Luxațiile

Capul unei articulații poate ieși din lăcașul său. Aceasta se poate întâmpla uneori în cazul unei fracturi și atunci capsula este afectată și nu încercați să puneți la locul ei articulația dizlocată.

Primul ajutor în cazul fracturilor:

- acoperiți rana și opriți sângerarea;
- imobilizați pe cât posibil partea accidentată;
- preveniți întreruperea circulației;
- transportați cu atenție accidentatul la spital sau medic;

Primul ajutor în caz de otrăvire:

- provocați vomă;
- dați-i să bea multă apă, dacă victima este conștientă;
- dați-i cărbune medicinal;
- transportați victima la medic, la spital.

Primul ajutor în cazul arsurilor:

- răciți zona rapid cu apă rece;
- acoperiți rana;
- observați și verificați respirația;
- transportați accidentatul la medic sau spital.

Primul ajutor în caz de electrocutare:

- scoateți victima de sub influența curentului electric;
- stingeți focul;
- reanimați victima;
- stropiți-o cu apă rece;
- acoperiți rana;
- transportați victima la medic sau spital.

Hemoragii

Hemoragiile sunt scurgeri ale sângelui în afara vaselor sanguine. Există două tipuri de hemoragii: interne și externe. Mai grave sunt hemoragiile interne deoarece, în acest caz, sângele nu se vede, scurgându-se în interiorul corpului uman.

Primul ajutor în caz de hemoragii:

- aplică o compresă sterilă și apasă constant asupra punctului de unde curge sângele;
- ridică, dacă e posibil, membrul rănit deasupra nivelului inimii;
- aplică un bandaj după ce s-a oprit sângerarea;
- calmează durerea dacă e cazul prin administrarea unui calmant cum ar fi algocalminul;

Leșinul

Leșinul apare atunci când creierul nu primește îndeajuns oxigen. Simptome: o persoană în pragul leșinului poate fi palidă sau poate simți amețeli, urmate apoi de căderea la pământ. De asemenea, alți factori declanșatori ai lipotimiei sunt considerați a fi stresul fizic (efort prelungit, oboseala accentuată etc.) sau psihic (emotii puternice etc.), suprasolicitarea, insolația, scăderea concentrației de glucoză în sange (hipoglicemie) etc. Leșinurile pot fi de scurtă durată sau de durată mai lungă. Pe timpul lipotimiei simțurile voastre sunt nule, sau simțiți dar nu înțelegeți. De ex. un experiment făcut în China a demonstrat că o persoană cu arsuri pe 80% din suprafața corpului nu a simțit nimic în timpul unei lipotimii, deși persoana respectivă era aproape conștientă. Falfaielile ochilor sau nisipul în ochi este foarte periculos, mai ales dacă este pe durată mai lungă de timp, acesta ajungând la coma sau chiar la decesul victimei.

Primul ajutor în caz de leșin:

- menține victima în poziție orizontală până când își revine;
- descheie-i hainele la gât;
- spal-o pe față cu apă rece

Înțepături și mușcături

Dacă bănuiești că insecta este veninoasă, solicită sprijinul medicului. Dacă victima e alergică la înțepături de insecte, de asemenea cere ajutor medical.

Primul ajutor în caz de:

1. *înțepături de albine și viespi:*

- scoate ușor partea vizibilă a acului, fără a-l strânge prea tare;
- spală zona înțepată cu apă rece pentru a reduce durerea și mâncărimea;
- aplică o compresă rece

2. *mușcături ale căpușelor:*

- spală bine rana cu apă și săpun și aplică un antiseptic;

3. *mușcături de țânțari sau furnici:*

- aplică asupra mușcăturii praf de copt;
- în cazul în care se umflă, aplică o compresă rece;

4. *mușcăturile de câini sau pisici:*

- freacă rana cu apă și săpun pentru a îndepărta saliva;

- acoperă rana cu un bandaj steril și du victima la un doctor cât de repede posibil;

Fracturi

Fracturile sunt leziuni determinate de ruperea sau fisurarea oaselor.

Fracturile pot fi:

- închise, caz în care pielea nu este străpunsă de către oasele fracturate;
- deschise, situație în care osul străbate pielea, putând fi văzut;

Primul ajutor în caz de fracturi:

- acoperă rana și oprește sângerarea;
- imobilizează zona fracturată cu ajutorul atelelor;
- transportă rănitul la spital;

Canicula

Atunci când temperaturile sunt ridicate (când apare canicula), corpul tău se adaptează pentru ca tu să te menții în formă. Îl poți ajuta consumând cât mai multe lichide și adăpostindu-te în locuri umbroase când îți este prea cald. Este recomandat să-ți planifici lucrul sau joaca dimineața sau seara când este mai răcoare, decât după-amiaza când temperaturile sunt ridicate. De asemenea, este recomandat să porți haine de culori deschise și să-ți acoperi capul cu o pălărie sau șapcă.

Simptome:

- oboseală;
- dureri de cap și dureri ale corpului;
- confuzie;

Degerături

Degerăturile sunt leziuni produse de acțiunea frigului asupra unei părți a corpului.

În funcție de profunzimea zonei afectate putem deosebi:

- degerături superficiale;
- degerături profunde;

Simptome: frecvent senzație de furnicături ale pielii, urmate de o durere moderată, culoarea pielii devine roșie, schimbându-se mai apoi într-una palidă.

Primul ajutor în caz de degerături:

- încălzește pielea degerată în contact cu pielea ta până ce zona afectată își recapătă culoarea normală și simțurile;
- acoperă zona în cauză și protejează bolnavul împotriva frigului;

Norme de prevenire și stingere a incendiilor

Apărarea împotriva incendiilor

Incendiul este o ardere inițiată de o cauză bine definită, cu sau fără voia omului, scăpată de sub control, în urma căreia se produc pierderi materiale și uneori de vieți omenești, pentru a cărei

întrerupere este nevoie de o intervenție cu mijloace adecvate.

Persoanele fizice și juridice sunt obligate să respecte în orice împrejurare normele de prevenire și stingere a incendiilor și să nu primejduiască prin deciziile și faptele lor viața, bunurile și mediul. Orice persoană care observă un incendiu are obligația de a anunța prin orice mijloc pompierii, primarul sau poliția, după caz, și să ia măsuri după posibilitățile sale, pentru limitarea și stingerea incendiului.

În caz de incendiu, orice persoană are obligația de a acorda ajutor, când și cât este rațional posibil, semenilor aflați în pericol sau dificultate, din proprie inițiativă sau la solicitarea victimei, a autorităților administrative publice sau a reprezentanților acestora, precum și a pompierilor.

Obligațiile principale ale salariaților sunt:

- să respecte regulile și măsurile de apărare împotriva incendiilor aduse la cunoștință, sub orice formă, de către conducătorul unității sau de către persoanele desemnate de acesta;
- să utilizeze, potrivit instrucțiunilor date de către conducătorul unității sau de către persoanele desemnate de acesta, substanțele periculoase, instalațiile, utilajele, mașinile, aparatura și echipamentele de lucru;
- să nu efectueze manevre și modificări nepermise mijloacelor tehnice de protecție sau de intervenție pentru stingerea incendiilor;
- să comunice imediat, conducătorului unității ori persoanelor împuternicite de acesta, orice
- situație pe care este îndreptățit să o considere un pericol de incendiu, precum și orice defecțiune la sistemele de protecție sau de intervenție pentru stingerea incendiilor;
- să coopereze cu salariații desemnați de conducătorul unității, atât cât îi permit cunoștințele și sarcinile sale, în vederea realizării măsurilor de apărare împotriva incendiilor;
- să acorde ajutor, atât cât este rațional posibil, oricărui alt salariat aflat într-o situație de pericol.”

Conform **Legii nr. 307/2006** privind apărarea împotriva incendiilor și **Legii nr. 481/2004** privind protecția civilă, modificată și completată prin **Legea nr. 212/2006**, în fiecare structură de primire cu funcțiuni de cazare este prevăzută obligativitatea existenței planurilor de protecție împotriva incendiilor, acestea fiind:

- planul de evacuare;
- planul de depozitare a materialelor periculoase;
- planul de intervenție.

Prin aceste planuri trebuie să se asigure evacuarea rapidă a persoanelor și condiții optime pentru operațiunile de intervenție în situațiile de urgență publică. În acest sens, trebuie avut în vedere:

- căile de acces și de circulație ale construcțiilor de orice categorie trebuie astfel stabilite și marcate, încât să asigure evacuarea persoanelor, precum și circulația și orientarea rapidă a forțelor de intervenție;
- căile de evacuare a persoanelor în caz de incendiu se marchează cu indicatoare de securitate și se prevăd cu mijloace de iluminat, conform reglementărilor tehnice, astfel încât să se asigure vizibilitatea și să fie ușor recunoscute;
- fumatul în locuri cu pericol (risc) de incendiu, stabilite ca atare prin reglementări specifice sau prin dispoziții ale persoanelor fizice ori juridice abilitate, este interzis;
- locurile (zonele) în care este interzis fumatul se marchează conform reglementărilor specifice;
- locurile în care este permis fumatul se dotează și, după caz, se marchează conform

reglementărilor.

Instructajele se efectuează după cum urmează:

- *instructajul introductiv general*, cu o durată de 8 ore, se efectuează la angajare;
- *instructajul specific locului de muncă* are tot o durată de 8 ore și se efectuează la locul de muncă, de către conducătorul unității;
- *instructajul periodic* se efectuează lunar și are o durată de 2 ore;
- *instructajul pe schimb*, acolo unde situația o impune;
- *instructajul pentru lucrări periculoase*;
- *instructajul la conversia profesională*.

Rezultatul instruirii lucrătorilor în domeniul PSI se consemnează în mod obligatoriu în fișa de instruire individuală, cu indicarea materialului predat, a duratei și a datei instruirii, iar fișa se semnează de către lucrătorul instruit și de către persoanele care au efectuat și verificat instruirea.

Toate instruirile se vor efectua cu respectarea reglementărilor din Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 3007/2006, privind apărarea împotriva incendiilor, a Legii nr. 481/2004 privind protecția civilă, modificată și completată prin Legea nr. 212/2006, cu precizările concretizate în instrucțiuni proprii privind instruirea lucrătorilor și respectând:

- Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 163/2007 pentru aprobarea Normelor Generale de apărare împotriva incendiilor;
- Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 712/2005 privind Dispozițiile Generale privind instruirea salariaților în domeniul situațiilor de urgență, modificat și completat prin
- Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 786/2005.

Măsuri de prevenire a incendiilor:

- marcarea locurilor unde există pericol de incendiu și interzicerea fumatului în aceste zone;
- verificarea periodică a instalației electrice;
- interzicerea folosirii mijloacelor improvizate de încălzire (reșouri);
- evitarea încărcării instalației electrice peste sarcina nominală;
- interzicerea suspendării corpurilor de iluminat direct pe cablu;
- interzicerea folosirii substanțelor inflamabile în apropierea surselor de căldură sau în spații închise;
- verificarea periodică a instalațiilor de ventilație și condiționare a aerului;
- depozitarea gunoierului în exteriorul clădirii;
- afișe cu recomandări privind evitarea fumatului în pat, aruncarea țigărilor aprinse în locuri nepermise;
- iluminarea corespunzătoare a spațiilor exterioare pentru a putea fi supravegheate și a nu crea condiții unor persoane răuvoitoare să acționeze (incendiere intenționată).

Mijloace de detecție și semnalizare

Detectarea și semnalizarea în faza incipientă a incendiilor permite, de cele mai multe ori, limitarea considerabilă a efectelor distrugătoare ale acestora.

Un sistem automat de semnalizare a unui incendiu cuprinde:

- detectoare de incendiu;
- centrală de semnalizare și alarmare;
- sursă de energie.

Cele mai folosite detectoare într-o structură de primire sunt detectoarele de fum, amplasate în partea superioară a spațiului monitorizat, de regulă pe tavan. Când se depășește cantitatea de fum pentru care sunt reglate, în centrala de semnalizare se aprinde un bec de avertizare, care indică localizarea exactă, putându-se verifica imediat la fața locului ce se întâmplă și se pot lua măsurile în consecință.

Mijloace de anunțare

Clienții trebuie să fie informați asupra procedurilor corecte de urmat în caz de incendiu, iar un incendiu existent se poate anunța prin intermediul mijloacelor de alarmare.

Cel mai simplu procedeu este afișarea planului de evacuare pe interiorul ușii de acces în fiecare spațiu de cazare.

În hotelurile de categorie superioară pot exista casete preînregistrate care prezintă modalitățile de evacuare în caz de incendiu și care rulează automat pe circuitul TV intern, la anumite intervale de timp.

Referitor la anunțarea unui incendiu, pot exista butoane de semnalizare care declanșează atât alarma de incendiu, cât și declanșarea unor casete audio care să anunțe la megafoane procedurile care trebuie urmate. Butoanele de alarmare sunt astfel conectate încât să se recunoască zona de unde s-a făcut alarmarea.

Evacuarea persoanelor

Prin evacuarea persoanelor se urmărește scoaterea organizată a acestora din spațiile în care incendiul sau alte evenimente pot afecta viața și sănătatea oamenilor.

Căile de circulație prin care se realizează evacuarea sunt constituite din uși, scări, coridoare care asigură ieșirea persoanelor în exterior, la nivelul solului, în cel mai scurt timp posibil.

Se recomandă elaborarea unui **plan de evacuare** a persoanelor, care trebuie să cuprindă:

- starea și configurația clădirii;
- ordinea evacuării și traseele ce trebuie urmate;
- persoanele care conduc operațiunea de evacuare;
- transportul persoanelor ce nu se pot deplasa singure;
- mijloace pentru alarmarea persoanelor;
- cooperarea cu unitățile de pompieri militari, salvarea sau alte forțe ce pot veni în ajutor.

Mijloace de stingere

Mijloacele de stingere pot fi:

- instalații de stingere cu apă, cele mai cunoscute fiind instalațiile de hidranți interiori și exteriori;
- instalații de stingere cu spumă, mai rar folosite;
- stingătoare.

Tot personalul trebuie să știe să folosească stingătoarele.

Corecta lor alegere și amplasare, deprinderea utilizării de către întreg personalul, este de mare importanță pentru limitarea și stingerea încă din faza incipientă a unor incendii.

Stingătoarele trebuie amplasate la îndemână, în număr suficient și trebuie folosite numai în faza inițială a arderii, de persoane familiarizate cu punerea lor în funcțiune.

Stingătoarele cu apă sau cu spumă nu se folosesc la stingerea incendiilor provocate la instalațiile electrice.

Apărarea împotriva incendiilor într-o structură de primire cu funcțiuni de cazare

- locurile de muncă, în funcție de dimensiunile și destinația clădirilor, de echipamentele pe care acestea le conțin, de proprietățile fizice și chimice ale substanțelor, trebuie prevăzute cu dispozitive corespunzătoare de stingere a incendiilor și, dacă este necesar, cu detectoare de incendii și sisteme de alarmă;
- dispozitivele neautomatizate de stingere trebuie să fie ușor accesibile și ușor de manevrat, iar semnalizările trebuie să fie suficient de rezistente și amplasate în locuri corespunzătoare;
- instrucțiunile de prevenire și stingere a incendiilor, procedurile de alarmare și planurile de evacuare trebuie expuse în toate spațiile structurii, pentru a putea fi cunoscute nu doar de către personal, ci și de către clienți;
- ieșirile să fie bine semnalizate și accesul să nu fie blocat;
- întreg personalul să fie instruit, să cunoască bine clădirea, să știe unde se află echipamentul
- de intervenție în caz de incendiu și să știe ce are de făcut;
- în caz de incendiu, personalul trebuie să știe ce responsabilități are privind siguranța clienților, cum poate da ajutor acestora și care sunt prioritățile;
- controlul și supravegherea din punct de vedere al prevenirii incendiilor se va face atât în timpul desfășurării activităților, cât și după încheierea acestora;
- se vor menține condițiile realizate pentru evacuarea utilizatorilor în siguranță și pentru securitatea echipelor de intervenție în caz de incendiu;
- vor fi menținute în stare operativă mijloacele tehnice de apărare împotriva incendiilor;
- se interzice:
 - exploatarea mijloacelor tehnice cu defecțiuni, improvizații sau fără protecție față de materialele sau substanțele combustibile în spațiul în care sunt utilizate;
 - accesul în spațiile cu risc mare de incendiu sau explozie a salariaților și a altor persoane fără echipament adecvat condițiilor de lucru;
 - depozitarea produselor, a materialelor și substanțelor combustibile fără a fi păstrată distanța de siguranță față de sursele de căldură sau protejarea lor astfel încât să nu se aprindă;
 - folosirea unor mijloace de încălzire defecte, cu improvizații sau supraalimentate cu combustibili;
- pe timpul transportului, depozitării și manipulării produselor și substanțelor combustibile se va ține cont de proprietățile fizico-chimice ale acestora, astfel încât contactul dintre ele să nu producă sau să propage incendiul;
- produsele și substanțele combustibile se transportă, manipulează și depozitează în ambalaje adecvate, realizate și inscripționate corespunzător, în vederea identificării riscurilor de incendiu și stabilirii procedurilor și substanțelor de stingere ori de neutralizare;
- dispunerea materialelor periculoase în depozit se va face conform planului de depozitare;

- materialele și substanțele care prezintă pericol de autoaprindere se păstrează în locuri adecvate naturii lor, bine ventilate, luându-se măsuri de control și preîntâmpinare a fenomenului de autoîncălzire;
- toate instalațiile și conductele prin care circulă substanțe lichide sau gazoase se marchează prin culori specifice de identificare a naturii substanței;
- în perioadele caniculare:
 - se vor restricționa, în anumite intervale ale zilei, efectuarea unor lucrări care creează condiții favorizante pentru producerea de incendii, prin degajări de substanțe volatile sau supraîncălziri excesive;
 - se vor proteja față de efectul direct al razelor solare recipientele, rezervoarele și alte tipuri de ambalaje care conțin vapori inflamabili sau gaze lichefiate sub presiune;
 - se va verifica și asigura rezerva de apă pentru stingerea incendiilor;
- înainte de începerea sezonului rece:
 - se vor controla instalațiile și sistemele de încălzire (surse de căldură, conducte, corpuri și elemente de încălzire, sobe, coșuri, canale de fum) în vederea înlăturării defecțiunilor, asigurându-se funcționarea la parametri normali;
 - se vor proteja împotriva înghețului instalațiile de stingere cu apă;
- fumatul va fi permis numai în locuri special amenajate, prevăzute cu scrumiere sau vase cu apă, nisip sau pământ;
- scrumierele vor fi amplasate astfel încât să nu fie posibilă aprinderea materialelor
- combustibile din apropiere;
- se interzice:
 - depunerea în scrumiere a altor deșeuri materiale combustibile (hârtie, carton, textile);
 - golirea scrumierelor în coșurile de hârtie sau în alte locuri unde există materiale combustibile în apropiere;
- aruncarea la întâmplare a resturilor de țigări sau a chibritelor aprinse;
- utilizarea focului deschis în locuri cu pericol de incendiu și pe timp de vânt este interzisă.

Ce trebuie făcut în cazul unui incendiu într-o unitate hotelieră:

- situația se raportează imediat conducătorului unității, recepției, centralei telefonice, după caz;
- se informează imediat pompierii;
- dacă există un sistem de alarmare și situația o impune, se acționează alarma;
- se blochează lifturile și se scot de sub tensiune toate echipamentele și aparatele electrice;
- se închid toate ușile (mai ales cele antifoc) și ferestrele, pentru a evita extinderea incendiului;
- personalul trebuie să ofere ajutor persoanelor în vârstă, bolnavilor sau persoanelor invalide sau infirme pentru a ajunge la ieșire și să fie preluate și duse la loc sigur;
- dacă este posibil, personalul trebuie să controleze toate spațiile, pentru a se asigura că nu a rămas nimeni în zona afectată de incendiu;

- recepția trebuie să verifice prin intermediul evidenței clienților, sau prin orice alte mijloace, dacă toți clienții prezenți la acea oră în zona respectivă sau în clădire au fost evacuați și se află în siguranță;
- de asemenea, trebuie să verifice unde se află fiecare angajat și dacă este în siguranță;
- personalul trebuie să participe la stingerea incendiului, conform responsabilităților care i-au fost atribuite;
- personalul hotelier este ultimul care părăsește clădirea, marcându-se prezența fiecărui angajat și constatându-se starea în care se află și dacă are nevoie de îngrijiri.

Numărul de telefon la care se anunță o situație de urgență este 112.

Ordinea în care sunt evacuate persoanele în situație de urgență este: întâi copiii, apoi bătrânii, urmează femeile și după aceea bărbații.